
جمهورية مالي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2031-2026

الوثيقة: EB 2026/OR/4

التاريخ: 18 أغسطس/آب 2026

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الفرنسية

للاستعراض

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية لجمهورية مالي
(2031-2026)

الأسئلة التقنية:

Ndaya Beltchika

المديرة القطرية

شعبة أفريقيا الغربية والوسطى

البريد الإلكتروني: n.beltchika@ifad.org

Bernard Hien

المدير الإقليمي

شعبة أفريقيا الغربية والوسطى

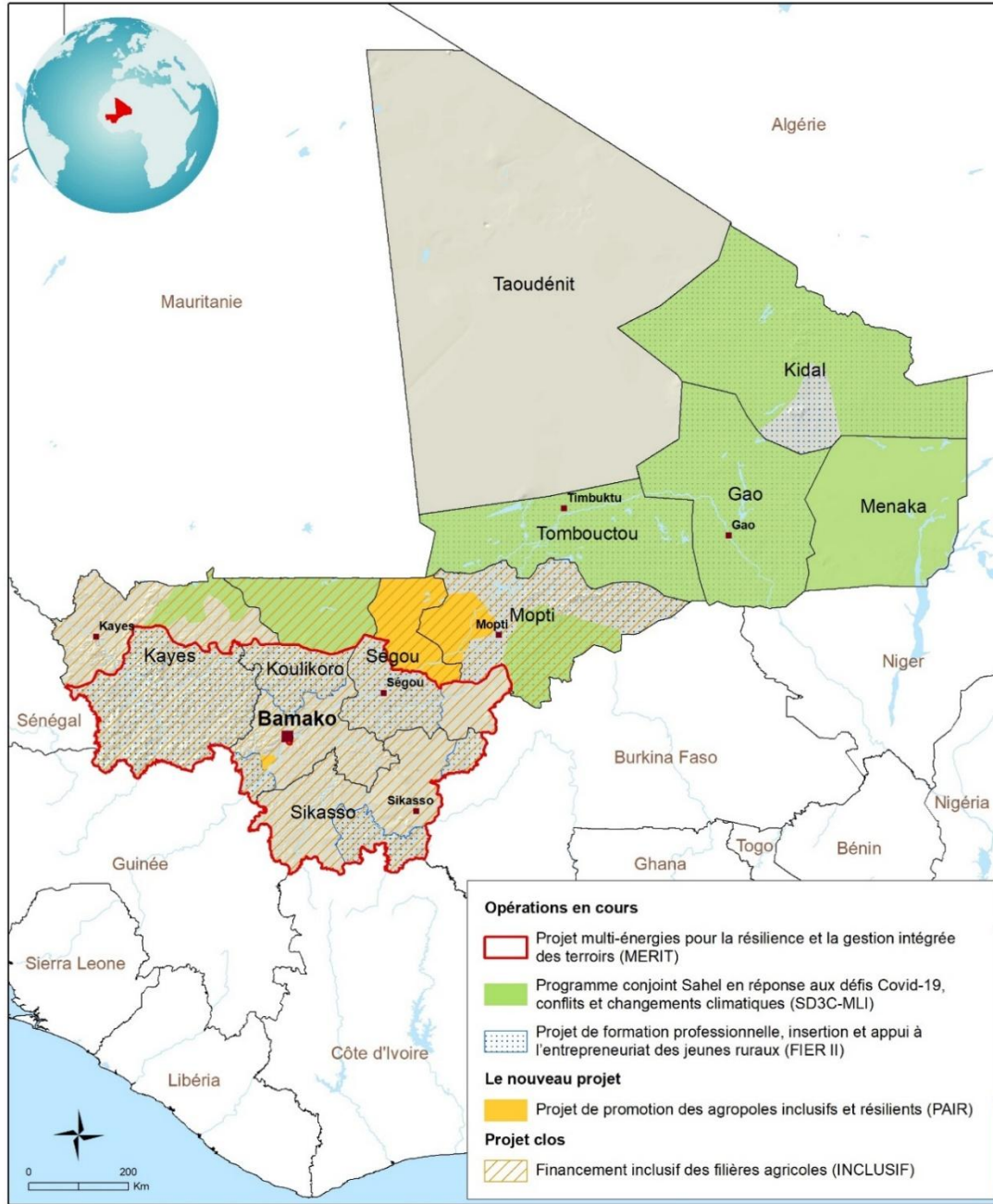
البريد الإلكتروني: b.hien@ifad.org

جدول المحتويات

iii	خريطة مناطق تدخل الصندوق في البلد
iv	موجز تنفيذي
1	أولاً- السياق القطري
1	ألف- السياق الاجتماعي والاقتصادي
2	باء- سيناريو الانتقال
3	باء- التحديات المرتبطة بالنظام الغذائي والقطاع الزراعي والريفي
3	ثانياً- مشاركة الصندوق: الدروس المستفادة
4	ألف- النتائج التي تحققت خلال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق
4	باء- الدروس المستفادة من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق ومصادر أخرى
5	ثالثاً- استراتيجية البرامج القطرية التحويلية
5	ألف- الرؤية الاستراتيجية
5	باء- نظرية التغيير لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
6	باء- الغاية الشاملة والأهداف الاستراتيجية
9	جيم- المجموعة المستهدفة واستراتيجية الاستهداف
9	رابعاً- تدخلات الصندوق
9	ألف- أدوات التمويل
9	باء- المشاركة في وضع السياسات على المستوى القطري
10	جيم- بناء القدرات المؤسسية
10	دال- الابتكارات
10	هـ- إدارة المعرفة
10	واو- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية
11	زاي- الشراكات الاستراتيجية والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي
11	خامساً- تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية
11	ألف- حجم الاستثمار ومصادره
12	باء- الموارد المخصصة للأنشطة الإضافية
12	جيم- الشفافية
12	دال- إدارة البرنامج القطري
12	هـ- الرصد والتقييم
13	سادساً- مشاركة المجموعة المستهدفة
13	ألف- مبدأ المشاركة
13	باء- آليات المشاركة والمساءلة
13	جيم- الإدماج والقيادة
13	دال- التعلم التشاركي
13	سابعاً- إدارة المخاطر

فريق تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية	
Bernard Hien	المدير الإقليمي:
Ndaya Beltchika	المديرة القطرية:
Athur Mabiso	الخبير الاقتصادي الإقليمي:
Patrick Nya Opono	الموظف التقني الرئيسي:
Coumba Aicha Niang	أخصائية المناخ والبيئة:
Carol Yangni N'da	أخصائية المنظور الجنساني والإدماج الاجتماعي:
Khadidiatou Ndongue	موظفة المالية:

خريطة مناطق تدخل الصندوق في البلد



إن التسميات المستخدمة وطريقة عرض المواد في هذه الخريطة لا تعني التعبير عن أي رأي كان من جانب الصندوق فيما يتعلق بترسيم الحدود أو الترخوم أو السلطات المختصة بها.

أعد هذه الخريطة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية | 2025-09-22



موجز تنفيذي

- 1- يشمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا الفترة 2026-2031. ويأتي هذا البرنامج في إطار استمرارية برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق، مع مراعاة التغيرات التي طرأت على السياق الوطني. وهو يتواءم كلياً مع رؤية مالي 2063، والاستراتيجية الوطنية للنهوض والتنمية المستدامة 2024-2033، وسياسة التنمية الزراعية، والخطة الوطنية للاستثمار في القطاع الزراعي (2015-2024)، فضلاً عن ميثاق المؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة الذي اعتمد في عام 2026. ويُسهّم البرنامج بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الأهداف 1 و2 و5 و8 و13.
- 2- ولا تزال مالي تواجه تحديات متعددة الأبعاد تحد من التحول المستدام لاقتصادها الريفي. ولا يزال الفقر في المناطق الريفية مرتفعاً، والنظم الغذائية الزراعية منخفضة الإنتاجية ضعيفة في وجه تغير المناخ، في حين أن القدرات المؤسسية والوصول إلى الأسواق، والخدمات المالية والفرص الاقتصادية لا تزال غير كافية. وتؤدي القيود الأمنية والصدمات المناخية إلى تفاقم أوجه التفاوت المناطقية وإضعاف سبل عيش السكان الريفيين، ولا سيما النساء، والشباب، والمجموعات الضعيفة الأخرى. وفي هذا السياق، يركز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على نهج متكامل يجمع بين القدرة على الصمود، والإدماج، والتنمية الاقتصادية وتعزيز المؤسسات.
- 3- ويستفيد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية من أكثر من 40 عاماً من الشراكة بين الصندوق ومالي، ومن نتائج حافظة المشروعات للفترة 2020-2025. وقد ساهمت هذه الحافظة في تحسين الإنتاجية الزراعية، والدخل، والإدماج الاقتصادي للنساء والشباب، واعتماد الممارسات القادرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، مع التشديد في الوقت نفسه على أهمية النهج المتكاملة، وإضفاء الطابع المناطقية على التدخلات، وتعزيز المؤسسات، والشراكات الاستراتيجية والإدارة التكميلية للحافظة. وتشكل هذه الدروس أساس الاستراتيجية المقترحة.
- 4- ويتمثل الهدف العام لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في المساهمة في تحقيق تحول مستدام، وشامل وقادر على الصمود للمناطق الريفية في مالي من أجل تحسين الأمن الغذائي والتغذوي، والدخل، وظروف عيش السكان الريفيين على نحو مستدام. ويستند هذا الطموح إلى هدفين استراتيجيين متكاملين: (1) تطوير نظم أغذية زراعية أكثر إنتاجية، وتنافسية، وقدرة على الصمود، واستدامة ومراعاة لمسائل التغذية؛ (2) تعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي، وذلك بالترويج لريادة الأعمال الريفية، وتطوير المؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة وتعزيز القدرات المؤسسية المحلية والمناطقية. وتستند نظرية التغيير إلى الفرضية القائلة بأن الاستثمارات المتكاملة، المدعومة بحوكمة إقليمية معززة، وشراكات استراتيجية وإدارة تكميلية، ستسمح بتسريع التحول المستدام للمناطق الريفية.
- 5- وسيستهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بشكل أولي المزارع الأسرية الصغيرة، والنساء، والشباب، والمؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة، ومنظمات المنتجين والمجموعات الضعيفة الأخرى التي تعيش في المناطق التي تتمتع في آن واحد بإمكانات إنمائية عالية وتعرض شديد لمخاطر متعددة الأبعاد. وسيجمع الاستهداف بين المعايير الجغرافية، والمناطقية، والاجتماعية والاقتصادية والتشاركية من أجل تركيز الاستثمار في الأماكن التي يكون فيها الأثر الأكبر.
- 6- وسيعتمد تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في المقام الأول على الحافظة الحالية للصندوق، والتي تُدار وفق نهج تكيفي سيتيح تعديل التدخلات تبعاً لتطور السياق والدروس المستفادة من تنفيذها. ورهنا بموافقة مجلس إدارة الصندوق، سيُضاف استثمار جديد لتكملة الحافظة تدريجياً. كما سيقوم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بتعبئة التمويل المشترك، وتعزيز المساهمة في وضع السياسات العامة، والقدرات

المؤسسية، والابتكار، وإدارة المعرفة، والتحول الرقمي والشراكات الاستراتيجية من أجل زيادة أثر الاستثمار واستدامته.

7- وفي بيئة تتسم بمخاطر متعددة الأبعاد، سيعتمد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إدارة استباقية للمخاطر تستند إلى مصفوفة متكاملة، ومتابعة مستمرة، والتعلم وعمليات الاستعراض الدورية للحافظة. وسيتيح هذا النهج الحفاظ على مسار التحول الذي يهدف إليه برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، مع تعزيز قدرة السكان الريفيين، والمؤسسات والمناطق على الصمود.

جمهورية مالي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2021-2026

أولا- السياق القطري

ألف- السياق الاجتماعي والاقتصادي

- 1- لا تزال مالي تواجه قيودا هيكلية تعوق الحد من الفقر على نحو مستدام وتحول الاقتصاد الريفي. وتشكل الزراعة القطاع الرئيسي للنشاط وأساس سبل عيش السكان الريفيين. ومع ذلك، لا تزال مساهمتها في النمو الاقتصادي محدودة بسبب انخفاض إنتاجية نظم الإنتاج وقابلية القطاع للتأثر بالصدمات الخارجية والداخلية.
- 2- ويصيب الفقر في الغالب المناطق الريفية، حيث تعتمد الأسر المعيشية على نظم زراعة وحراثة ورعي مكثفة وقليلة الميكنة. ولا تزال أوجه التفاوت المناطقية واضحة، ولا سيما بسبب عدم المساواة في الوصول إلى البنية التحتية الاقتصادية، والخدمات الاجتماعية الأساسية والفرص التي توفرها الأسواق.
- 3- والفئة الأكثر عرضة للفقر هي النساء والشباب. وتواجه النساء الريفيات قيودا مستمرة في الوصول إلى الأراضي، والمدخلات، والتمويل وهيئات صنع القرارات. ونظرا إلى النمو السكاني السريع المقترن بسوق عمل محدودة، يواجه الشباب صعوبات في الاندماج المهني والوصول إلى ريادة الأعمال.
- 4- ولا يزال الأمن الغذائي والتغذوي ضعيفا. ويؤدي انخفاض الإنتاجية الزراعية، وارتفاع الخسائر بعد الحصاد، وتدهور الموارد الطبيعية، والاعتماد على الواردات الغذائية، إلى تعريض الأسر الريفية لضعف مزمن.
- 5- وتُدرج مالي في القائمة الموحدة للبنك الدولي للبلدان التي تعاني من الهشاشة. وهذه الهشاشة متعددة الأبعاد وتؤدي إلى تفاقم الصعوبات الاجتماعية والاقتصادية. كما أن انعدام الأمن المستمر والنزاعات المسلحة تعطل الأنشطة الزراعية والرعية، وتحد من الوصول إلى الأسواق وتؤدي إلى نزوح السكان.
- 6- وفي عام 2024، أرسل المهاجرون أكثر من 1.2 مليار دولار أمريكي إلى مالي، مما ساهم بأكثر من 5 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي. وتوجه غالبية هذه التحويلات المالية إلى السكان الريفيين، وتشكل صمام أمان للأسر المعيشية المتقلية.
- 7- كما تشكل الهشاشة المؤسسية تحديا رئيسيا. فالقدرات المحدودة في مجالات التخطيط، والتنسيق وتنفيذ السياسات العامة تقلل من فعالية التدخلات الإنمائية، ولا سيما في المناطق النائية.
- 8- ويعرض الجدول التالي المؤشرات الرئيسية في المجالات الديموغرافية، والاقتصادية، والزراعية، والتغذوية والمناخية، والتي تُستخدم كمرجع لتحليل السياق الوطني ومتابعة نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

الجدول 1

المؤشرات القطرية

المؤشر	البيانات	السنة
نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي	950 دولار أمريكي	2023
نمو الناتج المحلي الإجمالي	4.8%	2024
الدين العام (النسبة المئوية من الناتج المحلي الإجمالي)	52.3%	2024
نسبة خدمة الديون	11.8%	2024
نسبة الدين الى الناتج المحلي الإجمالي	52.3%	2024
معدل التضخم (النسبة المئوية)	3.5%	2024
حجم السكان	22.4 مليون	2024
السكان من النساء	50.1%	2024
السكان من الشباب	35.4%	2024
معدل البطالة	5.7%	2024
مؤشر الهشاشة	97.3	2024
مؤشر إدارة المخاطر (INFORM)	7.8	2024
نسبة العمالة الزراعية من إجمالي العمالة	60%	2023
معدل الفقر في المناطق الريفية	54.4	2023
نسبة السكان الريفيين	53%	2024

المصادر: صندوق النقد الدولي والمعهد الوطني للإحصاء في مالي.

9- تُعد مالي من أكثر بلدان العالم عرضة لآثار تغير المناخ، ولا سيما التصحر، وتدهور التربة، والضغط المتزايد على موارد المياه والتوتر المتعلق بملكية الأراضي. وتحتل مالي المرتبة 184 من أصل 191 بلدا وفقا لمؤشر التنمية البشرية، والمرتبة 153 من أصل 166 بلدا وفقا لمؤشر عدم المساواة بين الجنسين (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2022).

باء- سيناريو الانتقال

10- تمر مالي بمرحلة انتقالية تتسم بتوسع حضري تدريجي ونمو سكاني قوي. وتفرض هذه الدينامية ضغوطا متزايدة على الموارد الطبيعية وتزيد من الحاجة الملحة إلى فرص العمل، والبنية التحتية والخدمات الاجتماعية. ويواجه القطاع الزراعي، باعتباره المصدر الرئيسي لفرص العمل، صعوبة في استيعاب القوة العاملة المتنامية بسبب الافتقار إلى التحديث. كما أن نقص الاستثمارات الخاصة يكبح القدرة التنافسية لقطاع الأغذية الزراعية وإنشاء فرص عمل لائقة في المناطق الريفية.

11- ويُظهر الاقتصاد المالي نموا قادرا على الصمود بلغت نسبته 4.8 في المائة في عام 2024 وتضخما مضبوطة بلغ نسبة 3.5 في المائة وفقا لصندوق النقد الدولي. ويبقى الدين العام مستقرا، حيث يمثل ما يقرب من 52 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي. وتشير التوقعات في الأجل القصير إلى نمو يبلغ حوالي 5 في المائة، بشرط عدم حدوث صدمات مناخية كبرى واستقرار الأوضاع الأمنية.

12- ويُعد الانتقال إلى نظم أغذية زراعية أكثر إنتاجية، وشمولا، وتنوعا وقدرة على الصمود أمرا حاسم الأهمية للحد من الفقر، وتعزيز التماسك الاجتماعي وتحفيز النمو الشامل. ولتحقيق النجاح في هذا الصدد، يتطلب الأمر حوكمة أفضل، وظروفا أمنية جيدة واستثمارات مستمرة. وفي هذا السياق الهش، يجب أن تتبّع تدخلات الصندوق نهجا تدريجية ومكيفة مع الواقع المحلي.

باء- التحديات المرتبطة بالنظام الغذائي والقطاع الزراعي والريفي

- 13- لا يزال النظام الغذائي في مالي يتسم بانخفاض الإنتاجية الزراعية، ومحدودية تجهيز الأغذية الزراعية، وعدم كفاية الإدماج في الأسواق الوطنية والإقليمية. وتعتمد نظم الإنتاج الزراعي والحراجي والرعي اعتمادا كبيرا على الظروف المناخية ولا تزال تعاني من ضعف الميكنة. وتكبح محدودية الوصول إلى المدخلات العالية الجودة، والتكنولوجيات الحديثة وخدمات الإرشاد الزراعي تحسين العائدات. وتؤثر هذه الصعوبات بشكل غير متناسب على النساء والشباب.
- 14- وتتعرض مالي بشكل خاص لآثار تغير المناخ. ويؤثر التقلب المتزايد في هطول الأمطار، وموجات الجفاف المتكررة، والفيضانات وتزايد التصحر بشكل مباشر على الإنتاج الزراعي والرعي. ويؤدي تدهور الأراضي، وشح الموارد المائية والضغط على المراعي إلى تفاقم ضعف الأسر المعيشية الريفية وتصعيد النزاعات المرتبطة بالوصول إلى الموارد الطبيعية.
- 15- ويحد نقص البنية التحتية (التخزين، والنقل والتجهيز) من الإمكانات الزراعية. وهو يؤدي إلى خسائر كبيرة بعد الحصاد ويحول دون التقييم الجيد للمنتجات في الموقع.
- 16- ولا يزال الوصول إلى الخدمات المالية الريفية محدودا، ولا سيما بالنسبة إلى المزارع الأسرية الصغيرة، والنساء والشباب. وتؤدي هذه القيود إلى إبطاء الاستثمار الإنتاجي، واعتماد الابتكارات وتنمية ريادة الأعمال الريفية.
- 17- ويُعيق سوء التغذية، الذي يتفاقم بسبب انعدام الأمن الغذائي، وقلة تنوع الأنماط الغذائية، والصدمات المناخية، تنمية رأس المال البشري والمناطق الريفية. وتتأثر النساء والأطفال بشكل خاص. ولتحفيز النمو الشامل وحماية السكان الضعفاء، من الضروري تعزيز نظم غذائية متنوعة، وقادرة على الصمود وتركز على التغذية.
- 18- وعلى رغم هذه التحديات، تُعد إمكانات تحويل النظام الغذائي كبيرة. وتوفر إمكانات الري، وتنوع سلاسل القيمة الزراعية، ودينامية منظمات المزارعين وظهور الجهات الفاعلة في القطاع الخاص آفاقا للتحديث وتهيئة فرص العمل في المناطق الريفية.
- 19- وتضع الأطر الاستراتيجية في مالي – رؤية مالي 2063، والاستراتيجية الوطنية للنهوض والتنمية المستدامة، وسياسة التنمية الزراعية، والخطة الوطنية للاستثمار في القطاع الزراعي – الزراعة والأمن الغذائي في صميم الأولويات. ومن خلال تشجيع استثمارات المغتربين، والتكثيف الزراعي المستدام والقدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، تقدم هذه الأطر الاستراتيجية إلى برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية فرصا هامة لتنسيق تدخلاته وتوسيع نطاقها، وتعبئة الشراكات التقنية والمالية.
- 20- ويسهم اعتماد ميثاق المؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة في عام 2026 في تنظيم المنظومة الوطنية لريادة الأعمال. وسيدعم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذه الإصلاحات من خلال تشجيع ازدهار المؤسسات الزراعية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة. وسيسهل وصول هذه المؤسسات إلى الخدمات المالية وغير المالية، فضلا عن إدماجها التدريجي في سلاسل القيمة، مما يحفز ريادة الأعمال الريفية.

ثانيا- مشاركة الصندوق: الدروس المستفادة

- 21- الشراكة بين الصندوق ومالي مستمرة منذ 44 عاما، وقد أسفرت عن تنفيذ أكثر من 20 مشروعا وبرنامجا، بإجمالي حجم تمويل يزيد عن 800 مليون دولار أمريكي، ويستفيد منها أكثر من 2.5 مليون شخص من السكان الريفيين.

ألف- النتائج التي تحققت خلال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق

- 22- هدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2020-2025 إلى زيادة إنتاجية ودخل المزارع الصغيرة بشكل مستدام، وتحسين الوصول إلى الأسواق والخدمات المالية الشاملة. وقد جرى تنفيذه في سياق اتسم بانعدام الأمن، والصدمات المناخية ومحدودية القدرات المؤسسية. وعلى رغم هذه القيود، كانت النتائج المحققة مرضية بشكل عام وتجاوزت العديد من الأهداف المحددة.
- 23- واستفاد ما مجموعه 773 845 شخصا بشكل مباشر من تدخلات الصندوق، منهم 55.36 في المائة من النساء و47.52 في المائة من الشباب، مما يدل على الطابع الشامل القوي للنشاط المنفذ. وتجاوزت النتائج في مجال الإنتاج الأهداف المحددة: فقد ارتفعت العائدات بنسبة 40.3 في المائة (مقارنة بهدف يبلغ 30 في المائة)، والإنتاج الزراعي بنسبة 46.5 في المائة (مقارنة بهدف يبلغ 40 في المائة). كما ارتفع متوسط دخل الأسر المعيشية المدعومة بشكل ملحوظ، بنسبة 38.5 في المائة بالنسبة إلى الأنشطة الزراعية و53 في المائة بالنسبة إلى الأنشطة غير الزراعية.
- 24- كما أحرز تقدم في مجال الشمول المالي: فقد حصل 45.5 في المائة من المشاركين على خدمات مالية كافية، من بينهم 52.6 في المائة من النساء و42.3 في المائة من الشباب، مما يدل على تحسن الوصول إلى هذه الخدمات للسكان الذين عادة ما يُستبعدون منها.
- 25- ودعمت المشروعات الرائدة مكتسبات أساسية: فقد عزز مشروع دعم التدريب المهني، والعمالة وريادة الأعمال لشباب الريف إدماجهم الاقتصادي (استمر أكثر من 70 في المائة من الأنشطة المدعومة بمرور الوقت)، كما عزز مشروع التمويل الشمولي في سلاسل القيمة الزراعية إدماج النساء في سلاسل القيمة الزراعية (لما يقرب من 75 في المائة من المشاركات)، وقام البرنامج المشترك لمنطقة الساحل للاستجابة لتحديات جائحة كوفيد-19 والنزاعات وتغير المناخ بنشر ممارسات زراعية قادرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية (اعتمدها 64 في المائة من المزارع المدعومة)، وأدخل مشروع موارد الطاقة المتعددة لتعزيز الصمود والإدارة المتكاملة للأراضي نهجا مبتكرة للتكيف مع تغير المناخ والتخطيط المحلي.
- 26- وتؤكد هذه النتائج قدرة الصندوق على إحداث آثار كبيرة على الإنتاجية الزراعية، والدخل الريفي، والإدماج الاقتصادي والاجتماعي، والقدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، بما في ذلك في البيئات الهشة.

باء- الدروس المستفادة من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية السابق ومصادر أخرى

- 27- تسلط تجربة الحافظة للفترة 2020-2025 الضوء على ستة دروس أساسية توجه بشكل مباشر الخيارات الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا.
- 28- **الحوكمة والتوجيه الاستراتيجي.** تُظهر التجربة أن التوجيه المؤسسي المعزز، القائم على التنسيق بين جهات فاعلة متعددة، ومؤشرات منسقة، وبيانات مرجعية موحدة، وعمليات استعراض سنوية منتظمة هو أمر لا غنى عنه لتحسين أداء الحافظة، وقياس النتائج وتوضيح المساهمة في وضع السياسات العامة. وبالتالي، سيعمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على تعزيز آليات الحوكمة، والرصد والتقييم والتنسيق بالاعتماد بشكل خاص على المديرية الوطنية لتخطيط التنمية والمعهد الوطني للإحصاء.
- 29- **النهج المتكاملة.** تحققت أفضل النتائج عندما استهدفت التدخلات في آن واحد تحسين الإنتاجية، والقدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، والإدماج الاقتصادي والاجتماعي، والوصول إلى الخدمات المالية، مع تعزيز المؤسسات في الوقت نفسه. ويحتفظ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بهذا النهج المتكامل كمبدأ أساسي لنظريته للتغيير.
- 30- **الترسيخ المناطقي.** ساهمت التدخلات المنفذة بالتعاون مع الجماعات المنطقية، ومنظمات المنتجين والهياكل المجتمعية في تحسين الملكية، وزيادة استدامة الاستثمارات ورفع قدرة المناطق على الصمود. وسيعمل برنامج

الفرص الاستراتيجية القطرية على تعزيز إضفاء الطابع المناطقي هذا للتدخلات ومشاركة المجتمعات المحلية.

- 31- **الشراكات الاستراتيجية.** ساهمت الشراكات مع المؤسسات العامة، ومنظمات المنتجين، والقطاع الخاص، والشركاء التقنيين والماليين والمراكز المتخصصة في زيادة أثر الاستثمار وتعبئة موارد تكميلية. إلا أن فعاليتها تعتمد على الاختيار الصارم للشركاء، والمتابعة الدقيقة لأدائهم، والتفاوض الفعال بشأن تكاليف الإدارة، وإدراج الحد الأدنى من الشروط القانونية. وسيقوم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بتعزيز هذا النهج القائم على الشراكة.
- 32- **الإدماج الاقتصادي والاجتماعي.** تبيّن أن التدخلات لصالح النساء والشباب تنطوي على إمكانات كبيرة للتحويل الاقتصادي والاجتماعي. إلا أن استدامتها تعتمد على تحسين الوصول إلى الأراضي، والموارد الإنتاجية، والخدمات المالية، والتكنولوجيات والأسواق. وسيعزز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذه العوامل من أجل تشجيع الإدماج الاقتصادي والاجتماعي المستدام.
- 33- **الكفاءة التشغيلية.** أثرت التأخيرات في بدء التنفيذ، وضعف حشد الجهات المحلية النظيرة، وبعض الأعباء الإدارية على تنفيذ العديد من المشروعات. وسيولي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الأولوية لبرمجة واقعية للمساهمات الوطنية، والإدارة التكيفية وتعزيز قدرات التنفيذ من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية.
- 34- **إدارة المعرفة.** ظلت الاستفادة من الابتكارات والنتائج محدودة للغاية بحيث لم تسهم بشكل كامل في تعزيز التعلم المؤسسي والمساهمة في وضع السياسات العامة. وسيدمج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إدارة المعرفة، والرصد المستمر والتعلم منذ مرحلة تصميم التدخلات بهدف تحسين توسيع نطاق الابتكارات والتحسين المستمر للحافظة.
- 35- **الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمنتجين.** تشكل الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمنتجين أداة فعالة لتنظيم سلاسل القيمة وضمان الأسواق للمنتجين. وفي بيئة تتسم بمخاطر متعددة الأبعاد، تتطلب استدامة هذه الشراكات تقاسماً متوازناً للمخاطر، واتفاقيات تجارية قوية وآليات وساطة على المستوى المحلي. وسيعزز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا النهج في إطار تنمية القطاعات ذات الأولوية.

ثالثاً- استراتيجية البرامج القطرية التحويلية

ألف- الرؤية الاستراتيجية

- 36- يستند برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى الفرضية التي تفيد بأن التحديات المتعددة الأبعاد التي تواجه مالي تتجم عن مجموعة من القيود المترابطة: انخفاض إنتاجية نظم الزراعة والحراجة والرعي وصيد الأسماك، والضعف في وجه تغير المناخ، والإدماج غير الكافي في الأسواق، ومحدودية الوصول إلى الموارد الإنتاجية والخدمات المالية، واستمرار عدم المساواة بين الجنسين والحوجز التي تحول دون الإدماج الاجتماعي، فضلاً عن عدم كفاية القدرات المؤسسية والمجتمعية اللازمة لتخطيط التنمية الريفية وإدارتها وإدامتها. وتؤثر هذه القيود بشكل خاص على المزارع الأسرية الصغيرة، والنساء، والشباب، والسكان الذين يعيشون في المناطق الأكثر عرضة للمخاطر المناخية، والقيود الأمنية، والصدمات الاقتصادية. وهي تعوق الاستثمارات الإنتاجية، وتحد من الفرص الاقتصادية وتؤجج أوجه التفاوت المكانية والاجتماعية.

باء- نظرية التغير لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

- 37- تُظهر الدروس المستفادة من حافظة الفترة 2020-2025 أن الاستثمارات تحقق نتائج أكثر استدامة عندما تسعى إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وتحديداً: (1) تحسين الإنتاجية والقدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية؛ (2) الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للنساء والشباب والمجموعات الضعيفة؛ (3) تعزيز

الجماعات المناطقية، ومنظمات المزارعين والمؤسسات المحلية. ويشجع هذا النهج المتكامل تخصيصاً أفضل للاستثمارات، وحوكمة محلية أكثر شمولاً، وتماسكاً اجتماعياً أكبر، وزيادة قدرة المناطق على الصمود في وجه الصدمات. كما يؤكد هذا النهج أن التمكين الاقتصادي للنساء والشباب يعتمد في آن واحد على الوصول إلى الفرص الاقتصادية وإزالة القيود المؤسسية والمتعلقة بملكية الأراضي والقيود الاجتماعية التي تحد من مشاركتهم في التنمية. وتشكل هذه الدروس الأساس للاستراتيجية التي يقترحها برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية هذا.

38- واستجابة لهذه التحديات والدروس المستفادة من الحافظة، تستند نظرية التغيير لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى فرضية مفادها أن الاستثمارات المتكاملة، التي تجمع بين تطوير نظم أغذية زراعية تنافسية، وقادرة على الصمود ومستدامة مع تحسين الإدماج الاقتصادي والاجتماعي، وتشجيع ريادة الأعمال الريفية، وبناء القدرات المؤسسية المحلية والمناطقية وإقامة شراكات استراتيجية، ستسمح بتسريع التحول المستدام والشامل للمناطق الريفية. وسيدعم هذا التحول من خلال إدارة تكيفية تستند إلى الرصد المستمر، والتعلم وإدارة المعرفة، مما سيسمح بتعديل التدخلات في بيئة تتسم بمخاطر متعددة الأبعاد. ويلخص الشكل 1 نظرية التغيير هذه.

باء- الغاية الشاملة والأهداف الاستراتيجية

39- الغاية الشاملة. يهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى المساهمة في تحقيق تحول مستدام، وشامل وقادر على الصمود للمناطق الريفية في مالي من أجل تحسين الأمن الغذائي والتغذوي، والدخل والظروف المعيشية للسكان الريفيين بشكل مستدام. وسيستند هذا التحول إلى تطوير نظم أغذية زراعية تنافسية، وقادرة على الصمود ومستدامة، وتعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي للنساء، والشباب والمجموعات الضعيفة، فضلاً عن تنمية القدرات المؤسسية المحلية والإقليمية، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة 1 و2 و5 و8 و13.

40- ولتحقيق هذا الهدف العام، يركز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على هدفين استراتيجيين متكاملين:

الهدف الاستراتيجي 1: تطوير نظم أغذية زراعية أكثر إنتاجية، وتنافسية، وقادرة على الصمود، واستدامة ومراعاة مسائل التغذية من أجل تحسين الأمن الغذائي، والتغذية، والدخل والقدرة على الصمود للأسر المعيشية الريفية والمزارع الأسرية الصغيرة على نحو مستدام. وسيجري التركيز على التحول الإيكولوجي الزراعي، والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، وتحسين الوصول إلى المياه والأسواق والخدمات المالية والتكنولوجيات، فضلاً عن تحسين إدماج المنتجين في سلاسل القيمة.

الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي، وريادة الأعمال الريفية والقدرات المؤسسية المحلية والمناطقية بهدف توسيع الفرص الاقتصادية للنساء، والشباب والمجموعات الضعيفة، وتعزيز الحوكمة الإقليمية.

41- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 1، ستركز التدخلات بشكل أساسي على: (1) التثقيف المستدام للإنتاج الزراعي، والرعي، والسمكي والحرجي؛ (2) التحول الإيكولوجي الزراعي والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية؛ (3) تطوير البنية التحتية الإنتاجية والإدارة المستدامة للمياه؛ (4) تحسين الوصول إلى الأسواق، والخدمات المالية، والتكنولوجيات والخدمات الاستشارية؛ (5) تعزيز القدرة التنافسية والقيمة المضافة لسلاسل القيمة ذات الأولوية.

42- وسيولى اهتمام خاص للتنوع الغذائي، والمحاصيل المغذية، والحد من خسائر ما بعد الحصاد، والتجهيز الزراعي الغذائي، والتمكين الاقتصادي للمرأة من أجل تعزيز النتائج التغذوية على نحو مستدام. وستسهم التدخلات أيضاً في تحسين قدرة نظم الإنتاج على الصمود في وجه تغير المناخ والمخاطر المتعددة الأبعاد الأخرى، وفقاً للنهج المتكامل الذي يتبعه برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

- 43- وفي إطار الهدف الاستراتيجي 2، ستدعم التدخلات تنمية مهارات ريادة الأعمال، والوصول إلى خدمات تنمية المؤسسات، والخدمات المالية، والتكنولوجيات الرقمية والأسواق، مع تشجيع إضفاء الطابع الرسمي التدريجي على المؤسسات الريفية وفقا للأولويات الوطنية.
- 44- كما سيعمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على تعزيز قدرات الجماعات المحلية، ومنظمات المنتجين، والمؤسسات المحلية والجهات الفاعلة المناطقية الأخرى من أجل تحسين الحوكمة المحلية، وتنسيق الاستثمارات وتقديم الخدمات إلى السكان الريفيين. وسيشجع هذا النهج إقامة شراكات مستدامة بين الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص والمجتمعات المحلية، وسيسهم في تعزيز قدرة المناطق الريفية على الصمود اقتصاديا ومؤسسيا.
- 45- والهدفان الاستراتيجيان مترابطان، وستعزز التدخلات في إطار كل منهما بعضهما بعضا. وستهيئ الاستثمارات في نظم أغذية زراعية أكثر إنتاجية، وتنافسية، وقدرة على الصمود واستدامة الظروف الاقتصادية اللازمة لتنمية ريادة الأعمال الريفية والمؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة، في حين أن تعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي، والقدرات المؤسسية المحلية والمناطقية والحوكمة سيُشجع على الاعتماد المستدام للابتكارات، والوصول إلى الأسواق واستدامة الاستثمارات. ويشكل هذا التكامل الأساس لنظرية التغيير لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسيؤدي إلى إحداث آثار تحويلية مستدامة تتجاوز نتائج المشروعات المختلفة، مع تعزيز نظم الأغذية الزراعية، والفرص الاقتصادية، والمؤسسات المحلية وقدرة المناطق الريفية على الصمود.

الشكل 1
نظرية التغيير



46- وفي بيئة تتسم بالمخاطر المتعددة الأبعاد، ستعتمد إدارة البرنامج القطري على نهج تكيفي يقوم على الرصد المستمر، والتعلم، وإدارة المعرفة والاستفادة منها، والاستعراض الدوري والمشارك للحافظة والبرنامج والحوار المنتظم مع أصحاب المصلحة. وسيسمح هذا النهج بتعديل التدخلات تدريجاً وفقاً لتطور السياق، والدروس المستفادة من التنفيذ والإمكانات التي تنشأ، مع الحفاظ على مسار التحول الذي يسعى إليه برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

47- ويبين الجدول 2 مساهمة التدخلات في تحقيق أهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية.

الجدول 2

الأهداف الاستراتيجية لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

الأولوية الإنمائية الرئيسية (الهدف الاستراتيجي)	المؤسسات الأساسية	تحديات إصلاح السياسات العامة	التدخلات المقترحة (الإقراضية وغير الإقراضية)
الهدف الاستراتيجي 1: تطوير نظم أغذية زراعية أكثر إنتاجية، وتنافسية، وقدرة على الصمود، واستدامة ومراعاة لمساائل التغذية	- وزارة الزراعة - وزارة الثروة الحيوانية ومصايد الأسماك - وزارة البيئة والصرف الصحي والتنمية المستدامة - وزارة الطاقة والمياه - وزارة الاقتصاد والمالية (المديرية الوطنية لتخطيط التنمية، والمعهد الوطني للإحصاء، والمديرية العامة للدين العام) - الجماعات الإقليمية - منظمات المزارعين والتعاونيات	- إدارة وصيانة المرافق الزراعية المائية - التحول الإيكولوجي الزراعي واعتماد الممارسات المستدامة - إدماج التغذية في السياسات الزراعية - الوصول الآمن والشامل إلى الأراضي	- مشروع موارد الطاقة المتعددة لتعزيز الصمود والإدارة المتكاملة للأراضي (2020-2027)*: الإيكولوجيا الزراعية والقدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية البرنامج المشترك لمنطقة الساحل للاستجابة لتحديات جاذبة كوفيد-19، والنزاعات وتغير المناخ (2020-2027)*: الأمن الغذائي والتكيف مع المناخ في مناطق الساحل - مشروع تعزيز الأقطاب الزراعية الشاملة والقادرة على الصمود: ري وتجهيز وتسويق الأرز والخضروات (القوة الدافعة للقطاع الخاص)**
الهدف الاستراتيجي 2: تعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي، وريادة الأعمال الريفية والقدرات المؤسسية المحلية والمناطقية	- وزارة ريادة الأعمال الوطنية والتوظيف والتدريب المهني - وزارة الصناعة والتجارة - وزارة النهوض بالمرأة والطفل والأسرة - وزارة الاقتصاد والمالية (المديرية الوطنية لتخطيط التنمية، والمعهد الوطني للإحصاء) - صندوق النقد الدولي، والبنوك الزراعية والحاضنات - الجماعات الإقليمية	- محدودية فرص وصول الشباب والنساء إلى الأراضي والتمويل - إطار تنظيمي غير موات للمؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة - ضعف تنسيق آليات دعم ريادة الأعمال - تطوير المؤسسات البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة وإضفاء الطابع الرسمي عليها - استمرار عدم المساواة بين الرجال والنساء في الوصول إلى الموارد	- المرحلة الثانية من مشروع دعم التدريب المهني، والعمالة وريادة الأعمال لشباب الريف (2024-2030): العمالة المنتجة والإدماج الاجتماعي والاقتصادي للشباب والنساء، وبناء القدرات المؤسسية - مشروع التمويل الشمولي في سلاسل القيمة الزراعية (2018-2026): الشمول المالي والوصول إلى الائتمان - مشروع موارد الطاقة المتعددة لتعزيز الصمود والإدارة المتكاملة للأراضي (2020-2027)*: مكون يشجع المشاركين على التعاون مع القطاع الخاص، وتخطيط وإدارة البنية التحتية على المستوى المجتمعي - مشروع تعزيز الأقطاب الزراعية الشاملة والقادرة على الصمود**: إدماج الأشخاص الضعفاء في سلاسل قيمة الأرز والخضروات والحوكمة الإقليمية

* طلب تمديد لمدة عام واحد من جهة حكومة مالي، معلق.

** قيد الإعداد

جيم- المجموعة المستهدفة واستراتيجية الاستهداف

- 48- يستهدف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في المقام الأول المزارع الأسرية الصغيرة، والنساء، والشباب، والمؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة، ومنظمات المنتجين وغيرها من المجموعات الضعيفة، مع إيلاء اهتمام خاص للأقاليم الأكثر تعرضاً للمخاطر المتعددة الأبعاد. وتعد هذه المجموعات الأكثر تعرضاً للقيود الهيكلية والجهات الفاعلة الرئيسية في التحول المستدام للمناطق الريفية.
- 49- وسيجمع الاستهداف بين النهج الجغرافي، والمناطق، والاجتماعي والاقتصادي والتشاركي. وسيجري اختبار مناطق التدخل وفقاً لمستوى الفقر الريفي، وإمكانات التنمية، والمخاطر المتعددة الأبعاد وآفاق التحول. وعلى المستوى المحلي، سيجري تحديد المشاركين على أساس التشخيصات التشاركية، والسجلات الاجتماعية الوطنية حيثما كانت متاحة، بدعم من المنظمات المجتمعية والجماعات الإقليمية.
- 50- وستضمن التدابير المحددة المشاركة الفعالة للنساء، والشباب وغيرهم من المجموعات الضعيفة في جميع مراحل التدخلات. وستشمل على وجه الخصوص آليات استهداف مكيفة، وإجراءات بناء القدرات، والدعم المتميز، ورصد النتائج المصنفة حسب الجنس والعمر، فضلاً عن آليات المساءلة التي تعزز المشاركة الشاملة.

استراتيجية الاستهداف

- 51- تهدف استراتيجية الاستهداف إلى تركيز الاستثمارات على السكان الريفيين الذين يرجح أن يسهم بناء قدراتهم الإنتاجية، والاقتصادية والمؤسسية إسهاماً مستداماً في تحويل المناطق الريفية.
- 52- وستُدمج **المواضيع الشاملة** – المساواة بين الجنسين، وإدماج الشباب، والتغذية، والتكيف مع تغير المناخ، والحوكمة، والابتكار والتحول الرقمي – في جميع تدخلات برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بما يتماشى مع سياسات الصندوق والأولويات الوطنية. وإذا أُخذت في الاعتبار منذ مرحلة التصميم وفي جميع مراحل التنفيذ، والرصد والتقييم والاستفادة من التدخلات، فستساعد على تعزيز أوجه التآزر بين الهدفين الاستراتيجيين وزيادة أثر الاستثمارات، وإنصافها وقدرتها على الصمود واستدامتها إلى أقصى حد ممكن.

رابعاً- تدخلات الصندوق

ألف- أدوات التمويل

- 53- رهنا بموافقة الجهات المختصة، سيضاف مقترح استثماري جديد إلى الحافظة من أجل توسيع نطاق التدخلات تدريجياً. وسيسعى برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أيضاً إلى الحصول على موارد تكميلية من المؤسسات العامة الوطنية، والشركاء التقنيين والماليين، والمؤسسات المالية الدولية، والقطاع الخاص وآليات التمويل المبتكر الأخرى لزيادة الاستفادة من موارد الصندوق ودعم استدامة الاستثمارات.

باء- المشاركة في وضع السياسات على المستوى القطري

- 54- سيساهم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في وضع السياسات العامة بناءً على نتائج الحافظة، والتحليلات القطاعية والدروس المستفادة من التنفيذ. وستركز هذه المساهمة بشكل خاص على التحول المستدام لنظم الأغذية الزراعية، وتنمية المؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة، والتمويل الريفي، والقدرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، والحوكمة الإقليمية، والتغذية والإدماج الاقتصادي والاجتماعي.

55- وسيعمل الصندوق على تعزيز منصات التشاور مع المؤسسات الوطنية، والجماعات الإقليمية، ومنظمات المنتجين، والقطاع الخاص والشركاء التقنيين والماليين لدعم صياغة وتنفيذ وتوسيع نطاق السياسات والابتكارات التي أثبتت فعاليتها.

جيم- بناء القدرات المؤسسية

56- سيعزز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية قدرات المؤسسات الوطنية والمحلية بهدف تحسين التخطيط، والتنسيق والتنفيذ ورصد السياسات والاستثمارات من أجل التنمية الريفية. وسيولى اهتمام خاص للجماعات الإقليمية، ومنظمات المنتجين، والمنظمات المهنية، والمؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة وغيرها من الجهات الفاعلة الإقليمية من أجل تعزيز قدرتها على تقديم الخدمات، وتنسيق الاستثمارات ودعم التنمية الاقتصادية المحلية.

57- وسيساهم هذا التعزيز المؤسسي في تحسين الحوكمة الإقليمية، واستدامة الاستثمارات وملكية التدخلات من قبل الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية.

دال- الابتكارات

58- سيكون الابتكار عامل تمكين شامل لتنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسيركز بشكل خاص على الممارسات الإيكولوجية الزراعية والتكنولوجيات القادرة على الصمود في وجه الظواهر المناخية، وآليات التمويل الريفي، ونماذج ريادة الأعمال وتنمية المؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة، والحلول الرقمية، ونهج الحوكمة الإقليمية، فضلا عن الآليات التي تعزز تعبئة الاستثمارات من القطاع الخاص الوطني والمغتربين.

59- وسيجري اختبار الابتكارات على أساس إمكاناتها التحويلية، وتوثيقها طوال فترة تنفيذها، وبمجرد إثبات فعاليتها، ستُنشر عبر الحافظة ومن خلال إطار المساهمة في تطوير السياسات العامة والشراكات بهدف تعزيز توسيع نطاقها.

هـ- إدارة المعرفة

60- ستدعم إدارة المعرفة تنفيذ الاستراتيجية من خلال توثيق نتائج الحافظة، وابتكاراتها، وممارساتها الجيدة والدروس المستفادة منها. وستساهم المعرفة المنتجة في الرصد المستمر، والتعلم، والمساهمة في وضع السياسات العامة والتحصير للاستثمارات المستقبلية.

61- وسيعمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على تعزيز آليات الاستفادة من المعرفة ونشرها في إطار التبادلات بين المشروعات، والمؤسسات الوطنية، والشركاء وبرامج الصندوق الأخرى بهدف تسريع التعلم الجماعي وتوسيع نطاق النهج التي أثبتت فعاليتها.

واو- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية

62- سيجري حشد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل تمكين شامل يهدف إلى تحسين فعالية التدخلات وشمولها وجودتها، وبصورة خاصة من خلال تسهيل الوصول إلى الإرشاد الزراعي، والخدمات المالية والأسواق؛ والرصد والتقييم وإدارة المعرفة وتنسيق التدخلات.

63- وسيشجع برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أيضا تطوير حلول رقمية مصممة خصيصا لتلبية احتياجات المزارع الأسرية الصغيرة، والمؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة، والنساء والشباب من أجل تحسين وصولهم إلى المعلومات، والفرص الاقتصادية والخدمات.

زاي- الشراكات الاستراتيجية والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي

64- سيعتمد تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على شراكات استراتيجية مع المؤسسات العامة، والجماعات الإقليمية، ومنظمات المنتجين، والمنظمات المهنية، والقطاع الخاص، والمؤسسات المالية، والشركاء التقنيين والماليين، ومراكز البحوث ومنظمات المجتمع المدني. وستهدف هذه الشراكات إلى تعزيز تكامل التدخلات، وتعبئة موارد تكميلية وزيادة أثر الاستثمارات.

65- وسيعمل البرنامج أيضا على تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لتسهيل تبادل الخبرات، ونقل الابتكارات، وتنمية القدرات ونشر الحلول التي تتكيف مع التحديات المشتركة للتحويل الريفي.

خامسا- تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية

ألف- حجم الاستثمار ومصادره

66- سيستند تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية إلى الحافظة الحالية للصندوق، والتي سيجري تكيف تدخلاتها باستمرار للاستجابة للسياق المتغير، والدروس المستفادة من التنفيذ والأولويات الوطنية. وسيتم نهج الإدارة التكيفية هذا تحسين أوجه التآزر بين المشروعات، وتحسين تكاملها، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة أثر التحويل على المستوى الإقليمي ومساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبرنامج.

67- ويبين الجدول أدناه الحجم الإرشادي للتمويل الجاري والمقرر.

الجدول 3

المشروعات الجارية أو المقررة: التمويل المقدم من الصندوق والتمويل المشترك

(بملايين الدولارات الأمريكية)

المشروعات	المجموع	الصندوق	التمويل المشترك الوطني	التمويل المشترك الدولي	فجوة التمويل	نسبة التمويل المشترك
الجارية						
مشروع التمويل الشمولي في سلاسل القيمة الزراعية في مالي (الرصيد)	112.1	55.8	10.5	45.8	1:1	
مشروع موارد الطاقة المتعددة لتعزيز الصمود والإدارة المتكاملة للأراضي (الرصيد)	53.6	29.9	9.4	10.5	3.7 : 07	
البرنامج المشترك لمنطقة الساحل للاستجابة لتحديات جائحة كوفيد-19، والنزاعات وتغير المناخ (الرصيد)	25.2	23.5	0	1.7	0.1:1	
المجموع الفرعي	190.9	109.2	19.9	58	3.7	07 : 1
المقررة						
المشروع الثاني لدعم التدريب المهني، والعمالة وريادة الأعمال لشباب الريف	99.6	39	21.4	-	39.2	0.5 : 1
مشروع جديد (مشروع تعزيز الأقطاب الزراعية الشاملة والقادرة على الصمود)	100	40	17.9	-	42.1	0.4:1
البرنامج المشترك لمنطقة الساحل للاستجابة لجائحة	10	10				0:1

0.4 :1	81.3	0	39.3	89	209.6	المجموع الفرعي
0.6 :1	85	58	59.2	198.2	400.5	مجموع برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية للفترة 2031-2026

باء- الموارد المخصصة للأنشطة الإضافية

- 68- إلى جانب الاستثمارات، سيقوم برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بتعبئة الموارد المخصصة لدعم المساهمة في وضع السياسات العامة، وإدارة المعرفة، والابتكار، وبناء القدرات، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، فضلاً عن الأنشطة التحليلية اللازمة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية القطرية.
- 69- وسيسعى الصندوق، في حدود الإمكانيات المتاحة، إلى الحصول على تمويل إضافي من الصناديق الائتمانية، والشركاء الثنائيين والمتعددي الأطراف وغيرها من الأدوات التي يمكن أن تدعم هذه الأنشطة، بما يتماشى مع الأولويات الوطنية وأهداف البرنامج.

جيم- الشفافية

- 70- سيسترشد تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة والحوكمة الرشيدة، وفقاً لسياسات الصندوق والأطر الوطنية المعمول بها. وسيستند رصد الأداء إلى آليات استعراض منتظمة، وتقييمات موجهة نحو تحقيق النتائج وحوار مستمر مع الحكومة والشركاء الإنمائيين.
- 71- وسيطبق الصندوق إجراءاته الائتمانية، والبيئية والاجتماعية وكذلك آلياته لمنع التدليس، والفساد وتضارب المصالح. وسيولي اهتمام خاص للشفافية في استخدام الموارد، وجودة بيانات الرصد والتقييم، والمساءلة أمام المشاركين والإدارة الاستباقية للمخاطر من أجل بناء الثقة بين أصحاب المصلحة وضمان التنفيذ الفعال للبرنامج.

دال- إدارة البرنامج القطري

- 72- سيعمل المكتب القطري للصندوق بالتنسيق الاستراتيجي لتنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بالتعاون الوثيق مع الحكومة، ووحدات إدارة المشروعات، والجماعات المنطقية، ومنظمات المنتجين، والقطاع الخاص والشركاء التقنيين والماليين. وستعطى الأولوية لآليات التنسيق القائمة من أجل تعزيز الملكية الوطنية وتعزيز تكامل التدخلات.
- 73- وستضمن إدارة البرنامج القطري اتساق تدخلات الصندوق مع أطر التنسيق الوطنية ومبادرات الشركاء الإنمائيين الأخرى، بهدف تحقيق الحد الأقصى الممكن لأوجه التكامل والحد من الازدواجية.

هاء- الرصد والتقييم

- 74- ستتيح آلية الرصد والتقييم للبرنامج القطري القياس المنتظم للتقدم المحرز، وتحديد العوائق وتكييف التدخلات على أساس الدروس المستفادة.
- 75- وستساعد آليات الرصد التشاركي التي تشمل منظمات المزارعين والجماعات الإقليمية على تعزيز ملكية النتائج والمساءلة. وفي المناطق المتضررة من انعدام الأمن، سيتم استخدام آليات الرصد من أطراف ثالثة والأدوات الرقمية جمع البيانات وتتبع النتائج بشكل آمن، إضافة إلى المهام الرقابية المناسبة للسياق.

سادسا- مشاركة المجموعة المستهدفة

ألف- مبدأ المشاركة

76- سيعزز برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المشاركة المستمرة للمجموعات المستهدفة طوال دورة التدخلات، بدءا من تصميمها حتى رصد النتائج وتقييمها والاستفادة منها. ومن شأن هذا النهج أن يسهم في تعزيز ملكية الاستثمار وأهميته واستدامته. وسيولى اهتمام خاص لمشاركة المزارع الأسرية الصغيرة، والنساء، والشباب والمؤسسات الريفية البالغة الصغر والصغيرة والمتوسطة والمنظمات التي تمثلها بما يتماشى مع استراتيجية الاستهداف (القسم ثالثا).

باء- آليات المشاركة والمساءلة

77- سيعتمد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على آليات تشاركية تمكن المجموعات المستهدفة، والجماعات الإقليمية، ومنظمات المنتجين، والمنظمات المهنية والجهات الفاعلة المحلية الأخرى من المساهمة في التخطيط، وتنفيذ التدخلات ورصدها. وبدلا من إنشاء آليات موازية، سيجري استخدام الآليات القائمة لتعزيز المؤسسات الوطنية والمحلية.

78- وستمكن آليات المساءلة والتعقيبات المشاركين ومنظماتهم من التعبير عن توقعاتهم، وتقديم التوصيات والمساهمة في التحسين المستمر للتدخلات.

جيم- الإدماج والقيادة

79- سيسعى البرنامج إلى ضمان المشاركة الفعالة للنساء، والشباب وغيرهم من المجموعات الضعيفة في مندييات التشاور، والمنظمات الاقتصادية وآليات الحوكمة المدعومة بالتدخلات. ومن شأن النهج المناسبة أن تساعد على إزالة العقبات التي تعترض مشاركتهم وتعزيز قدراتهم التمثيلية وصنع القرارات والقيادة بصورة تدريجية. وستساعد هذه التدابير على تعزيز الإدماج الاقتصادي والاجتماعي وزيادة أثر الاستثمار على المناطق الريفية بشكل مستدام.

دال- التعلم التشاركي

80- ستساهم الدروس المستفادة من مشاركة المجموعات المستهدفة في الرصد المستمر، وإدارة المعرفة واستعراض الحافظة لتحسين تنفيذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بشكل مستدام. وستوثق التجارب الناجحة، ومشاركتها وتقديرها كجزء من المساهمة في وضع السياسات العامة وإقامة الشراكات، والمساهمة بالتالي في نشر الابتكارات وفي بناء قدرات الجهات الفاعلة الوطنية والمحلية.

سابعا- إدارة المخاطر

81- سيُنَفَّذ برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية في بيئة تتسم بمخاطر متعددة الأبعاد، ولا سيما المخاطر الأمنية والمناخية، والاقتصادية الكلية، والمؤسسية، والانتمائية والاجتماعية. وتماشيا مع النهج الذي يتبعه الصندوق، ستدار هذه المخاطر بشكل استباقي من خلال مصفوفة متكاملة للمخاطر تُحدَّث بانتظام لتعكس تغير السياق وتوجيه قرارات الإدارة. وستكون إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين الحكومة والصندوق والشركاء المنفذين.

82- وسيفضل البرنامج اتباع نهج متكامل لتخفيف المخاطر بدلا من إدارتها المنعزلة. وستشمل التدابير المقررة، على وجه الخصوص، بناء القدرات المؤسسية الوطنية والمناطقية، وتنمية المؤسسات الريفية البالغة الصغر

والصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في وضع السياسات، والشرائط الاستراتيجية، وتطبيق المعايير بموجب إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي، وتعزيز الإدارة الائتمانية واعتماد طرائق التنفيذ المناسبة في حالة وجود قيود على الوصول. وستُدْمَج هذه التدابير منذ مرحلة تصميم الاستثمار من أجل تقليل المخاطر مع تعزيز قدرة التدخلات على الصمود.

83- وفي سياق متغير، سيعتمد البرنامج إدارة تكيفية تعتمد على الرصد المستمر، والتعلم، والاستفادة من المعرفة وعمليات الاستعراض المشتركة للبرنامج القطري. وستُستَخدم الدروس المستفادة من الحافظة، والتقييمات، والرصد والتقييم، والحوار مع أصحاب المصلحة لتعديل التدخلات، واستعراض تدابير التخفيف من المخاطر واغتنام الفرص الناشئة.

84- وسيساعد هذا النهج على الحفاظ على مسار التحول الذي يستهدفه برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على الرغم من المخاطر المتعددة الأبعاد، مع تعزيز قدرة السكان الريفيين، والمؤسسات والمناطق على الصمود. وتحدد المصفوفة المتكاملة للمخاطر الواردة في الذيل المخاطر الرئيسية، ومستويات التعرض للمخاطر، وتدابير التخفيف المقابلة والمسؤوليات المتعلقة بالرصد.

Appendice I : Cadre de gestion des résultats

Alignement sur la stratégie de pays	Effets directs liés au Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et aux objectifs de développement durable	Priorités stratégiques du FIDA 14	Principaux résultats du COSOP			
			Objectifs stratégiques	Placements et activités hors financements au cours du COSOP	Indicateurs d'effet direct	Indicateurs de produit
Vision Mali 2063 – Projet n°1 : farafinna jigine : nourrir le mali et la sous-région SNEDD 2024–2033 – Axe 3 Axe stratégique 3 : Transformation structurelle de l'économie et croissance et Objectif Spécifique 3.1.1. : Accroître durablement les productions agricoles, animales et halieutiques pour assurer la souveraineté alimentaire et nutritionnelle au Mali Axe stratégique 5 Gestion durable de l'environnement, adaptation aux changements climatiques et résiliences	Priorité stratégique 1 : Croissance inclusive et durabilité environnementale Effet 1 : D'ici 2031, les populations maliennes, en particulier les femmes, les jeunes, les personnes déplacées et les communautés hôtes, sont acteurs d'une économie diversifiée, inclusive et formalisée, créatrice d'emplois	Priorité 1 : Intégration plus profonde des marchés Priorité 2 : Dynamisation de l'emploi rural Priorité 3 : Renforcement de la résilience	OS1 : Développer des systèmes agroalimentaires compétitifs, résilients, durables et sensibles à la nutrition	Gestion des savoirs Les projets financés dans le cadre du COSOP généreront des expériences, des innovations et des données probantes qui alimenteront : -le dialogue sur les politiques publiques ; -la planification nationale ; -les stratégies sectorielles ; -les mécanismes de coordination ; -les dispositifs de suivi-évaluation.	70 % de producteurs appuyés mentionnent une augmentation de la productivité agricole ($\geq +25$ % rendements)	Nombre de producteurs ayant eu accès à des aménagements hydro-agricoles, équipements et intrants adaptés (désagrégué par sexe et âge)
					40 % de la production appuyée répond à des normes de qualité certifiées	Nombre d'unités de transformation agroalimentaire construites/réhabilitées ou certifiées
					60 % des producteurs appuyés adoptent au moins 2 pratiques agroécologiques ou climato-intelligentes	Nombre de producteurs formés aux pratiques climato-intelligentes Superficie exploitée selon pratiques résilientes (désagrégué par sexe et âge)
					8 chaînes de valeur agricoles intégrées et fonctionnelles opérationnelles d'ici 2030	Nombre d'organisations de producteurs intégrées dans des chaînes de valeur structurées
					20 % de ménages appuyés améliorent leur niveau de sécurité alimentaire	Nombre de ménages bénéficiaires de services de stockage et de marchés de proximité (désagrégué par sexe et âge)

PNISA / PDA / – Productivité, chaînes de valeur, résilience ODD / UNSDCF : ODD 1, ODD 2, ODD 8, ODD 13	décents et fondée sur une gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.			Policy engagement et renforcement des capacités institutionnelles et territoriales -dialogue sur les politiques publiques en s'appuyant sur les résultats du portefeuille, les analyses sectorielles et les enseignements tirés de la mise en œuvre.	80 % des producteurs appuyés estiment que les innovations améliorent durablement leur productivité.	- Nombre de producteurs accompagnés dans l'adoption des innovations qui estiment que les innovations améliorent durablement leur productivité
				Partenariats -Mobilisation de financements complémentaires -les partenaires techniques et financiers ainsi que le secteur privé ont permis d'accroître considérablement la portée des interventions.	Au moins 80 % des bénéficiaires sont satisfaits de la qualité et de l'accessibilité des services agricoles reçus.	- Nombre de bénéficiaires ayant reçu des services agricoles adaptés à leurs besoins et satisfaits de la qualité et de l'accessibilité des services reçus.
					Au moins 70 % des représentants des petits producteurs, des femmes et des jeunes ou leurs représentants estiment que leur participation influence les décisions de gouvernance des chaînes de valeur (SoGIAS, co-entreprises, etc)	Nombre de plateformes de gouvernance des chaînes de valeur intégrant une représentation effective des petits producteurs, des femmes et des jeunes. Nombre de bénéficiaires qui estiment que leur participation influence les décisions de gouvernance des chaînes de valeurs.
Vision Mali 2063 – Projet n°8 : programme sankore : des ressources humaines saines, mieux formées et dotées de compétences professionnelles reconnues (capital humain et inclusion) SNEDD 2024–2033 – Axe stratégique 4 Renforcement du capital humain et développement de territoires résilients	Priorité stratégique 3 : Gouvernance, paix, et sécurité Effet 3 : D'ici 2031, les populations au Mali – en particulier les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, déplacées ou vivant en milieu rural – accèdent équitablement à des services publics modernes,		OS2 : Renforcer l'inclusion économique et l'entrepreneuriat rural et les capacités institutionnelles locales et territoriales	Coopération sud-sud et triangulaire -faciliter les échanges d'expériences, le transfert d'innovations, le développement des capacités et la diffusion de solutions adaptées aux défis communs de la transformation rurale	40 % de femmes et 35 % de jeunes appuyés accèdent à des financements adaptés	Nombre d'IMF/SFD partenaires offrant des produits financiers inclusifs Nombre de jeunes/femmes accompagnés pour la mise en œuvre de leurs plans d'affaires
					50 % de jeunes formés aux métiers agroalimentaires accèdent à un emploi ou une opportunité économique	Nombre de jeunes/femmes bénéficiant de formation professionnelle et entrepreneuriale Nombre de centres de formation partenaires disposant de services d'incubation
					25 % d'augmentation du nombre d'entreprises/coopératives rurales consolidées	Nombre d'entreprises ou coopératives rurales soutenues désagrégé par sexe et tranche d'âge du dirigeant principal (femmes, hommes, jeunes femmes, jeunes hommes)

Politiques nationales emploi / jeunesse / genre – Accès aux ressources, financements, compétences ODD / UNSDCF : ODD 1, ODD 5, ODD 8, ODD 10	résilients et de qualité, et participent activement à la refondation du contrat social, à la consolidation de la paix et de la réconciliation, et à une gouvernance inclusive et responsable				15 000 emplois décents créés dans les territoires ruraux d'ici 2030	Nombre de hubs/incubateurs opérationnels Nombre d'accords de partenariat public-privé conclus
					20 % de la production locale écoulee sur marchés nationaux et régionaux	Nombre d'infrastructures de transformation et de stockage construites/réhabilitées
					Proportion d'institutions partenaires ayant amélioré leurs capacités de planification, de coordination ou de suivi (cible à préciser après établissement de la situation de référence).	Nombre de politiques, stratégies ou plans élaborés, révisés, adoptés ou mis en œuvre avec l'appui du portefeuille.
					Proportion d'instances de gouvernance des chaînes de valeur assurant une représentation effective des bénéficiaires, désagrégée par sexe et âge (cible à préciser après établissement de la situation de référence).	Nombre de politiques, stratégies ou plans élaborés, révisés, adoptés ou mis en œuvre avec l'appui du portefeuille.
					Environnement institutionnel renforcé	Nombre de politiques/stratégies/plans formulées ou abrogées
					Les bénéficiaires sont impliqués dans la gouvernance des chaînes de valeur	Le nombre/type d'instance de gouvernance dans lesquels les bénéficiaires sont représentés, désagrégés par sexe et tranche d'âge (femmes, hommes, jeunes femmes, jeunes hommes).

Appendice II : Dossiers clés

Dossier clé 1 : Pauvreté rurale et questions relatives au secteur agricole (voir la section C du chapitre I)

Domaines prioritaires	Groupe concerné	Problèmes majeurs	Mesures à prendre
<i>Productivité et durabilité des exploitations familiales</i>	Petits exploitants, agriculteurs familiaux, éleveurs et femmes rurales, et pasteurs vulnérables	- Faible performance productive et économique. - Vulnérabilité accrue aux aléas climatiques et aux chocs. - Insécurité alimentaire et nutritionnelle persistante liée à la faible diversification de la production et de la consommation alimentaires. - Faible adoption de pratiques agroécologiques et climato-intelligentes. - Accès limité aux intrants, équipements et services techniques adaptés. - Conflits d'usage autour de l'eau et des terres entre agriculteurs et éleveurs (climat multiplicateur de menaces).	- Appui à la sécurité alimentaire nutritionnelle, à travers la production, la transformation et la consommation d'aliments nutritifs, l'éducation nutritionnelle des ménages et le renforcement de l'accès aux produits alimentaires de qualité, notamment pour les femmes, les enfants et les groupes vulnérables. - Diffuser les technologies et pratiques agroécologiques adaptées. - Appuyer l'accès aux intrants et équipements. - Renforcer les services de conseil agricole et la formation. - Déployer une gestion participative des ressources.
<i>Valorisation économique et accès au marché</i>	Petits producteurs, organisations de producteurs, PME rurales	- Faible valorisation des productions locales et création limitée de valeur ajoutée. - Coordination faible le long des chaînes de valeur. - Difficultés d'accès à des marchés rémunérateurs.	- Développer la transformation locale et la diversification. - Renforcer les organisations paysannes. - Mettre en œuvre les agropoles pour structurer les filières, attirer des investissements privés et faciliter l'accès aux marchés.
<i>Opportunités territoriales et infrastructures rurales</i>	Populations rurales dans les zones enclavées et fragiles	- Faible développement des opportunités économiques locales. - Déficit d'aménagements hydro-agricoles et d'infrastructures (routes, irrigation, stockage, énergie, eau). - Mauvaise intégration des zones rurales dans les marchés. - Risques élevés de rupture des contrats commerciaux (4P) et volatilité des prix	- Investir dans les infrastructures rurales résilientes. - Promouvoir les aménagements hydro-agricoles y compris la disposition des centrales d'énergies renouvelables autonomes (station hybride solaire). - Déployer les agropoles comme pôles territoriaux de développement économique intégrant infrastructures, services et marchés. - Conditionner l'accès aux infrastructures à des accords d'achat (off-take) préalables et sécuriser les partenariats 4P par des clauses de flexibilité.

Domaines prioritaires	Groupe concerné	Problèmes majeurs	Mesures à prendre
<i>Inclusion des jeunes, femmes et groupes vulnérables</i>	Jeunes, femmes, Personnes en situation de handicap, groupes vulnérables et sans terre	• Exclusion persistante des dynamiques économiques. • Accès limité aux ressources productives (terre, intrants, équipements). • Faible inclusion financière et difficultés d'accès au crédit. • Barrières sociales, culturelles et institutionnelles.	• Faciliter l'accès équitable aux ressources productives. • Développer des produits financiers adaptés. • Promouvoir des politiques inclusives et renforcer le pouvoir d'agir des femmes et des jeunes. • Promouvoir les approches adressant les normes sociales discriminatoires, notamment la GALS.
<i>Entrepreneuriat rural et innovation</i>	Jeunes entrepreneurs, femmes entrepreneures, PME rurales	• Potentiel entrepreneurial rural peu valorisé. • Faible développement de l'entrepreneuriat en milieu rural. • Manque de dispositifs structurants (incubation, financement, mise en réseau). • Faible diffusion des innovations et solutions numériques.	• Mettre en place des dispositifs d'incubation et d'accompagnement. • Créer des mécanismes de financement adaptés (garanties, crédit, fonds d'amorçage). • Promouvoir les innovations numériques et renforcer les réseaux entrepreneuriaux. • Soutenir l'intégration des PME rurales et start-ups dans les agropoles pour accélérer leur croissance et leur insertion dans les chaînes de valeur.

Dossier clé 2 : Définition du groupe cible. Questions prioritaires et éventuelles réponses				
Groupe	Niveau de pauvreté et caractéristiques	Mesures d'adaptation	Besoins prioritaires	Réponse du COSOP
1. Producteurs vulnérables (ménages pauvres et très pauvres, souvent en insécurité alimentaire)	- Revenus très faibles, - Accès limité aux intrants et aux terres, - Forte vulnérabilité climatique et économique, - Perte totale d'actifs due aux déplacements forcés liés à l'insécurité.	- Réduction de la consommation, - Vente d'actifs, - Exode saisonnier, - Dépendance vis-à-vis de l'aide humanitaire d'urgence.	- Sécurité alimentaire, - Diversification des revenus, - Accès aux intrants de base, appuis nutritionnels, - Pacification de l'accès au foncier et sécurisation des couloirs de transhumance.	- Appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, - Pratiques agroécologiques, - Microfinance adaptée, - Graduation approach, - Aménagements hydro-agricoles.
2. Petits producteurs économiquement actifs (exploitations familiales pouvant investir modestement)	- Légèrement au-dessus du seuil de subsistance, - Capables de petites épargnes mais vulnérables aux chocs.	- Utilisation de l'épargne en cas de crise, - Réduction des investissements.	- Accès régulier au crédit, - Intrants de qualité, - Conseil agricole et appui à la commercialisation.	- Appui aux pratiques climato-intelligentes, - Irrigation, - Conservation des sols, - Intégration dans les chaînes de valeur, - Financement rural inclusif, - Infrastructures de stockage et de transformation résilientes.

3. Femmes rurales	- Représentent >50 % de la main-d'œuvre agricole, - Faible accès à la terre et aux actifs, - Faible participation aux instances de décisions des OP et coopératives, - Inégal niveau de décision et de répartition de la charge de travail et des bénéfices au sein du ménage, - Taux d'alphabétisation bas, charge domestique élevée, - Accès limité au crédit (souvent contrôlé par les hommes).	- Petits élevages, maraîchage, - Activités de subsistance.	- Accès sécurisé aux terres et actifs, - Formation, - Financement, - Appartenance à des groupes de producteurs et prise de décisions améliorée, - Opportunités hors ferme.	- Approche ménage, - Inclusion financière sensible au genre, - Formation professionnelle, - Nutrition, - Sécurisation foncière, - Entrepreneuriat féminin.
4. Jeunes ruraux (hommes et femmes, 15–35 ans)	- Taux de chômage/ sous-emploi élevé, - Accès limité à la terre, aux financements et aux opportunités économiques.	- Migration (saisonnière ou définitive), - Emploi précaire, - Petit commerce.	- Accès au foncier, - Financement adapté, - Compétences techniques et entrepreneuriales, - Insertion dans les chaînes de valeur.	- Incubateurs et hubs Ruraux, - Formation professionnelle et numérique, - Accès au financement via mécanismes innovants (fonds de garantie, crédit jeunes), - Promotion de start-ups AgriTech et d'emplois décents. - Promotion du leadership féminin - Approche ménage

Personnes en situation de handicap	- Faible accès aux facteurs de production - Inclusion sociale et économique faible liée aux discriminations - Équipements inadaptés et Technologies difficilement accessibles	- Activités de subsistance - Dépendance totale ou semi-dépendance de la famille	- Accès sécurisé aux terres et actifs, - Formation, - Financement, - Inclusion dans les groupes de producteurs	- Accessibilité aux espaces et infrastructures de production - Formation professionnelle, - Accès au financement - Sécurisation foncière, - Entrepreneuriat
5. Organisations de producteurs et coopératives	- Structures parfois fragiles, - Faibles capacités organisationnelles, - Difficulté d'accès au marché et aux financements.	- Mutualisation des ressources, - Négociation collective, - Services d'appui limités.	- Renforcement des capacités organisationnelles, - Services économiques aux membres, - Plaidoyer, - Accès aux marchés.	- Appui au développement organisationnel, - Structuration des filières, - Contrats avec acheteurs, - Intégration dans agropoles et partenariats public-privé.
6. PME et entreprises agricoles / agroalimentaires	- PME et entreprises rurales avec potentiel de création de valeur et d'emplois, mais contraintes d'accès au financement et aux services non financiers. - Faible compétitivité et difficultés logistiques. - Insuffisance d'accords d'achat (off-take) sécurisés.	- Réduction des investissements, - Recours à l'informel, - Stagnation de la croissance.	- Financement adapté (garanties, capital patient), - Services non financiers (gestion, fiscalité, certification), - Accès aux infrastructures et aux marchés.	- Intégration dans les agropoles, - Promotion de PPP, accès à des financements innovants (fonds d'amorçage, assurance inclusive), - Hubs d'innovation rurale, - Renforcement de la compétitivité et de la qualité des produits. - Sécurisation des Contrats par le suivi tiers (Third-Party Monitoring)

Dossier clé 3 : Tableau des institutions (analyse des points forts et des points faibles, des potentiels atouts et des risques)

Institution	Points forts	Points faibles	Potentiels atouts et risques	Observations
Catalyseurs				
Ministères sectoriels (Agriculture, Finances, Environnement, Emploi, Promotion de la Femme, Développement rural)	- Mandat institutionnel fort - Couverture nationale - Rôle central dans l'élaboration et le pilotage des politiques publiques	- Coordination intersectorielle perfectible, - Ressources humaines et financières limitées, - Procédures administratives lourdes, - Capacités inégales au niveau régional, - Dépendance aux financements extérieurs	- Réformes en cours (agriculture, climat, emploi, inclusion financière, genre), - Opportunité de synergie avec les partenaires techniques et financiers (PTF)	- Institutions pivots pour garantir l'alignement du COSOP sur les priorités nationales
Organisations faitières de producteurs (fédérations et unions nationales de producteurs)	- Ancrage local fort, - Légitimité auprès des producteurs, - Capacité de mobilisation de masse, - Relais essentiels pour la mise en œuvre des projets	- Capacités organisationnelles et de gestion variables, - Insuffisance de ressources propres, - Dépendance aux projets pour les moyens logistiques	- Opportunités de renforcer leur rôle dans la gouvernance agricole, l'accès aux marchés et la valorisation des chaînes de valeur	- Acteurs clés pour l'inclusion des petits producteurs et la participation aux politiques publiques
Institutions de recherche et de formation (IER, IPR/IFRA, centres de formation professionnelle agricole)	- Expertise technique, - Ancrage scientifique, - Appui reconnu pour l'innovation et la diffusion de pratiques agricoles adaptées	- Moyens financiers et logistiques limités, - Faible connexion avec les besoins des jeunes et des femmes en insertion, - Dispersion des efforts	- Opportunités de renforcer les partenariats avec les projets COSOP pour développer des solutions innovantes et climato-intelligentes	- Partenaires stratégiques pour la formation, la recherche appliquée et le transfert de technologies
Systèmes financiers décentralisés (SFD) et banques agricoles	- Expérience dans le financement rural, - Proximité avec les populations, - Outils de microfinance adaptés aux petits producteurs	- Portefeuilles limités pour les investissements agricoles, - Taux d'intérêt élevés, - Insuffisance de mécanismes de partage de risques	- Opportunités avec les dispositifs de garantie et d'innovation financière, - Potentiel de digitalisation des services financiers	- Acteurs clés pour l'accès au financement inclusif des jeunes et femmes entrepreneurs
Secteur privé et PME agricoles (coopératives, transformateurs, entreprises)	- Potentiel d'investissement, - Rôle moteur dans les chaînes de valeur, - Capacité d'innovation et d'emplois	- Faible structuration dans certains maillons, - Difficulté d'accès au financement et aux marchés internationaux,	- Opportunités offertes par les projets d'Agropoles, - Les zones économiques spéciales et l'appui aux PME agroalimentaires	- Partenaires stratégiques pour stimuler la création de valeur ajoutée et l'emploi

Institution	Points forts	Points faibles	Potentiels atouts et risques	Observations
agroalimentaires, initiatives Agropoles)		- Contraintes réglementaires		
Partenaires techniques et financiers (PTF) (FIDA, FAO, Banque mondiale, BAD, UE, etc.)	- Apports financiers conséquents, - Expertise technique, - Capacité de coordination et d'influence sur les politiques	- Risque de duplication des interventions, - Dépendance aux cycles budgétaires et priorités des bailleurs, - Conditionnalités strictes	- Opportunités de synergies dans les cofinancements, - Alignement avec les cadres stratégiques (SDR, Vision 2063, CSA)	- Partenaires incontournables pour la mise en œuvre et le suivi du COSOP

Appendice III : Projections concernant la transition

1. Contexte général

L'économie malienne a montré une résilience notable malgré un environnement marqué par de fortes fragilités sécuritaires, climatiques et budgétaires. Après une croissance estimée à 4,7 % en 2024, tirée par une bonne campagne agricole et une consommation intérieure soutenue, le PIB réel devrait progresser de 5 % en 2025 selon le FMI. Cette dynamique repose sur trois moteurs principaux : i) la consolidation du secteur agricole ; ii) la croissance continue des services ; iii) le démarrage attendu de l'exploitation du lithium, qui ouvre une nouvelle perspective de diversification des exportations.

Cependant, plusieurs facteurs de vulnérabilité pèsent sur la trajectoire. La baisse de la production aurifère, la diminution des appuis extérieurs et la fermeture de la principale mine d'or du pays fragilisent les recettes fiscales. En parallèle, l'insécurité persistante dans le centre et le nord du pays freine l'investissement privé, limite l'extension des infrastructures et alourdit les dépenses budgétaires liées à la défense. Les inondations sévères de 2024 ont, de leur côté, rappelé la vulnérabilité structurelle du Mali aux chocs climatiques.

2. Perspectives macroéconomiques

Les projections indiquent une inflation stabilisée autour de 3,5 % en 2025, après les fluctuations observées en 2022. La dette publique, estimée à 51,7 % du PIB en 2024, pourrait se réduire progressivement vers 49 % à l'horizon 2027, sous réserve d'une consolidation fiscale effective. Le déficit budgétaire, projeté à 3,4 % en 2025, reste supérieur au seuil de convergence de l'UEMOA (3 %), mais les autorités visent le respect de ce plafond d'ici 2027 grâce à l'élargissement de l'assiette fiscale, à une meilleure administration douanière et fiscale, et à la rationalisation des dépenses.

Toutefois, ces perspectives dépendent largement de l'évolution du contexte sécuritaire. Les dépenses militaires représentent déjà une part croissante du budget national, réduisant l'espace pour les investissements productifs et sociaux. Dans les régions à haut risque, l'activité économique reste fortement contrainte et les coûts de transaction s'élèvent, ce qui fragilise les chaînes de valeur agricoles et la compétitivité des entreprises rurales.

3. Trois scénarios de transition

Les trajectoires de transition sont présentées selon trois scénarios macroéconomiques, directement conditionnés par l'évolution du contexte sécuritaire et climatique :

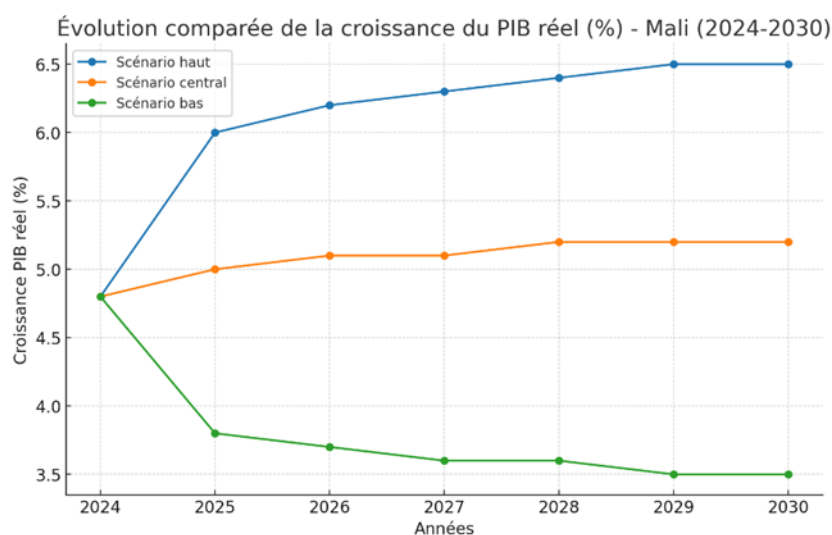
Scénario central (référence). La croissance resterait autour de 5 %, l'inflation entre 3,5 et 4 %, et la dette publique entre 50 et 52 % du PIB. Ce scénario suppose une insécurité persistante mais contenue, permettant le maintien d'un minimum d'investissements publics et privés. Le pays resterait néanmoins fortement dépendant des financements concessionnels pour soutenir ses programmes de développement.

Scénario haut (optimiste). Une amélioration sécuritaire progressive, associée à des réformes structurelles ambitieuses et à la montée en puissance du secteur minier, porterait la croissance à 6–6,5 % par an. L’inflation reculerait sous 3 %, et la dette publique se situerait entre 47 et 48 % du PIB. Ce scénario ouvrirait un espace budgétaire accru pour financer les infrastructures agricoles, les agropoles et les services financiers ruraux, et faciliterait l’accès aux financements climatiques et aux partenariats public-privé.

Scénario bas (pessimiste). Une dégradation sécuritaire persistante, combinée à des chocs climatiques répétés et à un retrait accentué des bailleurs, réduirait la croissance à 3,5–4 %, avec une inflation entre 5 et 6 % et une dette publique jusqu’à 58 % du PIB. Dans ce cas, l’espace budgétaire serait extrêmement limité et les interventions du FIDA devraient se concentrer sur la sécurité alimentaire, la résilience communautaire et les filets sociaux, afin de préserver la cohésion sociale et limiter les risques humanitaires.

Tableau 1. Indicateurs clés des scénarios de transition (2025–2030)

Indicateurs	2024	Scénario haut	Scénario central	Scénario bas
Croissance PIB réel (%)	4,7	6,0 – 6,5	5,0 – 5,2	3,5 – 4,0
Inflation (%)	3,5	< 3,0	3,5 – 4,0	5,0 – 6,0
Dette publique (% PIB)	51,7	47 – 48	50 – 52	55 – 58
Déficit budgétaire (% PIB)	3,4	3,0 – 3,5	4,0 – 4,5	5,0 – 6,0
Croissance PIB/habitant (%)	-	> 3,5	2,0 – 2,5	< 1,5



4. Défis critiques à moyen terme

Trois défis conditionnent la transition :

- i) La soutenabilité budgétaire, marquée par un recours croissant à la dette intérieure (28 % du PIB) et ses effets d’éviction sur le secteur privé ;
- ii) La dépendance aux ressources extractives, avec le déclin progressif de l’or et les incertitudes liées à la gouvernance du lithium ;
- iii) La fragilité sécuritaire et climatique, qui alourdit les dépenses publiques, freine l’investissement privé et accentue la vulnérabilité des ménages ruraux.

5. Implications pour le COSOP

L'évolution sécuritaire doit être considérée comme un facteur structurant des projections de transition et des choix stratégiques du portefeuille FIDA :

- Dans un **scénario haut**, la stabilisation sécuritaire permettrait d'amplifier les réformes, de mobiliser des financements diversifiés et de renforcer les investissements productifs. Le FIDA pourrait accélérer la mise à l'échelle des innovations validées et renforcer l'inclusion économique.
- Dans le **scénario central**, une insécurité contenue mais persistante limiterait la capacité de croissance, mais permettrait de maintenir un niveau d'investissement minimal. Le FIDA jouerait un rôle catalytique, en mobilisant des bailleurs additionnels et en appuyant la résilience des filières agricoles.
- Dans un **scénario bas**, une aggravation sécuritaire réduirait fortement l'espace budgétaire et restreindrait l'action des projets. Le portefeuille devrait alors se concentrer sur la sécurité alimentaire, la résilience communautaire et la protection sociale, avec un ciblage flexible et le recours accru à des mécanismes de suivi tiers.

6. Sources de financement du développement et financement de la transition

- Conformément aux orientations de la boîte à outils de l'OCDE sur le financement de la transition, les trajectoires de développement du Mali reposent sur une combinaison de sources de financement complémentaires, dont la structure et le poids relatif évoluent selon les scénarios macroéconomiques et sécuritaires.
- L'aide publique au développement concessionnelle demeure une source centrale de financement, en particulier dans un contexte de fragilité prolongée et de contraintes budgétaires élevées. Elle constitue un levier essentiel pour soutenir les investissements productifs agricoles, la résilience climatique, la sécurité alimentaire et les services financiers ruraux, notamment à travers des institutions comme le FIDA.
- Les financements climatiques et environnementaux internationaux représentent une source croissante de ressources pour accompagner la transition, en particulier dans les scénarios central et haut. Des instruments tels que le Fonds vert pour le climat, le Fonds pour l'environnement mondial et d'autres mécanismes multilatéraux peuvent contribuer au financement des investissements liés à l'adaptation climatique, à l'agroécologie, à la gestion durable des ressources naturelles et à la résilience des systèmes agroalimentaires.
- Les ressources publiques domestiques, bien que contraintes par la situation sécuritaire et l'évolution des recettes extractives, demeurent un pilier structurant du financement du développement. Leur mobilisation dépendra de la trajectoire budgétaire, des réformes fiscales et de la capacité de l'État à préserver un espace d'investissement en faveur des secteurs productifs et sociaux.
- Les financements privés et les partenariats public-privé constituent une source potentielle de diversification du financement, notamment dans les chaînes de valeur agricoles, la transformation agroalimentaire, les agropoles et les services

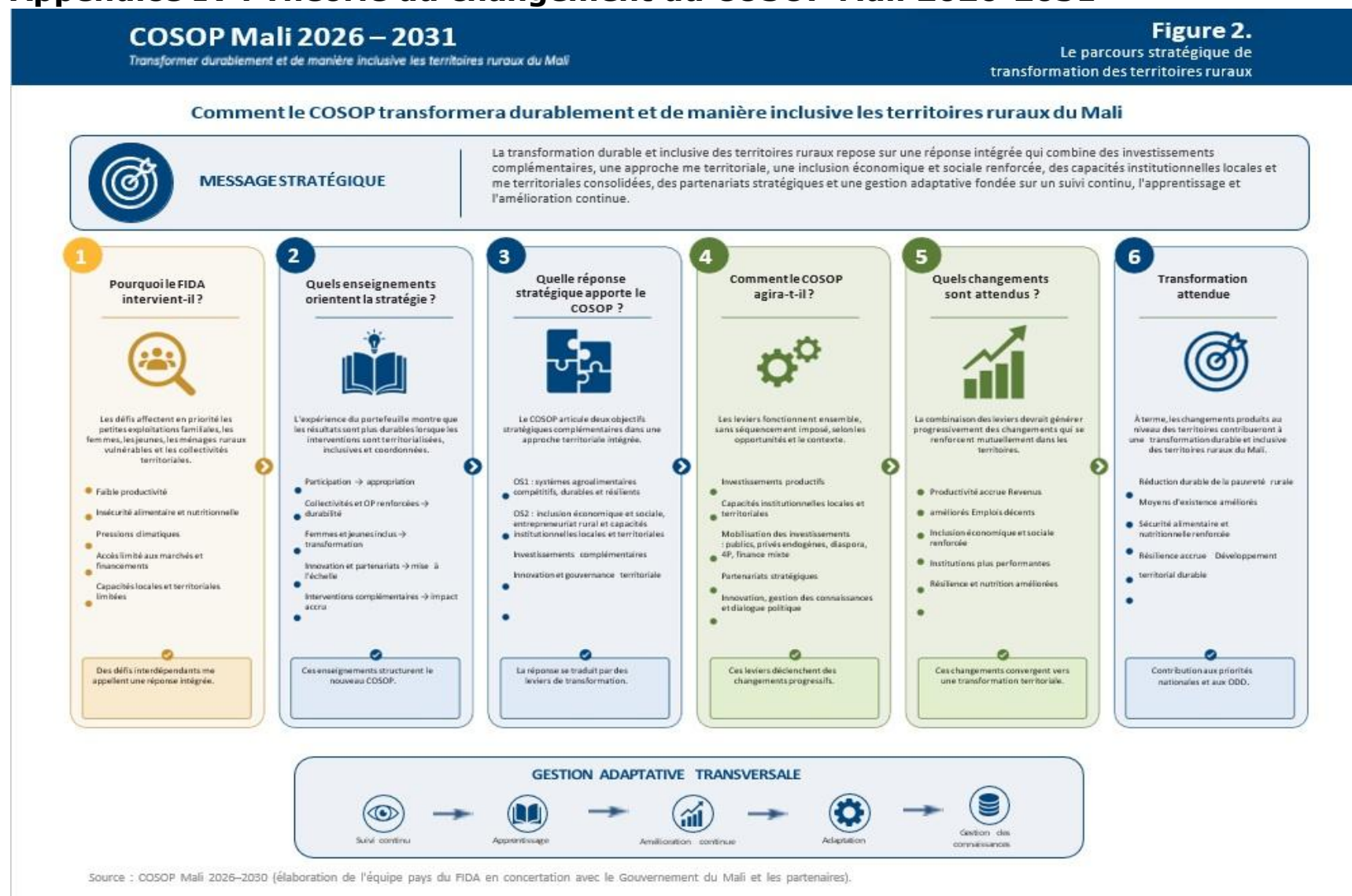
financiers ruraux. Leur mobilisation reste toutefois conditionnée à l'amélioration du climat des affaires, à la réduction des risques perçus et à l'existence de mécanismes de partage des risques et de financement mixte.

Enfin, les financements innovants, incluant les mécanismes de blended finance, les garanties, les instruments de partage des risques et les financements catalytiques, jouent un rôle clé pour combler les écarts de financement et faciliter la participation du secteur privé. Dans le cadre du COSOP 2026-2031, ces instruments constituent un levier stratégique pour accompagner la transition économique et renforcer l'impact des ressources concessionnelles.

7. Conclusion

La trajectoire de développement du Mali dépend étroitement de l'évolution de son environnement sécuritaire, au même titre que de ses fondamentaux macroéconomiques et climatiques. Pour le COSOP 2026-2031, il est essentiel d'anticiper ces scénarios en orientant les interventions vers la consolidation de la résilience économique et sociale, la diversification des filières productives et la mobilisation de financements innovants, tout en maintenant une capacité d'adaptation opérationnelle dans les zones fragiles.

Appendice IV : Théorie du changement du COSOP Mali 2026-2031

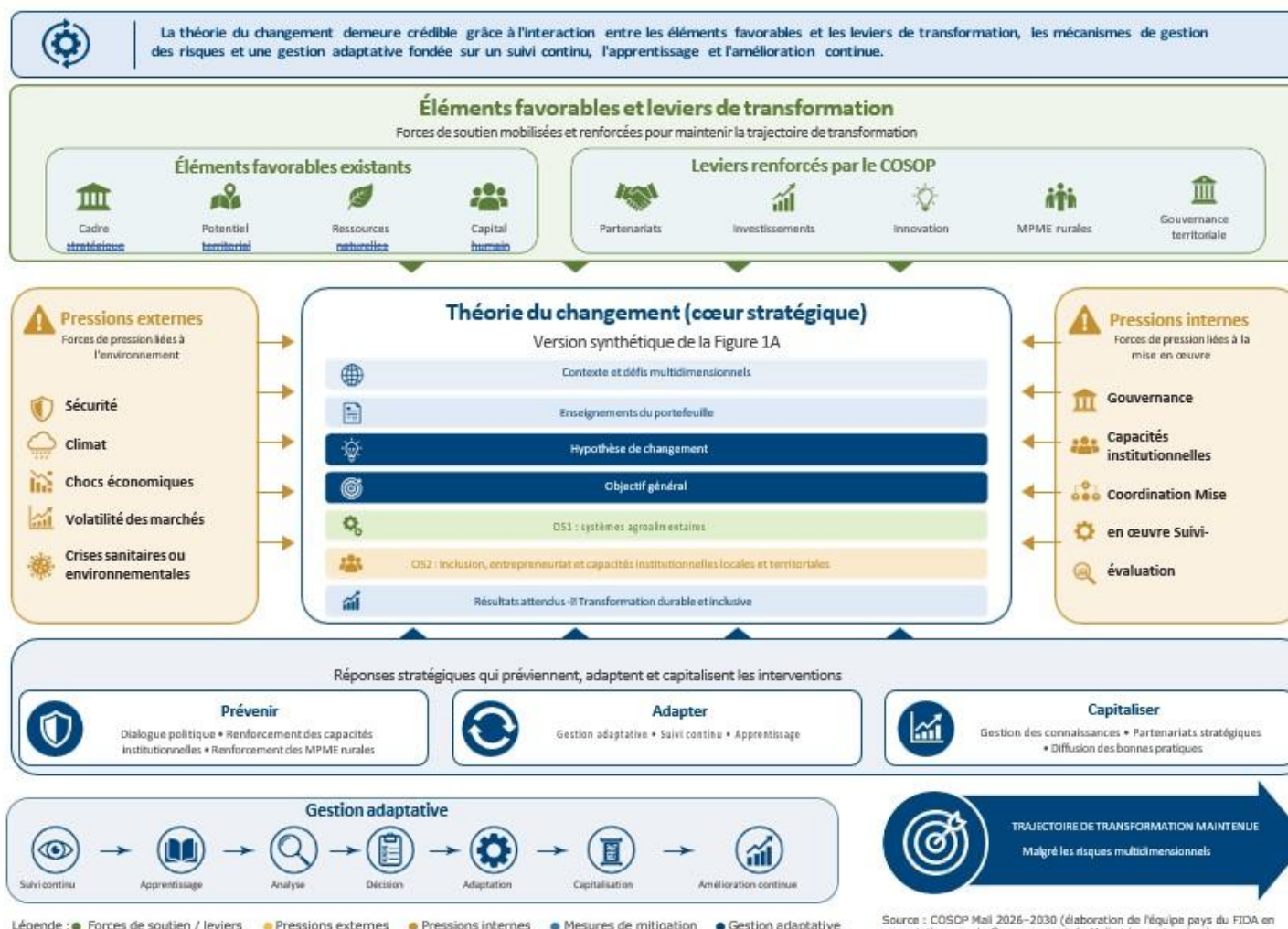


COSOP Mali 2026 – 2031

Transformer durablement et de manière inclusive les territoires ruraux du Mali

Figure 1B.
Théorie du changement enrichie

Comment le COSOP maintient sa trajectoire de transformation dans un environnement caractérisé par des risques multidimensionnels grâce aux éléments favorables, à la gestion des risques et à la gestion adaptative.



Légende : ● Forces de soutien / leviers ● Pressions externes ● Pressions internes ● Mesures de mitigation ● Gestion adaptative

Source : COSOP Mali 2026-2030 (élaboration de l'équipe pays du FIDA en concertation avec le Gouvernement du Mali et les partenaires).

A. Vision de changement et analyse des causes profondes

A.1. Objet de la théorie du changement

La théorie du changement constitue le cadre conceptuel qui sous-tend l'ensemble du COSOP 2026-2031. Elle explicite les hypothèses selon lesquelles les interventions appuyées par le FIDA contribueront à une transformation durable des territoires ruraux du Mali, en établissant les liens de causalité entre les défis identifiés, les interventions proposées, les changements attendus et les impacts recherchés.

Elle s'appuie sur les enseignements tirés du COSOP 2020-2025, les analyses nationales et les orientations stratégiques du Gouvernement du Mali, notamment la Vision Mali 2063, la Stratégie nationale pour l'émergence et le développement durable (SNEDD), la Politique de développement agricole et le Plan national d'investissement dans le secteur agricole.

La théorie du changement explique pourquoi les interventions proposées devraient produire des changements durables, dans quelles conditions, et selon quelles hypothèses.

Elle constitue ainsi la référence commune pour :

- la conception des projets d'investissement ;
- le dialogue sur les politiques publiques ;
- le renforcement institutionnel ;
- les partenariats stratégiques ;
- la gestion des savoirs ;
- le suivi-évaluation ;
- la mise à l'échelle des innovations.

A.2. Vision de transformation

Le COSOP repose sur la conviction que la réduction durable de la pauvreté rurale au Mali ne peut résulter d'interventions sectorielles isolées. Elle nécessite une transformation simultanée :

- des systèmes agroalimentaires ;
- des opportunités économiques offertes aux populations rurales ;
- des capacités des institutions et des organisations locales à soutenir durablement le développement territorial.

Cette transformation suppose que les investissements productifs soient accompagnés d'un renforcement de la gouvernance territoriale, de l'inclusion économique et sociale, de la participation communautaire et des capacités institutionnelles, afin d'assurer leur appropriation, leur durabilité et leur mise à l'échelle.

Le COSOP adopte ainsi une approche intégrée dans laquelle les investissements physiques, le développement des capacités, les innovations institutionnelles, le dialogue sur les politiques publiques et les partenariats stratégiques contribuent conjointement à renforcer la résilience des territoires ruraux et à améliorer durablement les conditions de vie des populations.

A.3. Analyse des causes profondes

Les analyses conduites lors de la préparation du COSOP montrent que la pauvreté rurale persistante résulte d'un ensemble de contraintes interdépendantes qui se renforcent mutuellement.

a) Contraintes liées aux systèmes agroalimentaires

Les systèmes agro-sylvo-pastoraux et halieutiques demeurent caractérisés par :

- une faible productivité des exploitations familiales ;
- une faible mécanisation ;
- une adoption encore limitée des innovations ;
- une insuffisante diversification des productions ;
- des pertes post-récolte importantes ;
- une faible transformation locale.

Ces contraintes limitent la création de valeur ajoutée, réduisent les revenus agricoles et maintiennent une forte dépendance vis-à-vis des productions primaires.

b) Contraintes liées aux marchés

Les chaînes de valeur restent insuffisamment structurées. Les producteurs rencontrent encore des difficultés pour accéder :

- aux marchés rémunérateurs ;
- aux infrastructures de stockage ;
- aux unités de transformation ;
- aux services logistiques ;
- aux services financiers adaptés.

Le secteur privé demeure insuffisamment mobilisé en raison des risques perçus, de la faiblesse des mécanismes de partage des risques et des difficultés d'investissement dans certaines zones.

c) Contraintes sociales

Les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables demeurent confrontés à des obstacles structurels qui limitent leur participation au développement économique.

Ces contraintes concernent notamment :

- l'accès au foncier ;
- l'accès aux intrants ;
- l'accès au crédit ;
- les services financiers ;
- la formation professionnelle ;
- les technologies ;
- les marchés.

À ces contraintes économiques s'ajoutent des normes sociales qui limitent encore leur participation aux processus décisionnels ainsi que leur autonomisation économique.

d) Contraintes institutionnelles

Au-delà des contraintes économiques, les performances des territoires ruraux demeurent limitées par des capacités institutionnelles encore insuffisantes.

Ces limitations concernent notamment :

- la coordination entre les acteurs publics et privés ;
- la planification territoriale ;
- la qualité des services techniques de proximité ;
- la gestion durable des infrastructures rurales ;
- la gouvernance locale ;
- les mécanismes de concertation ;
- la coordination des investissements.

Les enseignements du précédent COSOP montrent que ces dimensions influencent directement la qualité, l'efficacité et la durabilité des investissements.

e) Contraintes environnementales

Les changements climatiques accentuent les vulnérabilités existantes. Les sécheresses, les inondations, la dégradation des terres, la pression sur les ressources naturelles et la variabilité climatique réduisent durablement la productivité agricole et augmentent les risques pesant sur les exploitations familiales. Ces phénomènes renforcent également les tensions autour de l'accès aux ressources naturelles.

f) Contraintes liées au contexte

Le développement rural est également affecté par des contraintes sécuritaires et économiques qui limitent :

- les investissements privés ;
- la mobilité des populations ;
- les échanges commerciaux ;
- l'accès à certains services ;
- la continuité des interventions.

Le COSOP prend en compte ces réalités en privilégiant des approches différenciées selon les territoires, fondées sur l'adaptation, la flexibilité et le renforcement des capacités locales.

A.4. Les interactions entre les différentes contraintes

Ces différentes contraintes ne s'additionnent pas ; elles se renforcent mutuellement.

Par exemple :

- une faible productivité réduit les revenus des ménages ;
- des revenus insuffisants limitent les investissements productifs ;
- le faible accès au financement ralentit l'adoption des innovations ;
- les capacités institutionnelles limitées réduisent la qualité des services et l'entretien des infrastructures ;
- les inégalités de genre limitent la contribution économique des femmes ;
- les changements climatiques amplifient les pertes de production et accentuent les tensions sur les ressources naturelles.

Il en résulte un cercle vicieux où les faibles niveaux d'investissement, les inégalités d'accès aux opportunités économiques, les capacités institutionnelles limitées et les vulnérabilités climatiques entretiennent durablement la pauvreté rurale.

La théorie du changement du COSOP repose précisément sur l'hypothèse que ce cercle peut être progressivement rompu grâce à une combinaison cohérente d'investissements

productifs, d'actions en faveur de l'inclusion économique et sociale, de renforcement des capacités institutionnelles et de partenariats stratégiques permettant d'accélérer la transformation durable des territoires ruraux.

B. Enseignements du COSOP précédent et hypothèses de changement

B.1. Les enseignements qui fondent la nouvelle théorie du changement

La théorie du changement du COSOP 2026-2031 s'appuie directement sur les résultats, les enseignements et les recommandations issus de la mise en œuvre du COSOP 2020-2025. L'évaluation des performances du portefeuille montre que les investissements du FIDA produisent des résultats durables lorsqu'ils combinent des interventions productives, institutionnelles et sociales adaptées aux réalités territoriales.

Les enseignements tirés de l'expérience acquise constituent ainsi les principaux fondements de la stratégie proposée pour la période 2026-2031.

B.2. Premier enseignement : les approches intégrées produisent des résultats plus durables

L'expérience du portefeuille montre que les investissements centrés uniquement sur l'amélioration de la production agricole ne suffisent pas à transformer durablement les économies rurales. Les résultats les plus significatifs ont été obtenus lorsque les projets ont simultanément investi dans :

- l'amélioration de la productivité agricole ;
- la gestion durable des ressources naturelles ;
- la structuration des chaînes de valeur ;
- l'accès aux services financiers ;
- l'autonomisation économique des femmes ;
- l'insertion professionnelle des jeunes ;
- le renforcement des organisations de producteurs.

Cette complémentarité a permis d'accroître durablement les revenus, d'améliorer la résilience climatique et de favoriser une meilleure inclusion économique. Le nouveau COSOP conserve cette approche intégrée comme principe directeur de l'ensemble du programme pays.

B.3. Deuxième enseignement : l'ancrage territorial renforce l'appropriation et la durabilité

L'expérience acquise au cours du précédent COSOP montre que les investissements produisent des effets plus durables lorsqu'ils sont portés par les collectivités territoriales, les organisations paysannes et les structures communautaires. Les interventions fondées sur une forte participation des communautés ont favorisé :

- une meilleure identification des besoins locaux ;
- une plus grande appropriation des investissements ;
- une meilleure gestion des infrastructures ;
- une responsabilisation accrue des bénéficiaires ;
- une réduction des conflits liés à l'utilisation des ressources ;
- une plus forte cohésion sociale.

Ces résultats démontrent que le renforcement des institutions locales ne constitue pas une fin en soi mais une condition essentielle de la durabilité des investissements. Le COSOP fera ainsi du développement territorial participatif un principe transversal de l'ensemble des interventions.

B.4. Troisième enseignement : l'inclusion économique nécessite également des transformations institutionnelles et sociales

Les résultats du portefeuille confirment que les femmes et les jeunes disposent d'un potentiel considérable pour stimuler la transformation des territoires ruraux. Toutefois, leur inclusion durable ne dépend pas uniquement de l'accès au crédit ou aux activités génératrices de revenus.

Elle suppose également :

- un meilleur accès au foncier ;
- un accès équitable aux ressources productives ;
- des services financiers adaptés ;
- une meilleure représentation dans les organisations locales ;
- des mécanismes favorisant leur participation aux instances de décision ;
- une évolution progressive des normes sociales limitant leur autonomisation.

Le COSOP adoptera ainsi des approches transformatrices sensibles au genre, notamment la méthodologie GALS, afin d'accompagner ces évolutions.

B.5. Quatrième enseignement : les partenariats multiplient l'impact

Les partenariats développés avec les institutions publiques, les organisations professionnelles, les partenaires techniques et financiers ainsi que le secteur privé ont permis d'accroître considérablement la portée des interventions. Les expériences de contractualisation entre producteurs et opérateurs privés ont notamment démontré leur capacité à :

- sécuriser les débouchés ;
- améliorer la qualité des productions ;
- faciliter l'accès au financement ;
- stimuler les investissements privés.

Le nouveau COSOP cherchera à renforcer cette dynamique en développant davantage les partenariats public-privé-producteurs (4P), la finance mixte et les investissements de la diaspora.

B.6. Cinquième enseignement : les capacités institutionnelles conditionnent la performance du portefeuille

Le précédent COSOP a également montré que la qualité des résultats dépend fortement des capacités des institutions nationales et locales à planifier, coordonner et accompagner les investissements. Les principales contraintes identifiées concernent :

- la coordination interinstitutionnelle ;
- le suivi des résultats ;
- la capitalisation des expériences ;
- le dialogue sur les politiques publiques ;
- les capacités techniques des services déconcentrés ;
- la planification territoriale.

Le COSOP accordera par conséquent une attention particulière au renforcement des capacités des institutions nationales, des collectivités territoriales et des organisations de producteurs afin d'améliorer durablement la qualité de la mise en œuvre.

B.7. Les hypothèses de changement

Sur la base de ces enseignements, le COSOP repose sur six hypothèses de changement interdépendantes.

Hypothèse 1 — Des systèmes agroalimentaires plus performants améliorent durablement les revenus et la sécurité alimentaire

L'amélioration durable de la productivité agricole, la diversification des productions, le développement des infrastructures productives et une meilleure intégration aux marchés permettront d'accroître les revenus des exploitations familiales, de renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de réduire leur vulnérabilité face aux chocs.

Hypothèse 2 — Une inclusion économique renforcée stimule la transformation des territoires ruraux

Lorsque les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables accèdent plus facilement au foncier, aux ressources productives, aux financements, aux technologies et aux marchés, ils développent davantage d'activités économiques, créent des emplois et contribuent plus activement au développement des territoires ruraux.

Hypothèse 3 — Des institutions locales plus fortes améliorent durablement les investissements

Le renforcement des collectivités territoriales, des organisations paysannes, des services techniques et des mécanismes de concertation améliore la planification, la qualité des services, la gestion des infrastructures et l'appropriation communautaire des investissements. Ces améliorations renforcent leur durabilité et favorisent une gouvernance territoriale plus inclusive.

Hypothèse 4 — La participation communautaire renforce la cohésion sociale

La participation active des populations rurales à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des investissements favorise la transparence, renforce la confiance entre les acteurs locaux, réduit les risques de capture des bénéfices et contribue à une meilleure cohésion sociale. Cette hypothèse constitue l'un des principaux enseignements du précédent COSOP.

Hypothèse 5 — Les innovations et les partenariats accélèrent les changements d'échelle

Les innovations techniques, institutionnelles et financières, combinées au développement des MPME rurales, aux services d'appui aux entreprises, aux partenariats public-privé-producteurs (4P) et à un environnement entrepreneurial plus favorable, permettront d'accélérer les investissements privés, la création d'emplois décents, la transformation des chaînes de valeur et la mise à l'échelle des innovations.

Hypothèse 6 — Le dialogue sur les politiques publiques assure la pérennité des résultats

Les connaissances produites par les opérations alimenteront progressivement le dialogue avec les pouvoirs publics. L'amélioration des politiques publiques, des cadres réglementaires et des mécanismes institutionnels favorisera la pérennisation des acquis et leur intégration dans les stratégies nationales de développement rural.

B.8. La logique de transformation

Ces six hypothèses montrent que les investissements du COSOP ne visent pas uniquement à accroître la production agricole.

Ils cherchent à déclencher une transformation systémique des territoires ruraux, dans laquelle les investissements productifs, l'inclusion économique et sociale, le renforcement des institutions locales, les partenariats stratégiques et le dialogue sur les politiques publiques se renforcent mutuellement.

Cette approche intégrée devrait permettre de créer un cercle vertueux dans lequel l'amélioration de la productivité, l'élargissement des opportunités économiques, la qualité de la gouvernance territoriale et le renforcement des capacités institutionnelles contribuent conjointement à une croissance plus inclusive, à une meilleure sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une plus grande résilience des communautés rurales et à la réduction durable de la pauvreté.

C. Objectif général, logique stratégique et chaîne des résultats

C.1. Objectif général

Le COSOP 2026-2031 vise à contribuer à une transformation durable des territoires ruraux du Mali afin d'améliorer les conditions de vie des populations rurales, en développant des systèmes agroalimentaires plus compétitifs, résilients et inclusifs, en renforçant l'inclusion économique et sociale des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables, et en consolidant les capacités des institutions et des communautés à promouvoir un développement territorial durable.

L'objectif général traduit l'ambition du COSOP d'accompagner une transformation systémique du monde rural, fondée sur des investissements productifs, une gouvernance locale renforcée, une meilleure inclusion sociale et une gestion durable des ressources naturelles. Les deux objectifs stratégiques constituent les principaux leviers de cette transformation.

C.2. Architecture stratégique du COSOP

La théorie du changement repose sur deux objectifs stratégiques complémentaires qui agissent simultanément sur les différentes causes de la pauvreté rurale.

Le premier agit principalement sur les systèmes de production, les chaînes de valeur et la résilience climatique. Le second agit sur les populations, les institutions et les mécanismes de gouvernance qui conditionnent la durabilité des investissements. Les deux objectifs sont interdépendants et se renforcent mutuellement. Les investissements productifs créent des opportunités économiques tandis que les investissements institutionnels améliorent leur appropriation, leur efficacité et leur pérennité.

C.3. Objectif stratégique 1

Développer des systèmes agroalimentaires compétitifs, durables, résilients et sensibles à la nutrition

Le premier objectif stratégique vise à accroître durablement la performance des systèmes agroalimentaires afin de créer davantage de valeur ajoutée, d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de renforcer la résilience des exploitations familiales. Il repose sur cinq domaines d'intervention complémentaires.

Domaine 1

Amélioration durable de la productivité agro-sylvo-pastorale et halieutique.

Les interventions porteront notamment sur :

- les technologies améliorées ;
- l'agroécologie ;

- les semences améliorées ;
- les services de conseil agricole ;
- la mécanisation adaptée.

Domaine 2

Gestion durable des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques.

Les interventions viseront :

- la restauration des terres ;
- la gestion de l'eau ;
- les infrastructures hydro-agricoles ;
- la résilience climatique ;
- la prévention des risques climatiques.

Domaine 3

Développement des infrastructures rurales.

Le COSOP soutiendra :

- l'irrigation ;
- le stockage ;
- les infrastructures de transformation ;
- les pistes rurales lorsque pertinentes.

Domaine 4

Structuration des chaînes de valeur.

Les investissements favoriseront :

- les organisations de producteurs ;
- les partenariats 4P ;
- les contrats commerciaux ;
- les investissements privés ;
- la transformation agroalimentaire.

Domaine 5

Promotion de systèmes alimentaires sensibles à la nutrition.

Les interventions contribueront à :

- diversifier les productions ;
- améliorer la disponibilité d'aliments nutritifs ;
- promouvoir l'éducation nutritionnelle ;
- renforcer les liens entre agriculture et nutrition.

Résultats attendus

À travers ces investissements, le COSOP devrait permettre :

- une augmentation durable de la productivité ;
- une meilleure valorisation des productions ;
- une réduction des pertes post-récolte ;
- une amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ;

- une plus grande résilience climatique ;
- une augmentation des revenus agricoles.

C.4. Objectif stratégique 2

Renforcer l'inclusion économique et sociale, l'entrepreneuriat rural et les capacités institutionnelles locales et territoriales

Le second objectif stratégique vise à créer un environnement favorable permettant aux populations rurales, et en particulier aux femmes, aux jeunes et aux groupes vulnérables, de participer pleinement à la transformation économique des territoires.

Il repose sur cinq domaines complémentaires.

Domaine 1

Accès équitable aux ressources productives.

Les interventions amélioreront :

- l'accès au foncier ;
- les services financiers ;
- les technologies ;
- les équipements productifs ;
- les services d'appui.

Domaine 2

Développement de l'entrepreneuriat rural.

Le COSOP favorisera :

- les microentreprises rurales ;
- les PME agricoles ;
- les incubateurs ;
- les emplois décents ;
- les chaînes de valeur à cycle court.

Domaine 3

Renforcement des capacités institutionnelles.

Les interventions concerneront notamment :

- les ministères concernés ;
- les collectivités territoriales ;
- les services déconcentrés ;
- les organisations de producteurs ;
- les coopératives ;
- les interprofessions.

L'objectif est d'améliorer durablement la qualité des services, la planification territoriale et la gestion des investissements.

Domaine 4

Participation communautaire et gouvernance territoriale.

Le COSOP soutiendra :

- les mécanismes de concertation locale ;
- les plateformes multi-acteurs ;
- les dispositifs participatifs de planification ;
- la gestion communautaire des infrastructures ;
- les mécanismes de redevabilité.

Cette dimension constitue un facteur essentiel de durabilité des investissements.

Domaine 5

Promotion de l'égalité de genre et de l'inclusion sociale.

Le COSOP favorisera :

- l'autonomisation économique des femmes ;
- l'emploi des jeunes ;
- la méthodologie GALS ;
- la participation des groupes vulnérables ;
- la réduction des normes sociales discriminatoires.

Résultats attendus

Les interventions devraient permettre :

- une amélioration durable de l'inclusion économique ;
- une augmentation de l'emploi rural ;
- une plus grande autonomie économique des femmes ;
- une meilleure insertion des jeunes ;
- des institutions locales plus performantes ;
- une gouvernance territoriale plus inclusive ;
- une meilleure appropriation communautaire des investissements.

C.5. Complémentarité entre les deux objectifs stratégiques

La théorie du changement repose sur l'interdépendance des deux objectifs stratégiques.

Les investissements réalisés dans les systèmes agroalimentaires produisent des effets plus importants lorsqu'ils sont accompagnés :

- d'institutions performantes ;
- d'organisations paysannes solides ;
- d'une gouvernance territoriale inclusive ;
- d'une participation active des communautés ;
- d'un accès équitable aux opportunités économiques.

Inversement, les actions d'inclusion économique produisent des résultats plus durables lorsqu'elles s'appuient sur des systèmes agroalimentaires productifs, compétitifs et résilients. Cette complémentarité crée un cercle vertueux dans lequel les investissements matériels, le renforcement des capacités, les innovations et les partenariats se renforcent mutuellement.

C.6. Chaîne de résultats

La logique d'intervention du COSOP peut être résumée de la manière suivante.

Niveau	Résultats attendus
Intrants	Financements du FIDA, Gouvernement, partenaires techniques et financiers, secteur privé, diaspora, expertise technique, innovations
Produits	Infrastructures productives, producteurs formés, institutions renforcées, organisations de producteurs consolidées, services financiers développés, innovations diffusées
Effets directs	Productivité accrue, meilleure intégration aux marchés, inclusion économique renforcée, entrepreneuriat développé, gouvernance territoriale améliorée, institutions locales plus performantes
Effets intermédiaires	Revenus plus élevés, sécurité alimentaire et nutritionnelle améliorée, emplois décents, investissements privés accrus, meilleure cohésion sociale, résilience renforcée
Impact	Transformation inclusive, durable et résiliente des territoires ruraux contribuant à la réduction de la pauvreté, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à la création d'emplois et au développement territorial durable.

C.7. Valeur ajoutée de l'approche proposée

La théorie du changement proposée ne considère pas le renforcement institutionnel comme un objectif autonome mais comme un levier indispensable de la transformation rurale.

Elle reconnaît que les infrastructures, les innovations techniques et les investissements productifs ne peuvent produire des effets durables que lorsqu'ils sont accompagnés d'institutions capables de les planifier, de les gérer, de les entretenir et de garantir un accès équitable à leurs bénéfices.

Cette approche permet de répondre aux principaux enseignements du portefeuille précédent tout en intégrant les attentes exprimées lors de la revue qualité. Elle renforce la cohérence entre les investissements du COSOP, les politiques publiques nationales et les objectifs du FIDA en matière de transformation inclusive, de résilience et de durabilité.

D. Facteurs transversaux, conditions critiques, gestion adaptative et mise à l'échelle

D.1. Les facteurs transversaux de la transformation

Les deux objectifs stratégiques reposent sur un ensemble de facteurs transversaux qui influencent simultanément la conception, la mise en œuvre et la durabilité des investissements. Ces dimensions ne constituent pas des composantes indépendantes ; elles sont intégrées dans l'ensemble des opérations financées dans le cadre du COSOP et contribuent à renforcer l'efficacité des interventions ainsi que leur impact à long terme.

a) Changement climatique et durabilité environnementale

Le changement climatique constitue un déterminant majeur de la transformation des territoires ruraux.

Toutes les interventions seront conçues conformément aux principes de durabilité environnementale et d'adaptation climatique afin de :

- promouvoir une gestion durable des terres, de l'eau et des ressources naturelles ;
- renforcer la résilience des exploitations familiales face aux aléas climatiques ;
- développer des systèmes agroalimentaires sobres en émissions et plus résilients ;
- préserver les écosystèmes et les services qu'ils rendent aux communautés rurales.

Les investissements contribueront également à réduire les risques environnementaux tout en améliorant durablement la productivité agricole.

b) Égalité de genre et autonomisation des femmes

L'égalité de genre constitue un principe structurant du COSOP.

Les interventions viseront à lever progressivement les contraintes qui limitent encore l'accès des femmes :

- au foncier ;
- aux ressources productives ;
- aux services financiers ;
- aux technologies ;
- aux marchés ;
- aux instances de décision.

Le COSOP utilisera notamment les approches transformatrices sensibles au genre, dont la méthodologie **GALS**, afin de promouvoir une évolution durable des normes sociales et une répartition plus équitable des responsabilités, des ressources et des bénéfices au sein des ménages et des communautés.

c) Jeunesse et emploi rural

La jeunesse représente une opportunité majeure de transformation des territoires ruraux.

Le COSOP favorisera :

- l'entrepreneuriat des jeunes ;
- l'accès à la formation professionnelle ;
- l'innovation ;
- l'utilisation des technologies numériques ;
- le développement de chaînes de valeur créatrices d'emplois décents.

Une attention particulière sera accordée aux jeunes femmes, dont les contraintes d'accès aux opportunités économiques demeurent particulièrement importantes.

d) Nutrition

La sécurité alimentaire et la nutrition constituent des résultats recherchés par l'ensemble des interventions.

Le COSOP contribuera à :

- diversifier durablement les systèmes de production ;
- accroître la disponibilité d'aliments nutritifs ;
- améliorer l'accès économique à une alimentation diversifiée ;
- promouvoir l'éducation nutritionnelle ;
- renforcer les liens entre agriculture, santé et nutrition.

La nutrition sera intégrée dès la conception des investissements plutôt qu'abordée comme une activité spécifique.

e) Innovation et digitalisation

Le COSOP encouragera l'adoption d'innovations :

- techniques ;
- organisationnelles ;
- institutionnelles ;
- financières ;
- numériques.

Les technologies numériques faciliteront notamment :

- les services de conseil agricole ;
- les alertes climatiques ;
- les services financiers numériques ;
- le suivi des investissements ;
- la commercialisation ;
- la collecte des données ;
- le suivi-évaluation.

Les innovations ayant démontré leur efficacité feront l'objet d'une stratégie progressive de diffusion et de mise à l'échelle.

f) Partenariats stratégiques

La transformation durable des territoires ruraux nécessite la mobilisation de nombreux acteurs.

Le COSOP renforcera les partenariats avec :

- les ministères sectoriels ;
- les collectivités territoriales ;
- les organisations paysannes ;
- les institutions financières ;
- les partenaires techniques et financiers ;
- les organismes des Nations Unies ;
- les centres de recherche ;
- le secteur privé ;
- la diaspora.

Ces partenariats permettront de renforcer la cohérence des interventions, de mobiliser des ressources complémentaires et d'assurer une meilleure diffusion des innovations.

D.2. Conditions critiques de réussite

La théorie du changement repose sur plusieurs hypothèses qui dépassent le contrôle direct du COSOP.

Leur prise en compte permettra d'adapter régulièrement les interventions au contexte national.

Les principales conditions critiques concernent notamment :

- le maintien de l'engagement du Gouvernement en faveur du développement rural ;

- la disponibilité des financements publics et des ressources des partenaires ;
- la poursuite des réformes favorables à l'investissement agricole et au développement des chaînes de valeur ;
- la capacité des collectivités territoriales et des institutions nationales à accompagner les investissements ;
- la participation active des organisations de producteurs et des communautés ;
- l'intérêt du secteur privé pour les investissements agricoles ;
- le maintien de conditions permettant la mise en œuvre des interventions dans les zones ciblées.

Ces hypothèses feront l'objet d'un suivi régulier au cours de la mise en œuvre du COSOP.

D.3. Gestion adaptative

Compte tenu de l'évolution rapide du contexte national, le COSOP adoptera une approche de gestion adaptative.

Cette approche permettra d'ajuster les modalités d'intervention au fur et à mesure de la mise en œuvre, sur la base :

- des résultats du suivi-évaluation ;
- des enseignements tirés des projets ;
- des analyses de contexte ;
- des innovations testées ;
- des consultations régulières avec les parties prenantes.

Les revues annuelles du COSOP constitueront le principal mécanisme d'apprentissage et d'ajustement stratégique.

La gestion adaptative contribuera ainsi à maintenir la pertinence du portefeuille tout au long de la période 2026-2031.

D.4. Gestion des connaissances et dialogue sur les politiques publiques

La théorie du changement reconnaît que les investissements produisent également des connaissances susceptibles d'améliorer les politiques publiques.

Les projets financés dans le cadre du COSOP généreront des expériences, des innovations et des données probantes qui alimenteront :

- le dialogue sur les politiques publiques ;
- la planification nationale ;
- les stratégies sectorielles ;
- les mécanismes de coordination ;
- les dispositifs de suivi-évaluation.

Le renforcement des capacités de la DNP, de l'INSTAT, des ministères sectoriels et des autres institutions nationales contribuera à améliorer l'utilisation de ces connaissances dans les processus décisionnels.

La gestion des savoirs devient ainsi un véritable levier de transformation institutionnelle.

D.5. Stratégie de mise à l'échelle

La mise à l'échelle constitue l'aboutissement de la théorie du changement.

Elle repose sur le principe selon lequel les approches ayant démontré leur efficacité seront progressivement diffusées au-delà des projets individuels.

La stratégie de mise à l'échelle reposera sur cinq mécanismes complémentaires.

i. Extension géographique

Les approches réussies seront progressivement reproduites dans de nouveaux territoires présentant des caractéristiques similaires.

ii. Intégration dans les politiques publiques

Les innovations validées pourront être intégrées dans les politiques nationales, les programmes publics et les stratégies sectorielles.

iii. Mobilisation de financements complémentaires

Les résultats obtenus serviront à mobiliser :

- les ressources du Gouvernement ;
- les partenaires techniques et financiers ;
- les institutions financières ;
- le secteur privé ;
- les mécanismes de finance mixte.

iv. Diffusion des connaissances

La capitalisation systématique des expériences facilitera leur diffusion auprès des institutions nationales, des collectivités territoriales et des partenaires de développement.

v. Appropriation institutionnelle

La durabilité de la mise à l'échelle dépendra principalement de la capacité des institutions nationales et locales à poursuivre les approches développées par le COSOP au-delà des financements du FIDA.

Le renforcement institutionnel constitue ainsi un facteur déterminant de la pérennisation des résultats.

D.6. Conclusion

La théorie du changement du COSOP 2026-2031 traduit une vision intégrée de la transformation rurale dans laquelle les investissements productifs, l'inclusion économique et sociale, le renforcement des capacités institutionnelles, la gouvernance territoriale et les partenariats stratégiques se renforcent mutuellement.

Cette approche repose sur les enseignements du précédent COSOP et sur les priorités nationales de développement. Elle reconnaît que la transformation durable des territoires ruraux ne dépend pas uniquement de l'augmentation de la production agricole, mais également de la capacité des institutions, des communautés et des acteurs économiques à créer un environnement favorable à une croissance inclusive, résiliente et durable.

En articulant étroitement investissements, apprentissage, dialogue sur les politiques publiques et mise à l'échelle, le COSOP vise à produire des résultats qui dépassent les projets individuels pour contribuer durablement à la transformation du monde rural malien.

Appendice V : Étude préparatoire PESEC

Introduction

L'élaboration du Cadre Stratégique d'Opérations Pays (COSOP) du FIDA pour le Mali sur la période 2026-2031 intervient dans un contexte marqué par des défis multidimensionnels, mais aussi des opportunités structurantes en matière de développement rural. Cette étude préparatoire vise à fournir une base d'analyse solide, actualisée et stratégique pour orienter la formulation du COSOP en cohérence avec les priorités du Gouvernement du Mali, les cadres stratégiques nationaux (SNEDD 2024-2033, Vision Mali 2063), les engagements internationaux (ODD, Accord de Paris), ainsi que les politiques et standards du FIDA, notamment en matière de fragilité, de durabilité environnementale, de résilience climatique et d'inclusion sociale. L'objectif global de l'étude est d'analyser le contexte socioéconomique, environnemental, climatique et institutionnel du pays afin de définir les orientations stratégiques du prochain COSOP. L'étude a été conduite selon une approche mixte, combinant :

- Une revue documentaire approfondie des politiques publiques maliennes, des précédents COSOP et des projets FIDA en cours et passés ;
- Une analyse contextuelle des facteurs de fragilité, des dynamiques de conflit, des vulnérabilités environnementales et climatiques, en lien avec les instruments du FIDA tels que le PESEC 2021 et le Cadre opérationnel sur les contextes fragiles ;
- Des entretiens ciblés avec des parties prenantes clés, incluant des représentants des ministères sectoriels, des institutions techniques, des organisations paysannes, des jeunes et des femmes rurales, des PTF et de la société civile ;
- Une consultation participative, menée à travers des ateliers et des groupes de discussion dans les zones prioritaires, afin de capter les priorités locales et les attentes vis-à-vis du prochain portefeuille FIDA ;
- Une analyse de synergies avec les projets structurants nationaux, en vue de proposer une programmation complémentaire et cohérente avec les grandes ambitions du pays à l'horizon 2030 et 2063.

La réalisation de l'étude a néanmoins été confrontée à plusieurs défis :

- L'indisponibilité ou l'obsolescence de certaines données statistiques (notamment les cartes de vulnérabilité climatique à jour, ou la localisation précise des poches de fragilité) a parfois limité la précision des analyses ;
- Des contraintes de temps liées au calendrier de formulation du COSOP et des conditions sécuritaires restreignant l'accès physique à certaines zones clés du pays ont réduit les possibilités de terrain approfondi ;

Malgré ces limites, l'étude présente une analyse rigoureuse et contextualisée, qui servira de socle au dialogue stratégique entre le FIDA, le Gouvernement du Mali et les parties prenantes en vue de bâtir un COSOP robuste, inclusif et aligné sur les priorités de transformation durable du monde rural malien.

Partie 1 - Analyse de la situation et principales difficultés

1.1. Situation socioéconomique et causes sous-jacentes

1.1.1. démographie

Le Mali, avec une population¹ estimée à plus de 24 millions d'habitants en 2025, connaît une croissance démographique rapide de 3,3 % sur 10 ans. Cet accroissement démographique constitue une contrainte majeure aux efforts de développement. La structure par âge de la population malienne est caractérisée par une forte proportion de

¹ Institut National de la Statistique (INSTAT)

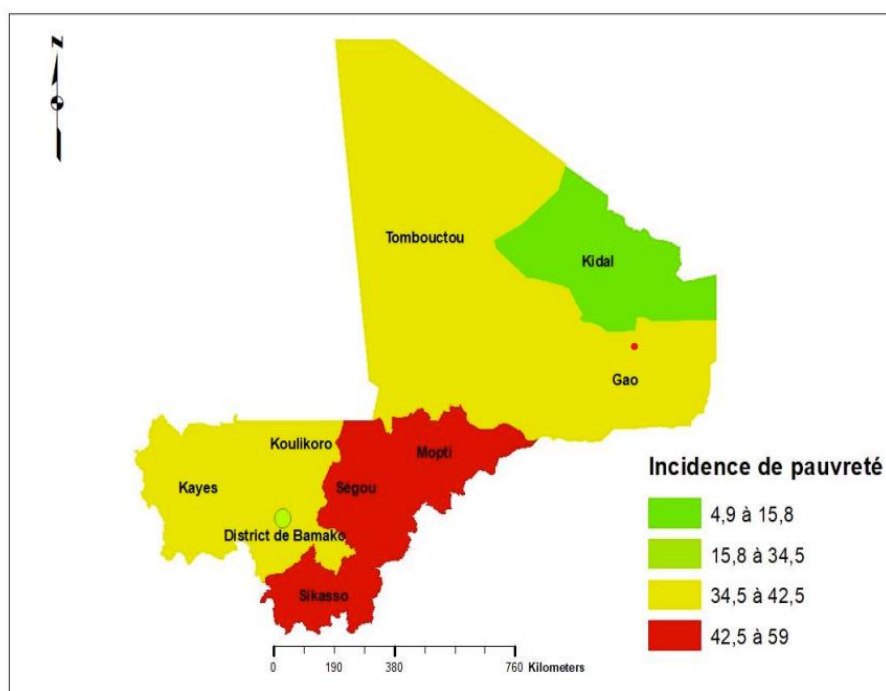
jeunes. En effet, selon le RGPH-5, la population âgée de moins de 15 ans était estimée à 47,2 % ce qui exerce une pression considérable sur les services sociaux de base et les ressources productives. Par rapport au sexe, la population féminine est de 49,7% et celles en âge de procréer (15 à 49 ans) représentent en moyenne 46% de la population féminine. L'indice synthétique de fécondité (ISF) est de 6,3 enfants par femme. L'espérance de vie moyenne est d'environ 59 ans.

1.1.2. **Pauvreté et inégalités**

Le taux de pauvreté nationale est estimé à environ 44 % en 2023 (Banque mondiale, 2023). Cette incidence est plus élevée en milieu rural, où vivent près de 70 % des habitants. Les analyses de l'INSAT ont mis en évidence la hausse de la pauvreté de 3,4 points de pourcentage avec un taux de pauvreté passant de 42,1% en 2019 à 45,5% en 2021. Cette hausse a également été plus observée en milieu urbain (3,1 points) qu'en milieu rural (2 points). La pauvreté touche plus la population rurale où, un peu plus de la moitié (52,5%) vit sous le seuil de pauvreté alors qu'en milieu urbain, elle affecte plus de deux personnes sur dix (21,2%) en 2021. La profondeur et la sévérité de la pauvreté sont plus prononcées chez les ménages du milieu urbain que chez ceux du milieu rural et sont passées respectivement de 11,7% à 12,8% et de 4,6% à 5,0% entre 2019 et 2021.

Selon le rapport mondial de Développement humain 2023-2024, le Mali fait partie du groupe des pays à Développement humain faible et occupe le rang de 188^e sur 193 pays classés avec un IDH de 0,410. L'indice de Gini (*consommation/distribution des dépenses des ménages*) au Mali est estimé à 0,357 en 2021. L'indice de pauvreté multidimensionnelle (IPM), qui permet de mesurer différents aspects de la pauvreté à l'exclusion du revenu, est de 0,56. (Poverty & Inequality Platform, Banque Mondiale). Les populations rurales dépendent largement de l'agriculture pluviale, de l'élevage et de la pêche. 992665 ménages pratiquent l'Agriculture avec près d'un quart (19,7%) dans la région de Koulikoro, suivie des régions de Sikasso (18,8) et de Ségou (18,5%). Quelques ménages urbains (12,7%) pratiquent l'agriculture. Cependant, ces moyens de subsistance sont particulièrement vulnérables aux chocs climatiques (sécheresses récurrentes, inondations) et sécuritaires. Les zones rurales du sud et du centre sont les plus touchées : les régions de Sikasso et Mopti affichent près de 60% de taux de pauvreté, suivies de Ségou et Koulikoro. À l'inverse, les régions du Nord et Kayes apparaissent moins pauvres en raison de l'importance des transferts des migrants (remises) et du commerce transfrontalier informel.

Figure 1 : Distribution spatiale de la pauvreté



Source : EHCVM, 2021-2022 INSTAT

1.1.3. Questions de genre

Le Mali est l'un des pays les plus inégalitaires au monde en termes de genre. Selon le rapport mondial de Développement humain 2023-2024 du PNUD, en 2022, l'indice de développement genre est de 0,83 et l'Indice d'inégalités de genre (GII) de 0,607, plaçant le pays au 155^e rang sur 166 pays. Ces inégalités de genre constituent un obstacle majeur au développement économique du Mali et sont évidentes dans l'accès à l'éducation, la division du travail, la répartition des revenus et des richesses, l'accès à la terre, la représentation politique, etc.

Le taux d'activité des femmes âgées de 15 ou plus est de 49,5% (INSAT) et elles travaillent majoritairement dans l'agriculture familiale ou l'informel, souvent sans rémunération. Les écarts de revenus sont importants : en milieu formel, le salaire moyen des femmes représente environ 39 % de celui des hommes et dans l'informel 40 %. Le rapport EMPO (Enquête modulaire et permanente auprès des ménages) de mai 2025 de l'INSAT montre que la rémunération moyenne horaire des hommes est deux fois supérieure que celle des femmes et est de respectivement 765FCFA et 365FCFA. En termes d'éducation, les hommes sont plus scolarisés que les femmes à partir de secondaire. En effet, 5,9% des hommes ont un niveau secondaire contre 4,3% des femmes. Le taux d'alphabétisation des personnes de 15 ans et plus par sexe du CM en 2024 hommes 48,2 femmes 29,6. Il faut noter que seulement 5,1% a atteint le niveau d'éducation secondaire.

Les femmes, particulièrement en milieu rural, cumulent plusieurs désavantages structurels : accès limité aux ressources productives, faible pouvoir décisionnel et rôle domestique prédominant dès le plus jeune âge. Les enquêtes montrent par exemple qu'une fille rurale consacre beaucoup plus de temps que les garçons aux tâches ménagères, notamment la collecte d'eau et de bois. L'inclusion financière progresse lentement : en 2021, 41,2 % des femmes disposaient d'un compte bancaire ou mobile contre 45,9 % des hommes, réduisant l'écart à 4,7 points contre près de 20 points en 2017 (Banque mondiale, 2022). Malgré cela, leur accès aux crédits, aux intrants et l'accès à la terre reste limité.

Ces inégalités se reflètent aussi dans la sphère politique avec 10,6%² de femmes et 28,1% du personnel de la fonction publique. Enfin, les VBG demeurent répandues et sont aggravées par l'insécurité persistante. Il est estimé que 45 %³ des femmes de 15-49 ans ont subi des actes de violences physiques ou sexuelles au cours de leur vie tandis que l'accès insuffisant aux services de santé maternelle et reproductive contribue à un taux de mortalité maternelle parmi les plus élevés au monde.

1.1.4. Jeunes

La jeunesse malienne représente un atout démographique considérable, mais aussi un défi socio-économique. Les jeunes (définis au Mali comme les 15-35 ans en général) constituent une main-d'œuvre abondante pour l'agriculture et représentent environ 51,2% de la population totale. On estime qu'environ 300 000 nouveaux demandeurs d'emploi entrent chaque année sur le marché, alors que seulement 44 500 emplois formels sont créés annuellement. Le chômage et le sous-emploi touchent particulièrement la jeunesse : les 15-24 ans représentent à eux seuls 37 % des chômeurs du pays, tandis que les 25-34 ans en constituent encore 33 %. Le chômage des jeunes diplômés est particulièrement élevé et augmente avec le niveau d'éducation (taux de chômage de 13,1% chez les non-instruits contre 34% chez ceux ayant fait des études supérieures), reflétant l'inadéquation entre formation et emplois disponibles. Selon la Banque mondiale, leur insertion socio-économique reste faible ; leur chômage et leur sous-emploi atteignent environ 11,5 % et plus de 90 % travaillent dans le secteur informel

En milieu rural, la majorité des jeunes travaillent dans le secteur informel ou sur l'exploitation agricole familiale. Parmi les actifs de 15-35 ans, 41,5% occupent un emploi informel, en particulier dans les services peu structurés (petits métiers, artisanat, commerce) et dans l'hôtellerie-restauration. Ces emplois étant souvent saisonniers ou précaires (les jeunes ruraux ne travaillent en moyenne que 6 mois par an, essentiellement en saison des pluies), beaucoup de jeunes se tournent vers la migration (notamment les 25-35 ans) ou restent sous employés. Un défi majeur est le faible accès des jeunes au foncier et aux intrants. En milieu rural, peu de jeunes possèdent des terres en leur propre nom, le foncier restant généralement sous le contrôle des aînés. Cette situation freine leur accès aux ressources productives et limite leurs possibilités de s'établir comme agriculteurs autonomes.

Les principaux défis rencontrés par les jeunes sont entre autres i) le manque de formation technique et professionnelle adaptée aux besoins du marché agricole ; ii) L'accès limité aux financements et aux terres agricoles ; iii) Leur faible participation dans les instances décisionnelles, ce qui limite leur rôle d'innovation dans les secteurs agricole et rural etc.

1.1.5. Groupes marginalisés et peuples autochtones

Au Mali, plusieurs catégories de populations vulnérables requièrent une attention particulière dans les politiques et programmes de développement. Il s'agit notamment des personnes déplacées internes (PDI), des minorités ethniques, des personnes vivant avec un handicap et des enfants exposés au travail précoce.

- **Personnes déplacées internes (PDI) :** Depuis la crise sécuritaire et institutionnelle de 2012, le Mali connaît une crise prolongée de déplacements de population. Le nombre de PDI a fortement augmenté ces dernières années sous l'effet combiné des violences intercommunautaires, des attaques de groupes armés et de l'insécurité alimentaire. Selon l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), la Matrice de Suivi des Déplacements (DTM) faisait état, en

² L'Annuaire Statistique sur la Promotion du Genre, ASPG 2022 du CNDIFE (Centre National de Documentation et d'Information sur la Femme et l'Enfant)

³ Enquête Démographique et de Santé (EDSM VI)

mars 2025, de plus de 378 000 PDI, dont près de 60 % sont des enfants, concentrés dans les régions de Mopti, Gao, Tombouctou, Ségou et Ménaka (OIM, DTM Mali, mars 2025). Cette tendance confirme l'aggravation observée en 2023, où environ 355 000 personnes étaient déplacées, dont 58 % d'enfants (ACAPS, 2024).

- **Personnes vivant avec un handicap** : Les personnes vivant avec un handicap majeur est de 0,8% selon INSAT. Selon l'OMS et la Banque mondiale, le Mali compte plus de deux millions de personnes en situation de handicap (World Bank & WHO, 2022). Malgré la loi n° 2018-027 du 12 juin 2018 relative aux droits des personnes handicapées, ces populations rencontrent encore des obstacles majeurs pour accéder aux services sociaux de base, à l'emploi et aux infrastructures adaptées. Les discriminations liées au handicap, au genre, à l'ethnicité et au statut socio-économique restent fréquentes.
- **Peuples autochtones et minorités ethniques** : Juridiquement, l'État malien ne reconnaît pas de peuples autochtones distincts sur son territoire, malgré son vote en faveur de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. Certaines communautés en raison de leurs modes de vie pastoraux et nomades, fondés sur la mobilité et la gestion collective des ressources naturelles sont particulièrement affectées par les effets combinés des conflits armés, du changement climatique (désertification, raréfaction des pâturages et de l'eau) et d'un accès limité aux infrastructures et services sociaux.
- **Travail des enfants** : Le travail des enfants demeure une préoccupation majeure. L'enquête MICS 2021 (UNICEF & INSTAT, 2022) indique que près de 47 % des enfants âgés de 5 à 17 ans sont engagés dans une activité économique, souvent dans des conditions dangereuses, principalement en milieu rural. Les secteurs les plus concernés sont l'agriculture, l'élevage, l'orpaillage traditionnel et les travaux domestiques. Cette proportion reste très élevée malgré les efforts nationaux, notamment le Programme national de lutte contre les pires formes de travail des enfants et la ratification par le Mali des Conventions n° 138 et n° 182 de l'OIT.

Les interventions humanitaires et gouvernementales en leur faveur existent mais restent fragmentées et insuffisamment coordonnées.

1.1.6. Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle

La sécurité alimentaire et nutritionnelle au Mali présente une dynamique complexe marquée par des avancées modestes et des défis persistants. Selon les données récentes du Global Food Security Index (GFSI) 2022 publiées par l'Economist Impact, le Mali obtient un score global de 46,1/100, ce qui le place dans le groupe des pays à sécurité alimentaire faible. Cette position reflète des progrès modestes par rapport à 2018 (42/100), mais le pays reste vulnérable en raison de la dépendance aux importations alimentaires, des chocs climatiques et des tensions sécuritaires. Les sous-composantes du GFSI 2022 montrent une faible performance en matière d'accès et de stabilité, bien que des améliorations soient notées en disponibilité grâce aux efforts de production agricole.

L'indice, fondé sur 58 indicateurs répartis en quatre dimensions (disponibilité, accessibilité, qualité et sécurité, et ressources naturelles et résilience), souligne que la situation de 2022 est marquée par une fragilité accrue des systèmes alimentaires du Sahel due aux crises climatiques, aux coûts élevés des intrants agricoles et à l'instabilité politique. Cette évolution confirme les difficultés structurelles persistantes malgré quelques améliorations observées après la baisse enregistrée en 2012-2013, consécutive à la crise sécuritaire et politique.

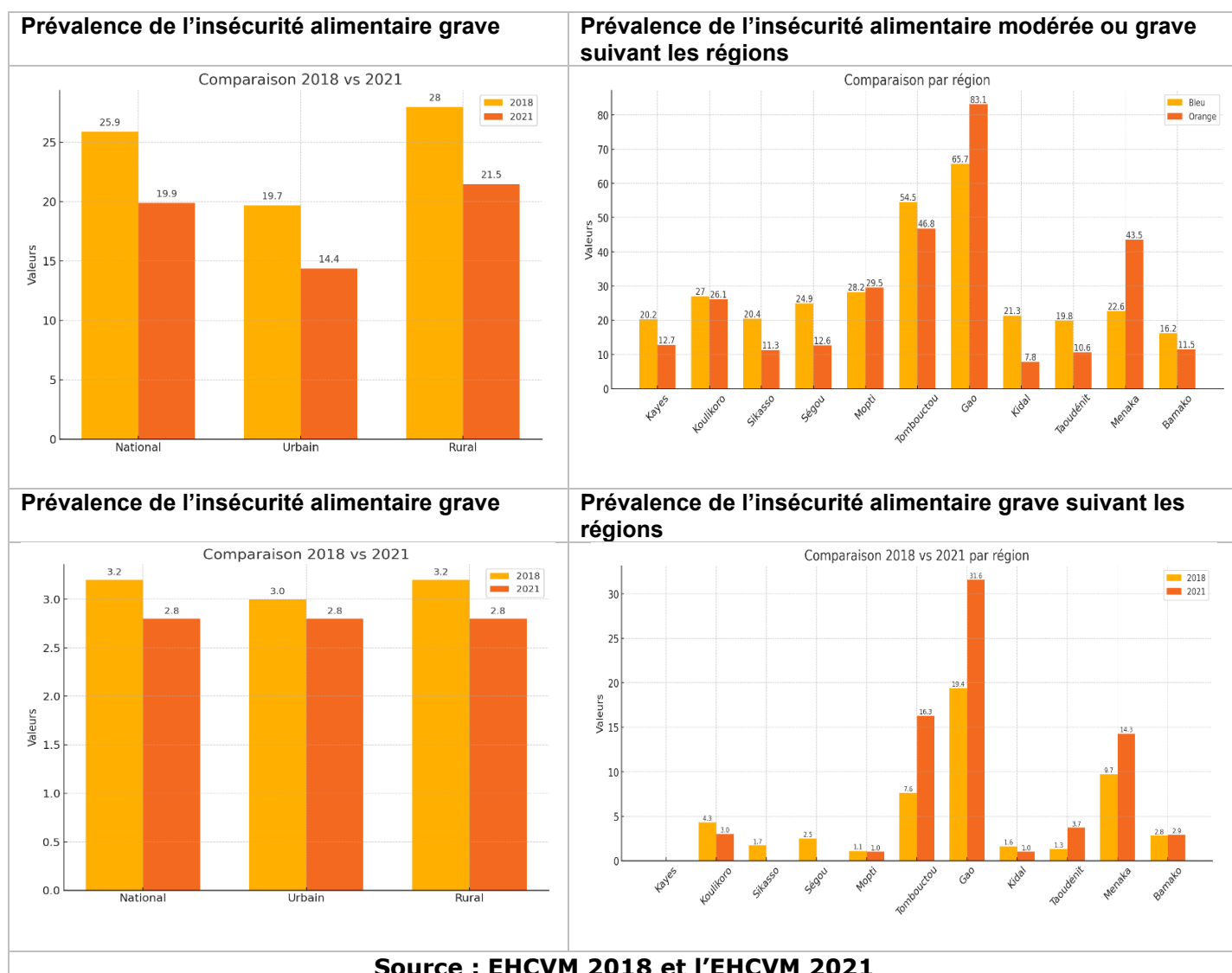
De même selon le Global Hunger Index, le Mali est en situation sérieuse de faim, la sous-alimentation affectant plus de 10% de la population, reflétant l'insécurité alimentaire récurrente due aux chocs climatiques et sécuritaires. Les données récentes indiquent que la malnutrition chronique demeure très préoccupante : près de 27 % des

enfants de moins de 5 ans souffrent de retard de croissance et 9 % d'émaciation (D2.2.- Mali FNR Country Report, 2024). Les causes principales incluent :

- Une insécurité alimentaire chronique et saisonnière.
- Une faible diversité alimentaire et des pratiques d'alimentation inadéquates.
- Des conditions d'hygiène précaires et un manque d'accès à l'eau potable.
- Une couverture sanitaire limitée, notamment dans les zones rurales.

Ces facteurs entravent le développement du capital humain et augmentent la vulnérabilité des populations face aux chocs économiques et climatiques.

L'analyse des résultats issus du *Rapport sur l'état de la sécurité alimentaire au Mali*, fondé sur les données de l'EHCVM 2021, met en évidence une amélioration globale de la situation alimentaire par rapport à 2018, aussi bien au niveau national que selon le milieu de résidence.



La prévalence nationale de l'insécurité alimentaire modérée et grave est passée de 25,9 % en 2018 à 19,9 % en 2021. Cette baisse est observée aussi bien en milieu urbain (de 19,7 % à 14,4 %) qu'en milieu rural (de 28,0 % à 21,5 %), traduisant les effets positifs des interventions publiques et des partenaires, notamment les campagnes de distribution de vivres et les actions de résilience communautaire. Toutefois, l'analyse spatiale révèle des disparités régionales importantes : si la majorité des régions

connaissent une amélioration, Gao enregistre une aggravation marquée de l'insécurité alimentaire (de 65,7 % à 83,1 %) et Mopti une légère hausse (de 28,2 % à 29,5 %). Par ailleurs, l'insécurité alimentaire grave reste particulièrement concentrée dans les régions de Gao, Tombouctou et Ménaka, où les niveaux dépassent largement la moyenne nationale, nécessitant ainsi des interventions ciblées et renforcées.

Selon le milieu de résidence en 2021, la prévalence de la sous-alimentation est plus élevée dans les zones rurales que dans les zones urbaines avec respectivement 8,8% et 5,8%. Dans les zones rurales, la PoU a baissé par rapport à 2009 (9,8%) et légèrement augmenté par rapport à 2018 (8,3%). au niveau national, une baisse de la prévalence de la sous-alimentation qui est passée de 11,5% en 2009 à 9,6% en 2021. Les déficits en termes nutritionnels sont principalement liés non pas aux déficits quantitatifs de produits alimentaires, mais plutôt aux habitudes alimentaires qui sont peu diversifiées dans certaines zones céréalières comme les régions de Sikasso et de Koulikoro ;

1.2. Contexte environnemental et climatique, tendances et incidences

1.2.1 Ressources naturelles et utilisation des terres

Le Mali couvre une superficie de 1 241 238 km² dont près de deux tiers sont arides ou semi-arides (près de 60% de la superficie totale du pays appartiennent à la zone subsaharienne ou désertique). Le pays se structure autour de quatre grandes zones agroécologiques : saharienne, sahélienne, soudanienne et soudano-guinéenne. Ces zones présentent des précipitations allant de moins de 200 mm/an au nord à plus de 1 200 mm/an au sud et des systèmes de production qui passent de l'élevage nomade et des cultures oasiennes au nord vers une agriculture pluviale et irriguée dans le sud (source : Vision Mali 2063). Les sols varient de ferrugineux tropicaux relativement fertiles mais sensibles à l'érosion dans la zone soudanienne, à des sols peu évolués et pauvres dans le nord aride. Selon la SNEDD 2024-2033, les terres arables s'élèvent à 43,7 millions d'hectares, dont seulement 4,5 % sont cultivées, et 2,2 millions d'hectares sont aménageables pour l'irrigation (moins de 25 % étant effectivement équipés). L'occupation du sol est dominée par les activités agricoles et pastorales. Les cultures pluviales concernent surtout les céréales (mil, sorgho, maïs), le coton et l'arachide. La riziculture se concentre dans les zones irriguées et dans les plaines inondables du Delta intérieur du Niger (DIN). L'élevage utilise environ 30 millions d'hectares de pâturages naturels, souvent exploités de manière extensive (source : Gouvernement du Mali & PNUD, Évaluation environnementale intégrée du Mali, 2023).

1.2.2 Zones agroécologiques et sols

Selon le Rapport national NDT, (ONUCCD, 2022), le Mali se divise en **quatre zones agroécologiques majeures**, couvrant des superficies et caractéristiques écologiques distinctes :

- **Zone saharienne (environ 51 % du territoire)** : située entre les latitudes 18-20°, caractérisée par des précipitations annuelles inférieures à 200 mm, une végétation très clairsemée de types steppiques épineux, et des sols peu évolués à très faible teneur en matière organique (importé du rapport UNCCD / objectif de neutralité des terres)
- **Zone sahélienne (environ 26 %)**, entre 200-700 mm/an, couvrant le Delta Intérieur du Niger (DIN), où dominant les steppes à acacias et les savanes ouvertes. Les sols sont sableux et peu fertiles
- **Zone soudanienne**, avec des précipitations de 700-1300 mm/an, sols ferrugineux tropicaux, savanes boisées et zones agricoles intensives (coton, manioc, maïs)

- **Zone soudano-guinéenne (environ 6 %)** (latitudes 12-14°) : pluviométrie de 1300-1500 mm/an, savanes boisées, forêts claires, sols fertiles favorisant tubercules, fruits et maraîchage.

1.2.3 Ressources en eau

Trois grands bassins dominant : Niger, Sénégal et Volta. Les eaux de surface représentent environ 415 milliards m³/an et les eaux souterraines 2 700 milliards m³ (renouvellement annuel de 66 milliards m³). Le Delta Intérieur du Niger joue un rôle écologique et économique crucial : agriculture irriguée, élevage, pêche (potentiel de 200 000 tonnes/an) et régulation des écosystèmes (sources : Vision Mali 2063 et World Bank, Country Overview Mali, 2023). Le tableau ci-dessous donne une synthèse de la situation hydrographique du pays

	Catégorie	Unité	Année 2023
1	Lacs	Km ²	2620
2	Rivières et ruisseaux	m	2620
3	Réservoirs artificiels	Km ²	907
		m	91
4	Bassins versants	Km ²	741092
5	Aquifères	m	ND

source : DNH. Situation hydrographique du pays

1.2.4 Biodiversité

Le Mali possède un réseau d'aires protégées et de zones humides d'importance internationale qui favorisent la biodiversité. Il compte 6 sites Ramsar, allant de 3 900 ha (lac Wegnia) à plus de 4,1 millions d'hectares (delta intérieur du Niger), pour un total de plus de 4,2 millions d'hectares. Cependant, la diversité des plantes est vulnérable : parmi les 1739 espèces végétales répertoriées, 11 sont menacées, ce qui représente environ 0,63 % du total. Les aires terrestres protégées couvrent 7,69 % de la superficie terrestre nationale, soit 95 392,18 km² sur 1 241 238 km² (source DNEF). La biodiversité est particulièrement riche dans les zones humides et les savanes du sud, mais elle est fortement menacée par la déforestation, la fragmentation des habitats et la pression anthropique croissante (source : Vision Mali 2063).

1.2.5 Défis environnementaux

Les principaux défis identifiés sont :

- **La dégradation des terres**, touchant près de 6,8 % du territoire entre 2000 et 2015 et entraînant une perte de productivité agricole (source : Évaluation environnementale intégrée du Mali, 2023). Avec le réchauffement climatique, la situation pourrait devenir encore plus difficile. Selon les prévisions basées sur le scénario RCP8.5, il est prévu que chaque année, une plus grande partie des terres du Mali subira des pertes de récoltes par rapport à la période de référence 1986-2006. Elle passerait d'environ +0,15 point de pourcentage (pp) en 2020 à près de +0,3 pp en 2060 pour un réchauffement de +2°C, et jusqu'à environ +0,4 pp au-delà de +3°C. Comme le montre le graphique, cette situation qui commence à s'aggraver surtout après 2025 risque de mettre en péril la productivité agricole et la sécurité alimentaire du pays.



Fractions de terres exposées à des pertes de récoltes

- La déforestation rapide et feux de brousses** : En 2020, environ 11%⁴ du territoire malien était recouvert de forêts, mais près de 80% de ces zones étaient déjà gravement dégradées. Seuls 2,8% bénéficiaient de plans de gestion valides, mais ceux-ci étaient rarement mis en œuvre. Cette dégradation est principalement due aux activités humaines telles que la coupe excessive de bois, les incendies de brousse, le surpâturage et la déforestation pour l'agriculture, aggravées par les effets du changement climatique. Chaque année, le Mali perd environ 100 000 hectares de végétation, ce qui accélère la désertification, réduit la biodiversité et met en péril les moyens de subsistance des populations rurales. Une hausse de 4%⁵ des occurrences des feux de brousse a été enregistrée par rapport à la moyenne des saisons 2021-2023. La densité des feux est de 300 occurrences/100 km²
- Perte de biodiversité** : Les menaces⁶ qui pèsent sur la diversité biologique au Mali sont liées : aux (i) changements climatiques ; (ii) à la fragmentation et la dégradation des habitats naturels ; (iii) à l'introduction d'espèces exotiques ; (iv) à l'érosion des ressources génétiques ; et (v) aux insuffisances des capacités institutionnelles. Ces pressions entraînent une diminution des espèces végétales et animales protégées et mettent en péril les services écosystémiques indispensables à l'agriculture, comme la fertilité des sols, la pollinisation et la régulation des ravageurs. Cela affaiblit la sécurité alimentaire et les systèmes agrosylvopastoraux.
- La surexploitation des ressources en eau** : Au Mali, le stress hydrique affecte 15,67 %⁷ de la population, ce qui met en évidence une pression importante sur les sources d'eau existantes. Le secteur agricole est le plus grand utilisateur, contribuant à hauteur de 7,83 % au stress hydrique. Les prélèvements d'eau pour l'agriculture représentent 4,23 % des ressources totales en eau renouvelable. Cette forte demande, principalement pour l'irrigation agricole, rend le pays plus vulnérable aux changements climatiques, aux variations saisonnières de disponibilité en eau, mettant en péril la durabilité des systèmes agropastoraux à long terme. Elle affecte également la durabilité des zones humides et réduisant les débits des cours d'eau.
- La pollution des sols et des eaux** : Les cours d'eau au Mali subissent une pollution importante provenant notamment du secteur agricole, industriel et énergétique. En particulier, le secteur de l'industrie utilise et rejette dans la nature une quantité importante d'eaux usées, généralement sans traitement. Les

⁴ [Forest area \(% of land area\) - Mali | Data](#)

⁵ Bulletin de veille environnementale CILSS/CEDEAO : [Interior Plants Dark Green Simple Newsletter Template](#)

⁶ STRATEGIE NATIONALE ET PLAN D'ACTIONS POUR LA DIVERSITE BIOLOGIQUE, MALI, 2014

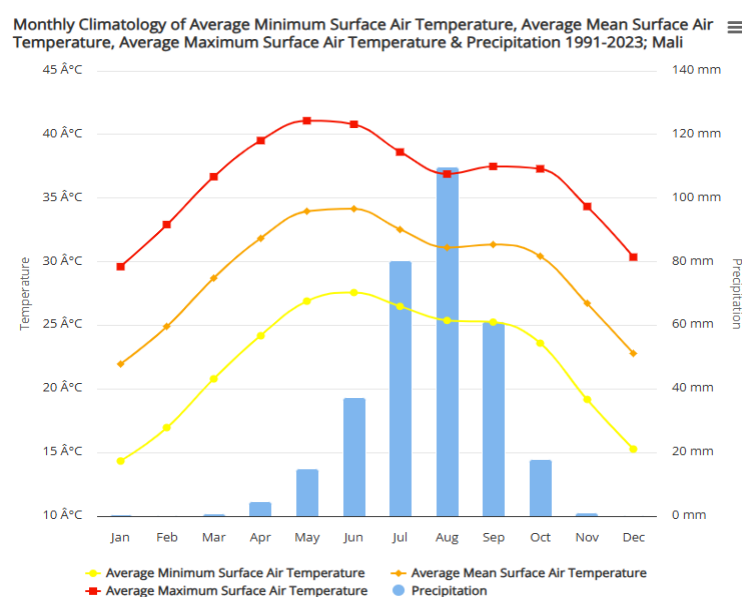
⁷ [FAO AQUASTAT Dissemination System](#)

infrastructures d'assainissement ne suivant pas le rythme de l'urbanisation, une grande partie des eaux usées de ménage sont également drainées vers les cours d'eau sans être traitées. De plus, l'utilisation d'intrants (engrais et herbicides) dans le cadre de l'intensification de la production des cultures de rente (coton) et irriguées (riz) contribue à la pollution des eaux de surface et des nappes phréatiques, ce qui entraîne des conséquences néfastes sur la qualité de l'eau, les sols et de la biodiversité (faune, flore et habitats naturels) (PNUE, PNUD, Gouv du Mali, 2022 : Rapport d'évaluation environnementale intégrée du Mali)

1.2.6 Tendances climatiques et prévisions

Depuis 1961, la température moyenne annuelle au Mali a augmenté d'environ 0,2 °C à 0,3 °C par décennie (Gutiérrez et al., 2015 ; Ranasinghe et al., 2021). Les données montrent une augmentation de la fréquence et de l'intensité des chaleurs extrêmes, alors que les vagues de froid extrême sont devenues moins fréquentes (Seneviratne et al., 2021).

Le graphique ci-dessous présente les tendances passées de la Banque mondiale pour le Mali, couvrant les années 1991 à 2023. On peut y voir une saison sèche qui s'étend d'octobre à mai, caractérisée par des températures élevées, ainsi qu'une saison des pluies courte mais intense de juin à septembre, avec un pic de précipitations en août. Les températures maximales dépassent souvent les 40°C en avril et mai.

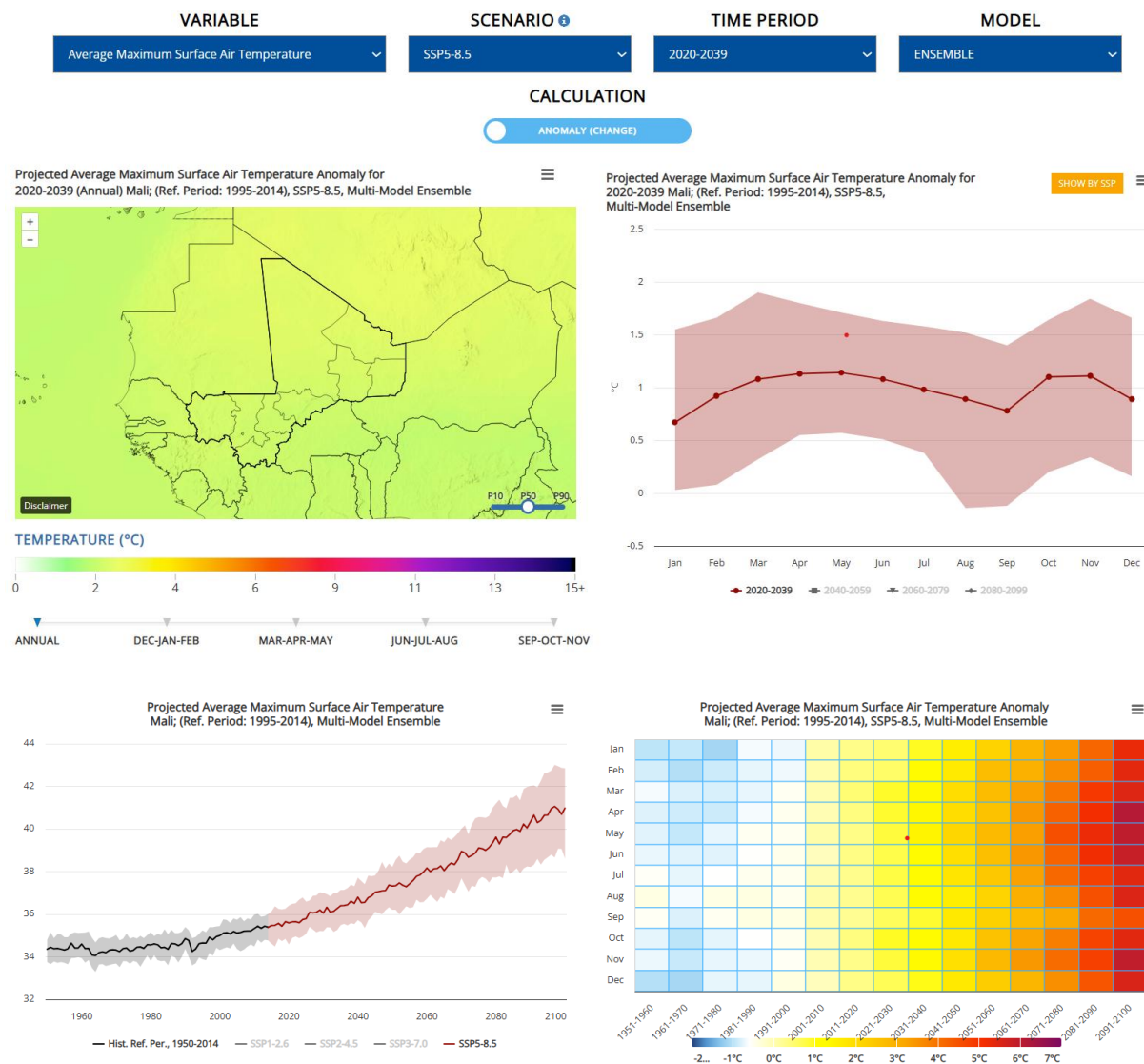


CONTEXT MAPS

Tendances températures et précipitations au Mali 1991-2023

Dans le cadre de ce COSOP qui couvrira la période 2026-2031, nous avons basé nos projections climatiques sur le scénario SSP5-8.5 pour la période 2020-2039. La température maximale annuelle devrait augmenter de manière généralisée par rapport à la période de référence 1995-2014. On prévoit des anomalies pouvant atteindre environ +2°C, avec une élévation particulièrement marquée entre mars et mai, dépassant en moyenne +1,5°C. Ce réchauffement, déjà amorcé avec une hausse d'environ +1°C depuis 1950, s'inscrit dans une dynamique continue de réchauffement susceptible d'atteindre 1,5 à 3 °C d'ici 2050, et jusqu'à 6°C d'ici 2100. Cette situation entraînera une augmentation de la fréquence et l'intensité des vagues de chaleur extrême et aura des

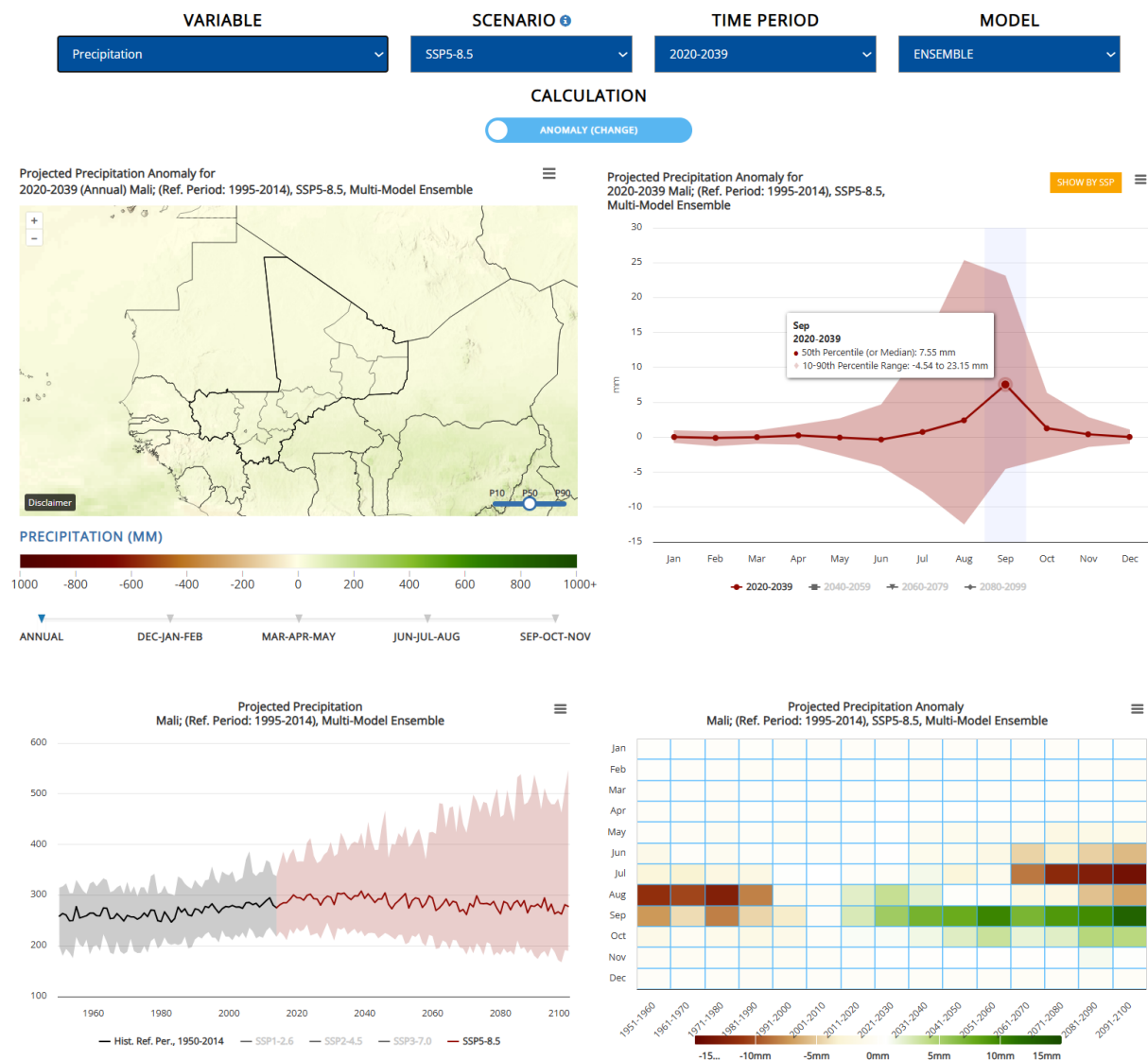
répercussions directes sur les rendements agricoles, la disponibilité en eau et la résilience des écosystèmes.



projection des températures 2020-2039

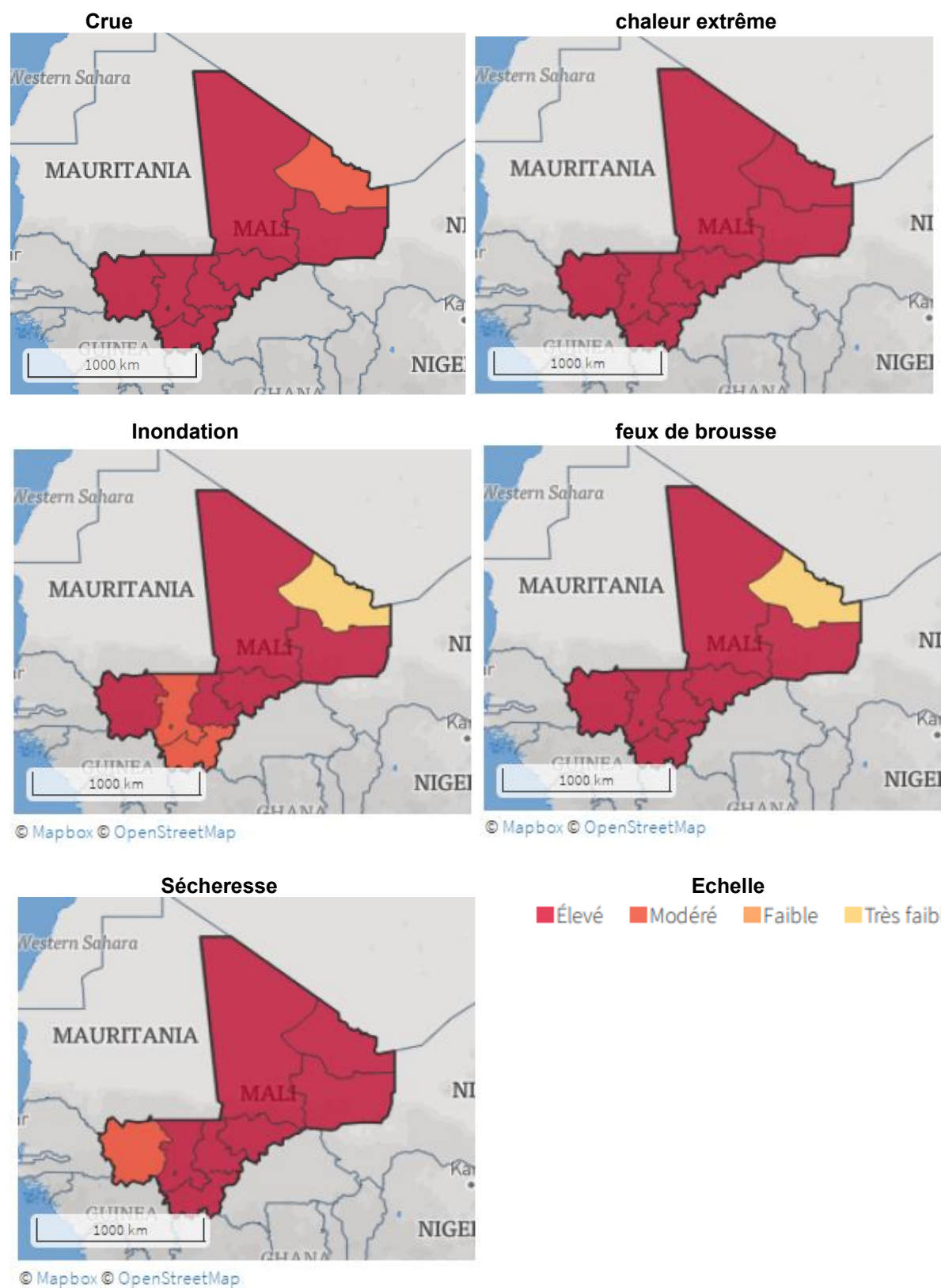
Les analyses de la Banque Mondiale (Climate Change Knowledge Portal, World Bank, 2023) montrent une variabilité accrue des précipitations avec une possible diminution moyenne, une augmentation de la fréquence des épisodes pluvieux intenses dans le sud et des sécheresses et inondations plus fréquentes.

Selon le scénario SSP5-8.5, les projections climatiques suggèrent que les précipitations resteraient faibles à modérées entre 2020-2039. Le mois de septembre connaîtrait toutefois une légère augmentation des précipitations, avec une médiane estimée à +7,55 mm. À plus long terme, les précipitations annuelles devraient rester stables en moyenne, mais avec une variabilité interannuelle plus prononcée. Entre 2020 et 2040, les simulations prévoient une diminution légère des précipitations, surtout pendant les mois de juillet et août, avec des anomalies négatives atteignant -10 à -15 mm par rapport à la période de référence 1950-2014.



Selon les données de **ThinkHazard (2020)** sur les risques naturels au Mali, plusieurs aléas présentent un niveau de risque élevé et doivent être intégrés dans toute planification de projets.

Les images ci-dessous illustrent les niveaux de risques des aléas environnementaux et climatiques qui restent élevés pour les crues, inondations, vagues de chaleur, incendies de forêt et sécheresse et qui pourraient être exacerbés sans mesures adéquates.



Source : [ThinkHazard - Mali](#) (Banque mondiale / GFDRR)

- Pour les crues, il existe une forte probabilité qu'une inondation majeure survienne au moins une fois tous les 10 ans, causant des dommages aux infrastructures et mettant en danger la population.
- Les inondations urbaines suivent la même fréquence décennale, mais avec des conséquences aggravées dans les villes en raison de l'urbanisation rapide et de l'absence de systèmes de drainage efficaces.
- Concernant la chaleur extrême, des épisodes sévères de stress thermique sont attendus au moins une fois tous les 5 ans, ce qui représente une menace directe pour la santé et les activités économiques.
- Le rapport indique également que le feu de forêt a une probabilité supérieure à 50 % de survenir lorsque les conditions météorologiques sont favorables, particulièrement en période de sécheresse et de vents forts.
- Enfin, le pays connaît un risque élevé de pénurie d'eau et de sécheresse, ces épisodes revenant en moyenne tous les 5 ans, avec des impacts notables sur les populations, l'agriculture et les infrastructures (ThinkHazard, 2020).

1.2.7 Causes et Incidences sur le développement agricole et la pauvreté rurale

Les tendances actuelles et prévues pour les prochaines décennies indiquent une augmentation progressive des températures, une prolongation et une intensification des périodes de sécheresse, ainsi qu'une fréquence croissante des phénomènes météorologiques extrêmes.

Ces changements sont dus à divers facteurs tels que l'accumulation de gaz à effet de serre à l'échelle mondiale, la déforestation, la surexploitation des ressources en eau, le surpâturage, et l'expansion agricole non durable. De plus, la pression exercée sur les écosystèmes par l'exploitation du bois-énergie et l'urbanisation, ainsi que la perte de biodiversité et la fragmentation des habitats, affaiblissent la capacité des systèmes agricoles et pastoraux à s'adapter naturellement.

Les incidences de ces changements pour le développement agricole et les communautés rurales sont nombreuses et préoccupantes. On note principalement :

- **une productivité agricole qui diminue** en raison de la variabilité croissante des précipitations qui entraîne des sécheresses plus longues et perturbe le cycle de croissance des cultures pluviales telles que le mil, le sorgho et le maïs. Les cultures irriguées subissent également des baisses de rendement en raison de la diminution des débits des cours d'eau et de la baisse des nappes phréatiques limitant les capacités d'irrigation ;
- **une dégradation des sols qui s'aggrave** à cause de l'érosion hydrique et éolienne et qui est accentuée par la perte de couverture végétale. Cette situation, combinée à des pratiques culturales inadéquates, réduit la fertilité et la capacité de rétention en eau des sols et compromet la durabilité de la production agricole ;
- **une pression croissante sur les ressources agropastorales** en raison de la diminution et de la dégradation des pâturages. Les éleveurs transhumants parcourent de plus longues distances pour trouver de l'eau et des zones de pâturage. L'accroissement de la compétition pour les terres agricoles, l'eau et les zones de pâturage exacerbe les tensions entre agriculteurs et éleveurs.
- **une recrudescence des migrations internes et transfrontalières.** Le GIEC (AR6, GTII) projette une augmentation des migrations forcées en Afrique de l'Ouest d'ici 2050, en raison de l'aggravation des conditions climatiques et de la diminution des ressources naturelles. Cette situation n'affecte pas uniquement les populations vulnérables, mais a également des répercussions sur la structure démographique et économique des régions concernées.
- **une insécurité alimentaire croissante** en raison de la baisse de la production locale et de la dépendance accrue aux importations. Selon le Rapport sur l'état de la sécurité Alimentaire au Mali de décembre 2023, la prévalence de l'insécurité

alimentaire grave et modéré est de 21,5% en zones rurales et 14,4% en zones urbaines en 2021.

- **une aggravation de la pauvreté rurale** causée par différents facteurs (une diminution de la productivité des cultures pluviales, une réduction de l'eau disponible pour l'irrigation, une détérioration des sols et une perte de biodiversité, l'insécurité alimentaire et les migrations forcées etc.). Ces impacts réduisent les revenus des ménages et limitent leur capacité à améliorer leurs conditions de vie. De nombreuses familles adoptent ainsi des stratégies d'adaptation négatives telles que la vente anticipée du bétail, la réduction des dépenses de santé ou d'éducation, ou le recours à l'endettement et à l'aide extérieure. Ces pratiques entretiennent à long terme un cycle de vulnérabilité et de pauvreté persistante qui entrave le développement socio-économique des communautés rurales. Selon la Vision Mali 2063, plus de 43 % de la population vit encore sous le seuil de pauvreté, la plupart dépendant des secteurs agricoles et pastoraux. La **SNEDD 2024-2033** souligne l'urgence de stratégies intégrées : gestion durable des ressources naturelles, adaptation aux changements climatiques et modernisation des systèmes de production pour renforcer la résilience.

Partie 2 - Institutions et cadre juridique

2.1. Institutions

Plusieurs institutions et structures nationales, régionales et locales interviennent dans la mise en œuvre des projets financés par le FIDA avec différents rôles en matière de protection de l'environnement et changement climatique. On notera les services techniques de l'État, mais aussi les acteurs non gouvernementaux, les collectivités territoriales les ONG, les organisations paysannes et le secteur privé.

Le tableau ci-dessous résume les institutions impliquées avec leur rôle et responsabilités

Institutions	Départements concernés	Rôle et responsabilités principales
Ministère en charge de l'Environnement de l'Assainissement et du Développement Durable	L'Agence pour l'Environnement et le Développement Durable (AEDD)	veiller à la cohérence des mesures relatives à la sauvegarde de l'environnement et mobiliser des financements pour la protection de l'environnement et la lutte contre la désertification ; Les points focaux des Conventions internationales relatives à l'environnement sont rattachés à l'AEDD, ainsi que plusieurs programmes et projets nationaux et internationaux
	Direction Nationale de l'Assainissement et du Contrôle des Pollutions et des Nuisances-DNACPN	suivre et de veiller à la prise en compte des questions environnementales par les politiques sectorielles, plans et programmes de développement ; veiller à la mise en œuvre des mesures en la matière ; superviser et contrôler les procédures d'EIES ; élaborer et de veiller au respect normes en matière d'assainissement, de pollution et de nuisances et appuie les collectivités territoriales en la matière
	Direction Nationale des Eaux et Forêts-DNEF	élaborer et de mettre en œuvre des plans d'aménagement et de restauration des forêts, parcs et réserves, ainsi que des programmes d'action de lutte contre la désertification ; participer aux négociations des conventions et traités internationaux en la matière et former les collectivités territoriales (CT) dans la gestion des ressources naturelles ;
Ministère en charge de l'Agriculture	Direction Nationale de agriculture	Promouvoir et suivre l'amélioration de la production agricole et Assurer la modernisation des chaînes de valeur agricole ; Promouvoir et suivre la formation, les services d'appui conseils, de vulgarisation et de sensibilisation en direction des paysans ; Elaborer et superviser l'application de règlements phytosanitaires et Participer à l'élaboration et au suivi de normes de qualité pour les intrants agricoles.

	Direction Nationale du Génie Rural	élaborer les éléments de politique en matière d'aménagement hydro agricole, d'équipement et du foncier rural et assurer le suivi et la coordination de la mise en œuvre desdites politiques ; ses domaines de compétences sont les suivants : aménagement hydro agricole, Mécanisation agricole, aménagement du foncier rural, Formation, information des agents et autres acteurs.
Ministère en charge de l'Administration Territoriale de la Décentralisation	Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT)	Contribuer à la définition des stratégies de mise en œuvre de la Décentralisation territoriale ; Suivre l'exercice de la tutelle des collectivités territoriales et la régularité juridique des actes de tutelle des représentants de l'État ; Suivre les modalités de la constitution et de la gestion du patrimoine des collectivités territoriales et définir, contrôler et appliquer la réglementation relative aux CT
Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique	Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire (DNAT)	élaborer et mettre en œuvre le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SAT) ; coordonner et harmoniser les SAT aux niveaux national et local ; définir en relation avec les autres acteurs, les grands pôles d'activités propres à assurer le développement et les équilibres Territoriaux sur les plans démographique, économique et environnemental ; mettre en place et gérer un Système d'Information Géographique sur l'aménagement du territoire.
	La Direction Nationale de l'Urbanisme et de l'Habitat	mettre en œuvre la politique nationale d'urbanisation ; préparer les projets de programme ou de plan d'action ; veiller à l'exécution des décisions et des programmes, coordonner l'activité des services d'exécution et évaluer leurs résultats ; fournir un appui conseil aux collectivités territoriales.
Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique	Direction Générale de la Santé et de l'Hygiène Publique	concevoir et élaborer les stratégies en matière de santé publique, d'hygiène publique et de salubrité ; coordonner, superviser et contrôler les activités des services d'exécution et évaluer leurs résultats ; procéder à toutes les recherches et études nécessaires.
Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	Direction Nationale de l'Emploi	élaborer la réglementation relative à l'emploi et veiller à en assurer l'application ; mener les recherches/études relatives à l'emploi et proposer des mesures pour soutenir sa promotion ; concevoir et mettre en œuvre le dispositif favorisant l'insertion professionnelle des jeunes.
	Direction Nationale de la Formation Professionnelle	élaborer la réglementation régissant le dispositif de la formation professionnelle et veiller à en assurer l'application ; mener recherches/études relatives à la formation professionnelle et proposer les mesures nécessaires à sa promotion et à l'adéquation de la formation à l'emploi ; élaborer des schémas directeurs et développer les filières de formation professionnelle ;
Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique		prépare et met en œuvre la politique nationale de promotion de la Jeunesse, des Sports et de la Construction citoyenne.
Ministère de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille		Elaborer les programmes et les plans d'action de promotion de la femme ; Conduire des actions visant la réduction des disparités entre hommes et femmes dans tous les domaines ; Coordonner, suivre et contrôler les activités de promotion de la femme et assurer leur participation efficace au développement durable ; Veiller à la prise en compte de la dimension genre dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement/
Institut National de la Statistique (INSAT)		collecte, produit, analyse et diffuse des informations sur l'économie et la société malienne. Il contribue à l'amélioration de l'utilisation des statistiques, cela à travers une large diffusion des résultats de l'enquête.
Ministère de l'Economie et des finances		Le ministère de l'Économie et des Finances prépare et met en œuvre la politique économique, financière et monétaire de l'État.

Parmi les acteurs non gouvernementaux, on trouve des ONG/institutions nationales et internationales telles que CARE, Oxfam, World Vision, UE, CRS ou AMPRODE Sahel. Elles interviennent dans des domaines variés tels que la sécurité alimentaire, la gestion durable des ressources naturelles, la nutrition et la résilience communautaire. Leur

connaissance approfondie des réalités locales et leur capacité à mobiliser font d'elles des partenaires indispensables pour la mise en œuvre des actions sur le terrain.

Les organisations paysannes, regroupées au sein de Plateformes telles que l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali (APCAM), la coordination Nationale des Organisations Paysannes (CNOP), la Fédération Nationale des Associations de Femmes Rurales (FENAFER) et la Fédération Nationale des Jeunes Ruraux (FENAJER) jouent un rôle crucial dans la représentativité des producteurs, contribuent activement au plaidoyer pour des politiques inclusives et équitables.

En ce qui concerne le secteur privé, il englobe les entreprises agroalimentaires, les prestataires de services, ainsi que les institutions financières et de microfinance comme les banques et les SFD. Ces acteurs contribuent au développement de chaînes de valeur durables, à l'amélioration de l'accès au marché, à la promotion de la finance inclusive.

Les rôles et responsabilités des institutions nationales et autres parties prenantes sont alignés avec les directives et orientations du FIDA et elles constituent ainsi des partenaires stratégiques en vue de la réalisation du programme d'intégration de ses thématiques transversales. Toutefois, plusieurs contraintes persistent dans leur application au niveau opérationnel des projets financés dans le pays dans le cadre du précédent COSOP. Les principaux défis relèvent d'un manque de personnel dédié au suivi environnemental, social et climatique, d'une insuffisance de ressources logistiques et d'un manque d'intégration des activités de suivi spécifiques aux projets dans leurs plans de travail annuels. Pour pallier ces contraintes, les projets signent parfois des conventions avec certaines de ces structures nationales afin de garantir l'exercice effectif de leurs missions régaliennes. Par ailleurs, la mise en œuvre des mesures PESEC au niveau des projets reste incomplète.

Pour améliorer cet état de fait, les futurs investissements devront :

- Évaluer les capacités existantes en matière de SECAP de tous les acteurs gouvernementaux et partenaires de mise en œuvre, afin d'identifier les forces et les besoins d'amélioration en matière de gestion environnementale, sociale et climatique.
- Analyser les mécanismes de gestion des plaintes (GRM) déjà en place pour apprécier leur efficacité, leur accessibilité et leur réactivité et procéder à leur effectivité.
- Formuler des recommandations opérationnelles pour combler les lacunes identifiées dès les premières phases de conception des projets, afin d'assurer une meilleure conformité environnementale et sociale et une gestion proactive des risques.

Dans le cadre de ce COSOP 2026-2031, il est important d'assurer une coordination étroite entre les institutions nationales, les partenaires de mises en œuvre et les équipes projets. Un alignement des procédures PESEC avec la réglementation nationale est aussi nécessaire pour disposer des documents requis tels que PGESC, le Plan d'engagement des parties prenantes (PEPP) ou le Manuel de gestion de projet (MGP). L'approche contractuelle via les conventions reste toujours pertinente mais doit être assortie d'un suivi opérationnel et budgétaire clair.

2.1. Cadres stratégiques et réglementaires

Le Gouvernement du Mali s'est doté d'une nouvelle Vision claire et cohérente du développement à l'horizon 2063 qui constitue le cadre de référence à toutes les stratégies et actions du Gouvernement et des partenaires. Pour opérationnaliser cette vision et les agendas 2030 des Nations Unies et 2063 de l'Union Africaine, le Gouvernement a décidé de se doter d'une Stratégie Nationale pour l'Emergence et le Développement Durable (SNEDD 2024-2033). L'objectif global de cette stratégie est aussi de corriger les éléments de vulnérabilité liés à la faible diversification de la production et de transformation des produits locaux avec le développement des

infrastructures de soutien à la production en matière énergétique, d'aménagement agricole, de désenclavement des zones de production et d'adaptation aux changements climatiques.

Le pays a adopté plusieurs politiques, plans et stratégies parmi lesquels on retiendra :

- la Politique Nationale de Protection de l'Environnement ;
- la Politique Nationale sur les Changements Climatiques et de son Plan d'Action National (PAN) ;
- la Contribution Déterminée au niveau National qui constitue un cadre d'engagement climatique ;
- la Stratégie nationale et plan d'actions pour la diversité biologique,
- la Politique Nationale de protection des Zones Humides ;
- la Stratégie de Sauvegarde et de Gestion Intégrée des Ressources du Fleuve Niger ;
- le Cadre Stratégique d'Investissement pour la Gestion durable des terres ;
- la Politique Nationale Forestière,
- la Politique Nationale d'Assainissement et son Plan d'Action National ;
- la Politique Nationale de l'Eau ;
- le Plan National sécheresse du Mali (PNS-MALI)
- la Stratégie Nationale de promotion et de valorisation des Produits Forestiers non Ligneux.
- le Programme national d'investissement agricole (PNISA)
- la stratégie nationale de sécurité climatique est en cours d'élaboration, avec des besoins identifiés en matière de mobilisation de ressources.
- la politique nationale de développement de l'élevage (2004) est en cours d'évaluation pour mise à jour et alignement avec la Vision 2063 et la SNEDD.
- la charte pastorale et ses décrets d'application sont en vigueur.

Genre et jeunesse :

Nous avons la Politique Nationale Genre qui constitue la feuille de route qu'entend suivre le pays pour relever son niveau de développement humain et économique. Elle offre un cadre conceptuel et opérationnel qui permettra d'assurer une cohérence, une harmonisation et un meilleur impact des actions reliées à l'égalité entre les femmes et les hommes à travers les réformes nationales et les politiques sectorielles.

La Politique nationale de la Jeunesse et son Plan d'Actions 2023-2027, adoptée par Décret n°2023-0326/PT-RM du 30 mai 2023, a pour vocation de garantir le bien-être des jeunes Maliens en les mobilisant pour un rôle dynamique dans le développement économique, social et culturel du pays. Elle se décline en sept objectifs spécifiques soutenus par un ensemble de stratégies et d'actions pratiques.

Il y a également La Loi N°2015-52 du 18 décembre 2015 instituant des mesures pour promouvoir le genre dans l'accès aux fonctions nominatives et électives. Cette loi fixe à 30% les postes électifs et nominatifs qui doivent être attribués au genre ; La Loi N° 2019-014 du 03 juillet 2019 portant création du Programme National pour l'Abandon des Violences Basées sur le Genre (PNVBG).

Nutrition :

Plan d'action multisectoriel de nutrition 2021-2025 qui vise à assurer à chaque malien un statut nutritionnel satisfaisant pour son bien-être et pour le développement national.

2.2. Programmes et partenariats

Le Mali bénéficie d'un portefeuille diversifié de programmes publics et de projets appuyés par le FIDA et d'autres partenaires (INCLUSIF, MERIT, SD3C, PAIR), centrés sur la productivité agricole, l'inclusion financière, la résilience climatique et l'entrepreneuriat rural. Ces initiatives sont mises en œuvre en synergie avec les politiques nationales

(SNEDD 2024–2033, Vision Mali 2063) et d'autres interventions des PTF (UE, Banque mondiale, FAO, PNUD).

Les partenariats s'appuient sur un large éventail d'acteurs : les services techniques de l'État (agriculture, élevage, environnement), les organisations paysannes représentatives telles que la **CNOP** et l'**APCAM**, ainsi que les interprofessions de filières. Le secteur privé, notamment les PME agroalimentaires, les SFD et les banques locales, contribue à la structuration des chaînes de valeur et au financement inclusif. Les ONG et associations locales (nationales et internationales) complètent ce dispositif par leur expertise de terrain et leur proximité avec les communautés.

Cette dynamique multi-acteurs favorise les synergies intersectorielles (agriculture, éducation, protection sociale, nutrition) et permet la mise en place de programmes conjoints. L'approche partenariale adoptée vise à renforcer l'ancrage local, promouvoir des modèles de partenariats favorables aux pauvres (coopératives, contrats équitables, emplois HIMO) et assurer une meilleure intégration des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables dans le développement rural.

Partie 3 - Recommandations stratégiques

3.1. Enseignements à retenir

Les enseignements tirés de la revue d'achèvement du COSOP Mali 2020-2025 ont permis d'identifier les principaux défis qui entravent le développement agricole et rural, et qui appellent une prise en compte systématique dans les futures stratégies :

- **Gouvernance et coordination :** L'évaluation du COSOP 2020-2025 souligne que la gouvernance et la coordination stratégique sont essentielles pour mieux intégrer les priorités sociales, environnementales et climatiques dans les projets financés par le FIDA. Les mécanismes de concertation mis en place ont permis d'assurer une meilleure cohérence avec les stratégies nationales de résilience, de sécurité alimentaire et de gestion durable des ressources naturelles. Toutefois, le suivi stratégique et la coordination intersectorielle restent perfectibles pour garantir que les enjeux transversaux (genre, inclusion sociale, adaptation climatique, durabilité environnementale) soient pris en compte dès la conception et jusqu'à la mise en œuvre.
- **Efficacité et gestion des ressources :** La mise en œuvre du portefeuille a permis d'améliorer l'accès des petits producteurs aux services et aux marchés, tout en introduisant des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement et plus résilientes aux aléas climatiques. Les résultats positifs observés pour l'OS1 (*« Accroître durablement la productivité et la production des petites et moyennes exploitations agricoles et entreprises rurales, à travers l'adoption de systèmes de production résilients, performants et tenant compte des enjeux nutritionnels. »*) pourraient être plus conséquents s'il n'y avait pas de contraintes financières (contrepartie gouvernement, retard cofinancement) et procédurales. L'expérience montre que les approches intégrées (incluant la gestion durable des terres, la restauration des écosystèmes et des actions d'adaptation au changement climatique) apportent plus de bénéfices que des interventions isolées. Ces approches nécessitent des moyens financiers, techniques et humains renforcés.
- **Durabilité et mise à l'échelle :** Les acquis en matière de résilience climatique et environnementale tels que l'adoption de techniques CES/DRS, d'agroforesterie sont prometteurs et ont montré leur efficacité pour renforcer la résilience climatique. Ces acquis obtenus pourraient être maintenus et pérennisés avec le renforcement des mécanismes d'ancrage local déjà en place comme les COGES, CEP etc. La mise à l'échelle constitue ainsi une priorité stratégique pour faire face à la vulnérabilité croissante liée aux sécheresses, aux inondations et à la dégradation des sols.

- **Inclusion économique, genre et jeunesse** : Des avancées majeures en matière de genre et de jeunesse ont été noté durant le précédent COSOP. Les activités ont permis de mieux inclure les femmes et les jeunes dans les filières agricoles et les activités génératrices de revenus, contribuant ainsi à améliorer la résilience sociale et économique face aux crises climatiques et environnementales. Toutefois, les inégalités persistent et les femmes et les jeunes demeurent toujours sous-représentées dans les organes de décision et leur accès aux financements, à la terre et aux technologies vertes reste limité. Comme le souligne certaines études comme celles du CGIAR⁸, l'inclusion socio-économique et l'égalité genre constitue un levier stratégique pour accroître la sécurité alimentaire et la résilience climatique.
- **Innovation et apprentissage** : Les innovations introduites en matière d'agriculture intelligente face au climat, de reboisement, d'irrigation, d'accès à l'information climatique ou l'assurance agricole, ont permis d'atténuer certains impacts des changements climatiques. Toutefois, la capitalisation de ces expériences et leur diffusion restent insuffisantes et ne sont pas suffisamment structurées. Cela réduit leur impact et en limite la portée à long terme.
- **Partenariats et alignement** : L'alignement du portefeuille sur les priorités nationales et la collaboration avec d'autres partenaires techniques et financiers ont contribué à des résultats significatifs dans les domaines environnemental et social. Cependant, ces partenariats doivent être renforcés et orientés vers une réponse plus coordonnée aux défis climatiques, à la gestion durable des ressources naturelles et à la réduction des inégalités sociales dans les zones rurales.
- **Principaux défis transversaux identifiés** : L'analyse transversale des programmes du FIDA au Mali fait ressortir trois défis majeurs :
 - Climatique : augmentation de la fréquence et de l'intensité des sécheresses et des inondations, entraînant la baisse de la productivité agricole, la dégradation des terres et une pression accrue sur les ressources en eau.
 - Environnemental : forte déforestation, perte de biodiversité, surexploitation des sols et des pâturages, et faibles capacités locales de gestion durable des ressources naturelles.
 - Social : pauvreté persistante, inégalités de genre et marginalisation des jeunes, ainsi que des tensions sociales amplifiées par les effets du changement climatique et l'insécurité.

Ces défis confirment la nécessité, pour ce COSOP, d'intégrer systématiquement des solutions résilientes et inclusives, plaçant la durabilité environnementale, l'adaptation au changement climatique et une meilleure prise en compte du genre au cœur des interventions.

3.2. Orientations stratégiques

Le futur COSOP 2026-2031 s'inscrit dans une dynamique de refondation nationale articulée autour de la Stratégie Nationale pour l'Émergence et le Développement Durable (SNEDD 2024-2033) et de la Vision Mali 2063 - Mali Kura jetaasira ka ben san 2063 ma. Le COSOP Mali s'inscrira également dans une logique de transformation structurelle et inclusive de l'agriculture malienne, en consolidant les acquis des interventions antérieures du FIDA et en répondant aux défis croissants liés à la fragilité, à l'insécurité, au changement climatique et aux inégalités sociales.

En cohérence avec ces cadres de référence, le COSOP adoptera une orientation stratégique centrée sur la transformation structurelle du secteur rural, la résilience

⁸ Climate Change and Gender Action Plan of Mali, [content](#)

climatique, l'inclusion économique et sociale, et la consolidation de la paix dans les territoires fragiles.

Cette stratégie vise à répondre aux défis multisectoriels du pays (climatiques, environnementaux, socioéconomiques et sécuritaires) en alignant les interventions du FIDA sur les projets structurants définis par le Gouvernement du Mali, en particulier le Projet n°1 ARAFINNA JIGINÉ - Nourrir le Mali et la Sous-région, qui ambitionne de renforcer la souveraineté alimentaire nationale à travers le développement de 12 agropoles intégrées dans les principales zones agroécologiques du pays. Dans ce cadre, le COSOP pourrait contribuer à la mise en œuvre du Projet Structurant N°1 FARAFINNA JIGINÉ : Nourrir le Mali et la Sous-Région, dont les objectifs sont la souveraineté alimentaire, la résilience des systèmes de production et la cohésion sociale à travers des investissements structurants dans les pôles agricoles et les chaînes de valeur. Il s'appuie également sur les enseignements de la revue d'achèvement du COSOP 2020-2025, notamment en matière de gouvernance multisectorielle, de coordination des interventions en zones fragiles, et d'intégration des enjeux transversaux (genre, jeunesse, climat, environnement, nutrition, inclusion des groupes vulnérables).

Le nouveau COSOP est conçu comme un cadre stratégique sensible à la fragilité, fondé sur une cartographie des vulnérabilités et des déficits d'investissements dans les zones rurales, en particulier celles affectées par les conflits, les chocs climatiques, les déplacements de populations et la dégradation des ressources naturelles. Il propose des axes d'intervention ciblant les groupes prioritaires (femmes, jeunes, personnes déplacées internes, personnes handicapées, pasteurs nomades), tout en favorisant la cohésion sociale, la paix et le relèvement économique à travers une agriculture inclusive et durable.

Les orientations stratégiques du COSOP s'articuleront donc autour de trois axes majeurs :

1. Renforcement de la résilience climatique des communautés : sera mis en œuvre à travers i) le développement des aménagements hydro-agricoles ; ii) l'accès aux équipements et aux intrants ; iii) la promotion des pratiques agroécologiques et climato-intelligentes, adaptées aux systèmes locaux, en valorisant les savoirs endogènes et les innovations paysanne ; iv) la structuration des chaînes de valeur agricoles, pastorales, halieutiques et forestières à fort potentiel tout en promouvant des mécanismes de gestion des risques (assurance agricole, contractualisation...) ; v) l'appui au développement d'agropoles et d'écosystèmes productifs territorialisés et résilients etc.
2. Inclusion économique et sociale : accès équitable aux ressources productives, aux services financiers, aux opportunités d'emploi vert et à la formation technique et entrepreneuriale pour les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables. Les interventions pertinentes sont entre autres sur l'accès au foncier, aux intrants et équipements agricoles, aux financements adaptés, le soutien à l'entrepreneuriat rural et le renforcement des compétences.
3. Cohésion sociale et relèvement des territoires ruraux affectés par l'insécurité, en favorisant des projets à forte intensité de main-d'œuvre, des mécanismes de stabilisation communautaire, et des partenariats locaux adaptés au contexte (ONG, OP, autorités locales).

Le COSOP contribue directement à la mise en œuvre des Contributions Déterminées au niveau National (CDN), notamment dans leurs dimensions d'adaptation. Les actions proposées s'articulent autour de la gestion durable des terres, de la promotion de l'agriculture résiliente, de la restauration des écosystèmes dégradés, de la valorisation des ressources naturelles, d'énergie renouvelable, de renforcement des capacités locales et l'accès aux financements adaptés. En appuyant des solutions fondées sur la nature et une meilleure gouvernance locale des ressources, le FIDA accompagne les efforts

nationaux de lutte contre les effets du changement climatique, conformément aux engagements internationaux.

Il est également aligné avec les priorités du Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (2024–2028). Le COSOP s'inscrira dans l'Axe 2 sur la croissance inclusive et résiliente, tout en renforçant les synergies avec les autres agences des Nations Unies, les PTF, les collectivités et la société civile et contribuera à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD), en particulier :

- ODD 1 (réduction de la pauvreté),
- ODD 2 (sécurité alimentaire),
- ODD 5 (égalité des sexes),
- ODD 13 (action climatique),
- et ODD 15 (protection des écosystèmes terrestres).

Enfin, le COSOP intégrera un cadre de résultats sensible au genre, à la jeunesse, à la nutrition et à la fragilité, et proposera une stratégie de partenariat renforcée pour mobiliser les financements climatiques et environnementaux (FVC, FEM, Fonds d'Adaptation), en appui aux efforts nationaux pour la souveraineté alimentaire et la stabilité rurale.

3.3. Mesures stratégiques et ciblage

Le prochain COSOP devra intégrer de manière prioritaire plusieurs thématiques transversales qui conditionnent la réduction durable de la pauvreté et la transformation rurale au Mali.

- **Genre** : les inégalités structurelles dans l'accès à la terre, au crédit et à la décision freinent la croissance agricole. La priorité sera donnée à l'autonomisation économique des femmes et à leur représentativité dans les organisations rurales.
- **Jeunes** : face à une démographie galopante et un chômage massif, leur inclusion dans les chaînes de valeur, via l'accès au foncier, à des financements adaptés et à l'accompagnement entrepreneurial, est essentielle pour stabiliser l'emploi rural.
- **Nutrition** : la malnutrition chronique (27 % des enfants souffrant de retard de croissance) appelle à promouvoir la diversification alimentaire, les pratiques de transformation locale et le lien agriculture-nutrition.
- **Environnement et climat** : la dégradation des terres et la variabilité climatique menacent directement la production et les revenus. Les approches agroécologiques, la gestion durable des ressources naturelles et l'assurance agricole sont prioritaires pour sécuriser les moyens de subsistance.
- **Communautés pastorales et vulnérables** : leur mobilité, leur faible accès aux services sociaux et les conflits d'usage nécessitent une attention spécifique, par le renforcement de la gouvernance locale et transfrontalière, et l'adaptation des investissements à leurs modes de vie.

La **stratégie de ciblage** reposera sur : (i) un ciblage géographique des zones de forte pauvreté, de vulnérabilité climatique et de de fragilité sécuritaire **fondé sur une approche spatiale calibrée afin de sécuriser les investissements physiques dans les périmètres stables** ; ; (ii) un ciblage socio-économique en faveur des ménages pauvres, des femmes, des jeunes et des personnes déplacées visant à apaiser les conflits d'usage autour des ressources naturelles; (iii) des mécanismes directs (subventions, accès aux infrastructures, services financiers inclusifs) et d'auto-ciblage (travaux à haute intensité de main-d'œuvre, approches coopératives). La concertation avec le Gouvernement, les organisations paysannes et les PTF assurera la pertinence et l'appropriation.

Enfin, le Mali pourra tirer parti des financements climatiques (FVC, FEM, Fonds d'adaptation) pour renforcer les investissements en agriculture résiliente, en gestion des risques et en inclusion sociale, en cohérence avec ses engagements nationaux et internationaux.

3.4. Suivi

Un dispositif de suivi-évaluation participatif sera mis en place pour suivre l'intégration effective des thématiques transversales, conformément aux directives du FIDA⁹. Ce mécanisme permettra une collecte et une analyse rigoureuses de données ventilées, tout en assurant un retour d'information continu des parties prenantes (PEPP et MGP pour chaque projet permettant d'assurer la transparence et la redevabilité). L'approche adoptée sera alignée sur le système de gestion des résultats opérationnels du FIDA (ORMS), les exigences PESEC, ainsi que les principes du mainstreaming environnemental, climatique, nutritionnel, de genre et de jeunesse. Les performances seront mesurées à l'aide d'indicateurs SMART, désagregés par sexe, âge, situation de handicap, et autres caractéristiques sociales pertinentes.

Les indicateurs seront définis de manière à capturer les effets spécifiques des interventions sur les dimensions sociales, environnementales et climatiques. Ci-dessous quelques exemples par domaine transversal :

Thématiques	Exemples d'indicateurs
Genre	• Nombre de femmes recevant des services promus/soutenus par les projets • Nombre correspondant de ménages avec une femme cheffe de ménage touchés • Nombre de femmes déclarant utiliser les services financiers ruraux • Nombre de femmes ayant reçu une formation en alphabétisation financière et/ou utilisation des services et produits financiers dans les zones rurales • Nombre de femmes déclarant une amélioration de l'accès à la terre, aux forêts, à l'eau ou aux étendues d'eau à des fins de production • Nombre de femmes formées aux activités génératrices de revenus ou à la gestion d'entreprise • Nombre de femmes déclarant une réduction de la pénurie d'eau par rapport aux besoins de la production • Nombre d'organisations de producteurs ruraux soutenues avec des femmes aux postes de décision • Nombre de femmes déclarant une diminution significative du temps consacré à la collecte d'eau et de combustible
Jeunes	• Nombre de jeunes (désagregé par sexe) recevant des services promus ou soutenus par les projets • Nombre correspondant de ménages avec un jeune chef de ménage touchés • Nombre de jeunes déclarant utiliser les services financiers ruraux • Nombre d'organisations de producteurs ruraux soutenues avec des jeunes aux postes de décision*Nombre d'emplois nouveaux créés pour les jeunes • Nombre de jeunes formés aux activités génératrices de revenus ou à la gestion d'entreprise

⁹ COSOP Guidelines, Section V

Nutrition	• Pourcentage de femmes déclarant une amélioration de leur régime alimentaire • Nombre de ménages (avec une femme cheffe de ménage) avec des connaissances, attitudes et pratiques nutritionnelles améliorées
Environnement et climat	• Nombre de personnes bénéficiant de services d'information sur le climat/assurance agricole • Nombre de personnes accédant à des technologies résilientes / technologies qui séquestrent le carbone ou réduisent les émissions de gaz à effet de serre • Nombre d'hectares de Terres soumises à des pratiques résilientes au climat • Nombre de groupes aidés/formés à gérer durablement les ressources naturelles et les risques liés au climat • Émissions de gaz à effet de serre (CO2) évitées et/ou séquestrées • Nombre de personnes/ménages déclarant avoir adopté des technologies écologiquement durables et résilientes au climat • Groupes communautaires engagés dans des activités de GRN et de gestion des risques climatiques
Groupes vulnérables (personnes déplacées internes et/ou vivant avec un handicap)	• Nombre de bénéficiaires issus de groupes marginalisés bénéficiant des investissements • Nombre de mécanismes d'inclusion ciblée mis en place

Ces indicateurs seront intégrés au cadre de résultats du COSOP et alimentés par les systèmes de S&E des projets cofinancés. Ils serviront également à renseigner les rapports annuels de performance du FIDA (RIDE), ainsi que les rapports à mi-parcours et d'achèvement du COSOP.

La participation des groupes cibles et parties prenantes au processus de suivi sera assurée à travers :

- la supervision des projets du portefeuille du pays une fois par an pour évaluer la performance, tirer les enseignements et mettre en commun les savoirs.
- la tenue d'un bilan COSOP à mi-parcours, avec analyse des résultats obtenus sur les domaines transversaux et ajustement des interventions si nécessaire.
- L'organisation d'ateliers annuels de revue participative réunissant bénéficiaires, autorités locales, ONG et partenaires techniques ;
- La mise en place de mécanismes communautaires de redevabilité (les directives/orientation peut-vent être dans le MGP) : boîtes à suggestion, comités de suivi villageois, plateformes numériques ou radio communautaire selon le contexte local.

Mécanismes de gestion des plaintes

Dans le cadre du précédent COSOP, les Comités de gestion (COGES), les Associations de Gestion Locales et collectives des ressources naturelles ont joué un rôle important dans la gestion des conflits et des plaintes au niveau communautaire et villageois. Ils

disposent d'un mécanisme local informel, reposant notamment sur le conseil des sages pour le règlement des différends. Ces mécanismes sont en cours de formalisation par l'élaboration des MGP pour FIERII et INCLUSIF. Ainsi il n'y avait pas de dispositif formalisé et opérationnel de gestion des plaintes dans le cadre des projets mis en œuvre sous l'ancien COSOP. En termes de leçons apprises, il convient de reconnaître que les COGES et comités villageois sont bien représentés à l'échelle locale et jouent des rôles clés en matière de développement local et aussi de règlement informel des conflits. Il conviendrait, dans le cadre de ce COSOP 2026-2031, de finaliser et de rendre opérationnel les MGP des projets. Il faudra à cet effet outiller et former ces comités à l'utilisation des MGP afin de renforcer la traçabilité des plaintes et d'assurer la transmission régulière des données pour un suivi systématique.

Références

1. République du Mali (2023). *Stratégie Nationale pour l'Émergence et le Développement Durable - SNEDD 2024-2033*. Ministère de l'Économie et des Finances.
2. République du Mali (2023). *Vision Mali 2063 - Mali Kura jetaasira ka ben san 2063 ma*. Commission nationale prospective.
3. République du Mali / PNUD (2023). *Évaluation environnementale intégrée du Mali*. Bamako.
4. Banque Mondiale (2023). *Climate Change Knowledge Portal - Mali Country Overview*. <https://climateknowledgeportal.worldbank.org>
5. Banque Mondiale (2023). *Poverty & Equity Brief - Mali*. <https://databankfiles.worldbank.org>
6. Banque Mondiale & UN Population Division (2024). *Indicateurs démographiques du Mali*. World Development Indicators.
7. Global Hunger Index (2024). *Mali Hunger Report*. <https://www.globalhungerindex.org>
8. ACAPS (2024). *Aperçu humanitaire du Mali*. www.acaps.org
9. FAO (2022). *Évaluation des pertes agricoles et des systèmes alimentaires au Mali*.
10. FIDA (2021). *Procédures d'Évaluation Sociale, Environnementale et Climatique (PESEC)*.
11. FIDA (2023). *Rapport de revue d'achèvement du COSOP Mali 2020-2025*. Division Afrique de l'Ouest.
12. FIDA (2021). *Operational Framework for Fragile Situations*. Rome.
13. Think Hazard! / GFDRR (2020). *Natural hazard risk overview - Mali*. www.thinkhazard.org
14. OIM - DTM Mali (2025). *Matrice de suivi des déplacements - Rapport Mars 2025*. www.globaldtm.info
15. UNICEF & INSTAT Mali (2022). *Enquête MICS - Rapport national 2021*.
16. ONU Femmes (2022). *Rapport sur l'autonomisation économique des femmes rurales au Mali*.
17. Institut du Sahel / CILSS (2023). *Cartographie des zones agroécologiques et des terres dégradées au Mali*.
18. UNSDCF (2023). *Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable 2024-2028 - Mali*.
19. Annotated Outline COSOP SECAP Background Study (FIDA, 2021). *Document de travail interne - Annexe IV*.
20. Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM). *Base de données projets Mali*. www.thegef.org
21. Fonds Vert pour le Climat (GCF). *Project Portfolio - Mali*. www.greenclimate.fund
22. African Development Bank (AfDB) (2023). *Country Strategy Paper - Mali 2023-2027*.
23. IFPRI (2023). *Rapport sur les politiques alimentaires en Afrique de l'Ouest*.
24. NSAT 2023. *Rapport sur l'état de la sécurité Alimentaire au mali*
25. CGIAR, *climate Change and Gender Action Plan of Mali*
26. ASFG 2022 du CNDIFE (Centre National de Documentation et d'Information sur la Femme et l'Enfant), *l'Annuaire Statistique sur la Promotion du Genre*,
27. *Enquête Démographique et de Santé (EDSM VI)*
28. *Forest area (% of land area) - Mali | Data*
29. CILSS/CEDEAO 2024, *Bulletin de veille environnementale*
30. Gouv MALI, 2014, *STRATEGIE NATIONALE ET PLAN D'ACTIONS POUR LA DIVERSITE BIOLOGIQUE*,
31. FAO AQUASTAT Dissemination System

Appendix VI : Note d'évaluation de la fragilité

1. Introduction

Since 2012, Mali has experienced a complex, multidimensional crisis characterized by insecurity, political instability (including repeated coups), economic fragility and increased climate variability and shocks. Weakened public institutions and limited-service delivery — particularly in rural areas — have intensified poverty, internal displacement, and humanitarian needs.¹⁰

These conditions have created governance vacuums that marginalize communities and are exploited by violent extremists and other non-state armed groups.

The withdrawal of the UN Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA) in December 2023, upon request of the Malian Government, coincided with a marked escalation in violence, a rise in fatalities and increased access constraints for humanitarian and development actors.¹¹ These dynamics have contributed to markets' disruption, affecting agricultural production and increasing the cost and risk of implementing development projects.

This assessment provides an overview of the complex and volatile security situation in Mali, driven by unpredictable dynamics, the influence of non-state armed groups, and competition over natural resource exploitation, and how it severely impacts agriculture and socio-economic conditions. This context necessitates in-depth, localized conflict and political economy analyses within project fragility assessments to design more effective, context-specific IFAD interventions. However, for the scope and the limitations of this assessment, the key objectives are to :i) Identify key drivers affecting IFAD interventions; ii) Assessing existing and potential risks; iii) Highlighting unique contextual challenges; iv) Ensuring "do no harm"; v) promoting conflict-sensitive programming; vi) identifying appropriate resilience-building preventive and mitigation measures aligned with COSOP Strategic goals; vii) Encourage a humanitarian-development-peace nexus approach; and viii) Identify strategic partnerships to enhance IFAD's peace role and visibility nationally and internationally.

The assessment follows IFAD's updated approach to fragility's guidelines and made use of available fragility resources and tools. It refers to the Social, Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP) background study for the COSOP and draws on existing literature on conflict and fragility prepared by United Nations Agencies, International financial institutions and think tanks. This is supplemented by IFAD's own integrated analysis on the current and potential impact of key fragility drivers on the rural poor.

The assessment also provides country context background information and a concise broader overview on key regional and global fragility factors that contribute to the overall destabilization and insecurity.

¹⁰ *State Fragility in Mali, Policy Paper, INAF 5499*, <https://carleton.ca/cifp/wp-content/uploads/Mali-2019-Fragile-States-Policy-Brief.pdf>

¹¹ *UN Security Council ends MINUSMA mandate*, <https://peacekeeping.un.org/en/security-council-ends-minusma-mandate-adopts-withdrawal-resolution>, June 2023.

Analysis of different fragility drivers by dimension

In this section, key drivers of fragility are presented by three main dimensions: 2.1) Political, Institutional and Security; 2.2) Socio-economic; and 2.3) Climate and Environmental.

Subsections explain and analyse how specific drivers affect the rural population and development and highlights risks related to IFAD interventions.

2.1 Political, Institutional and Security

2.1.1 Political and security background

Since 2012, Mali's political and security environment has been characterized by chronic instability, recurrent violence and episodic governance breakdowns.

In 2012, Tuareg separatist groups in northern regions launched an uprising seeking to establish the independent State of Azawad, a territory that included the Malian regions of Timbuktu, Gao, Kidal and parts of Mopti, under the rule of the National Movement for the Liberation of Azawad (MNLA).¹² Different jihadist groups, including Al Qaeda branches, supported the rebellion and became involved in the conflict. Initial alliance with the MNLA against the Malian government did not last due to disagreements regarding different political agendas and soon escalated in conflict.

In response of the deteriorated security situation in Northern Mali, international actors, including the UN, embarked on large-scale military operations against terrorism. France launched the *Serval* operation in 2013, followed by the *Barkhane* operation (2014-2022).¹³ In August 2013, The United Nations (UN) Security Council established a UN peacekeeping operation, the Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA), mandated to support the Malian government forces to restore security, stability, and peace and to protect civilians.¹⁴ Despite the robust deployment of roughly 5,000 French troops and some 15,000 UN peacekeepers, security conditions in Mali continued to deteriorate, along with precarious socio-economic conditions particularly in rural areas. Nearly a decade of failure in delivering effective counter terrorism operations and to protect civilians, eventually led to widespread discontent and lack of trust towards foreign interventions in Mali, including the UN.¹⁵

A significant rise in anti-French and anti-Western sentiment in Mali marked a huge shift in politics and national security strategy.¹⁶ Since the military coups in 2020 and 2021 staged by current President Assimi Goita, who is been serving as interim head of state since 2021,¹⁷ Mali has revindicated national ownership over security and stabilization processes, revindicating its sovereignty over the peace and security agenda, *inter alia*.¹⁸ This marked the end of the French operation *Barkhane* in August 2022 and the withdrawal of MINUSMA in December 2023, upon request of the Malian Government.

Long-term consequences of international troops withdrawal in Mali territories, remains to be seen. Non-state armed groups, including jihadists, inter-communal militias and

¹² *Making sense of Mali's armed groups*, Al Jazeera, <https://www.aljazeera.com/features/2013/1/17/making-sense-of-malis-armed-groups>

¹³ *Opération Barkhane*, <https://www.defense.gouv.fr/operations/bande-sahelo-saharienne/operation-barkhane>

¹⁴ *MINUSMA Fact Sheet*, <https://peacekeeping.un.org/en/mission/minusma>

¹⁵ A course correction stabilization in Mali, <https://www.crisisgroup.org/africa/sahel-burkina-faso-mali-niger/course-correction-sahel-stabilisation-strategy>

¹⁶ *How France failed Mali*, <https://hir.harvard.edu/how-france-failed-mali-the-end-of-operation-barkhane/amp/>

¹⁷ <https://democracyin africa.org/losing-hearts-and-power-how-malis-military-regime-gained-popular-support/>

¹⁸ *What Malians mean when they talk about sovereignty*, Crisis Group, 2021

<https://www.crisisgroup.org/africa/sahel/mali/what-malians-mean-when-they-talk-about-sovereignty-comfort-ero>

criminal networks are currently fighting contest control over large rural territories and gain access over natural resources particularly gold mines.

As part of the shift in the government position regarding national ownership and following the coup in 2021 and the establishment of the transitional government led by President Assimi Goita, the Malian Junta officially left the Economic Community of West Africa (ECOWAS) in January 2025, alongside with Niger and Burkina Faso, withdrawing from regional coordination and partnership for security in the Sahel. Subsequently, the three countries have joined the Alliance of Sahel States (AES).¹⁹

The government of Mali recently reaffirmed its security cooperation with the Government of Russia to counter widespread jihadism and insurgents across the country, particularly in northern regions. The Russian Ministry of Defense is currently undergoing a restructure of its presence in the country, replacing former Wagner Group's troops deployed in the country since late 2021, with the Africa Corps. Sustainability of costs and financing for the Malian Government to maintain the cooperation remains unclear.²⁰

Despite the robust counter insurgency efforts and reinvigorated Russo-Malian security cooperation, an – al Qaeda affiliate in the Sahel, *Jama'a Nusrat al Islam al Muslimin* (JNIM), recently intensified attacks against the Forces Armées Maliennes (FAMA) and their Russian allies. Since June 2025, JNIM conducted multiple, coordinated, and simultaneous attacks on FAMA military positions, checkpoints and Malian military airbase in the city of Timbuktu, demonstrating increased military capacity, intelligence and strategy. In addition to these serious security challenges, recent failed attempts to destabilize the transitional government raise concern over long term political stability.²¹

The decision of the Military Junta announced in January 2024 to terminate the 2015 peace agreement, previously mediated by Algeria and supported by the UN mediation, marked the beginning of a new war and a drastic change in the stakeholders scenarios.²²

Understanding the underlying drivers of conflict in Mali and the spillover of insecurity across Sahelian border countries is essential for designing strategic development interventions aligned with national strategies and priorities.

This assessment examines how the recent surge in violence, reshaping of criminal networks and evolving attack patterns resulting in higher fatalities and increased security-related access constraints, affects impede humanitarian operations, field supervision, and market access, thereby raising project delivery risks.

¹⁹ Alliance of Sahel States, <https://www.alliance-sahel.org/en/sahel-alliance/>

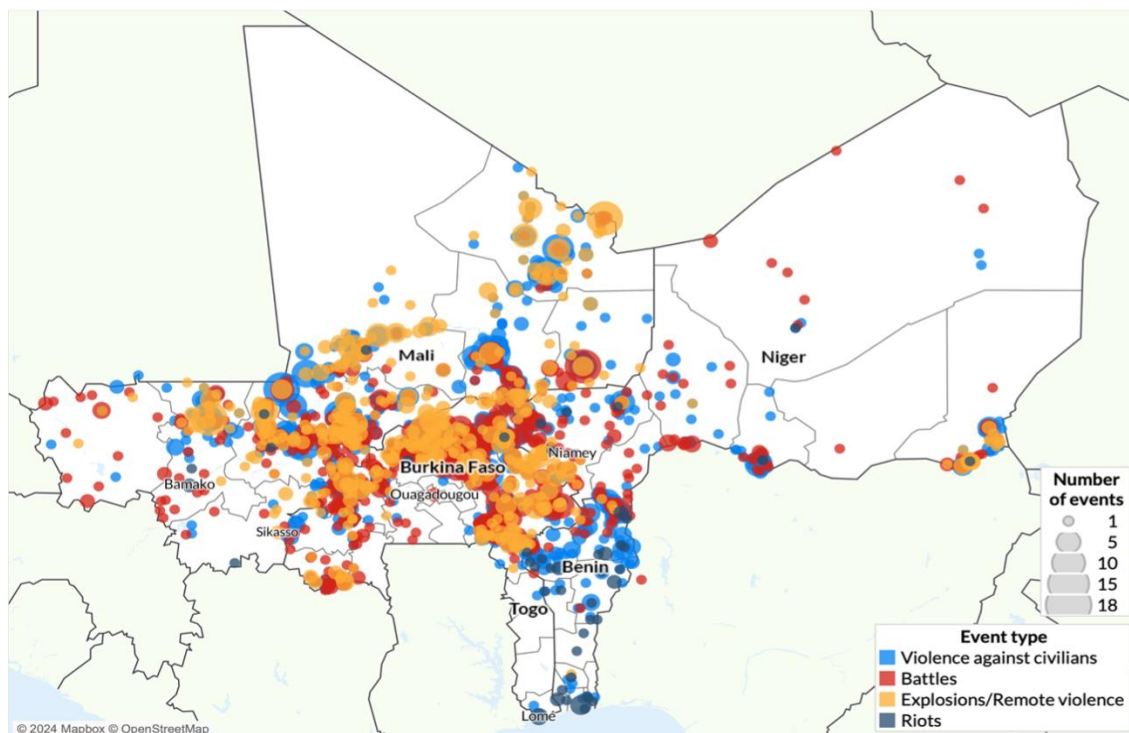
²⁰ Mali and Russia restructure their security partnership, <https://www.crisisgroup.org/africa/sahel/mali-russia-internal/mali-and-russia-restructure-their-security-partnership-what-end>

²¹ <https://www.dw.com/en/mali-says-thwarted-coup-supported-by-foreign-states/a-73646495>

²² The implementation of the peace process in Mali, <https://www.sipri.org/sites/default/files/SIPRIYB16c05sIII.pdf>

Political violence in West Africa

1 January - 29 November 2024



Map 1. Spread of political violence in the Sahel. ACLED.

2.1.2 Impact of non-state armed groups' activities on humanitarian access, NGOs and vulnerable population

Both state (Government VS JNIM), and non-state conflict heavily affect humanitarian access and vulnerable populations.²³ However, for the Widespread criminal networks underpin much of Mali's insecurity. Numerous non-state armed groups engage in illicit activities, and organized crime provides substantial funding—either through direct involvement, taxation or protection rackets. Human smuggling, arms and other illicit trafficking are run by interlinked actors whose operations frequently overlap with drug-trafficking and politico-military networks, especially in northern Mali. Although armed groups and trafficking networks sometimes clash because their objectives diverge, competition over criminal economies also spurs temporary alliances and conflict.²⁴ Narcotics flows into northern Mali—originating from Libya, Algeria and Mauritania—are primarily controlled by Arab and Tuareg groups. Meanwhile, foreign actors from across the Sahel have joined to access the gold-mining economy. Artisanal and illegal mining sites have become focal points for criminal networks and armed groups competing for revenue, complicating governance and development efforts. Vulnerability for population, human trafficking and child recruitment for combat and other illicit activities put younger population in a condition of high vulnerability and risk. The UN group of experts in Mali had previously alerted on recruitment of children, Gender Based Violence (GBV) and widespread violence against women, and risk of recruitment²⁵. Since 2012, Islamic extremist groups, recruit children, mostly boys, for combat.

²³ <https://ucdp.uu.se/country/432>

²⁴ Global organized crime index, <https://ocindex.net/2021/country/mali#:~:text=Criminal%20networks%20are%20prevalent%20across,involvement%2C%20taxation%20or%20protection%20rackets.>

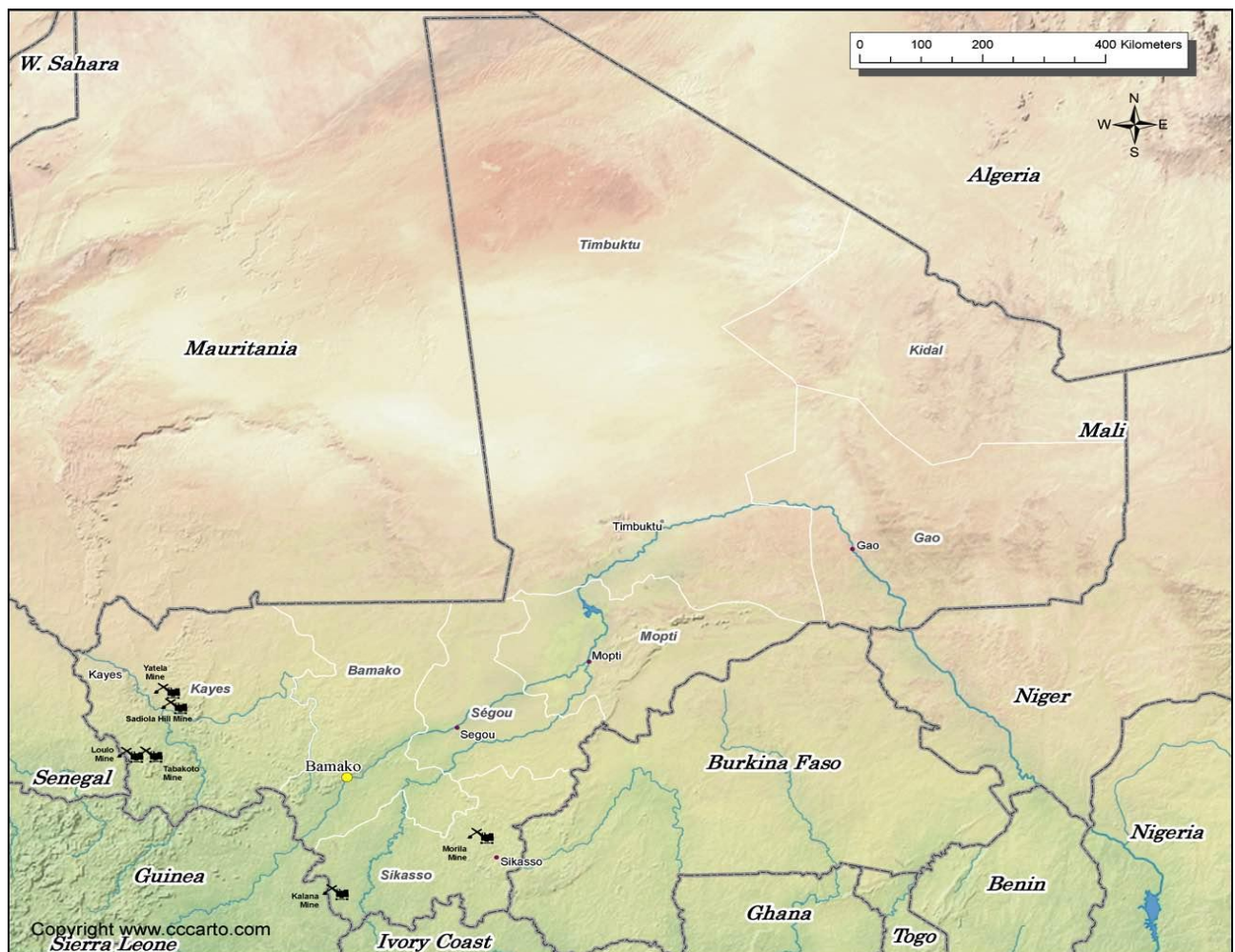
²⁵ Final report of the UN Panel of Experts on Mali established pursuant Security Council resolution 2374-2017, https://www.securitycouncilreport.org/atf/cf/%7B65BFCF9B-6D27-4E9C-8CD3-CF6E4FF96FF9%7D/S_2022_595.pdf

Despite increasing rise of criminal network and banditry, terrorism currently represents the biggest threat for both local population and humanitarian/aid workers/NGOs.

Recent and progressive expansion of terrorist activities and jihadism from Northern and Central to Western Mali, particularly al-Qaida cells, including in the regions of Kayes and Koulikoro previously controlled by state actors, raises particular concern and deserves close monitoring as it might directly or indirectly interfering with IFAD's activities and implemented projects in those areas.

On 1 July 2025, the al-Qaeda-affiliated group Jama'at Nusrat al-Islam wal-Muslimin (JNIM) simultaneously attacked locations in the Segou and Kayes regions, including the city of Kayes – an important transit hub for trade at the borders with Senegal- attempting to impose a blockade on Kayes and Nioro, and accusing residents of collaborating with government forces.²⁶

The area has a strategic interest for legal and illegal access to resources, as Mali's gold is found in the southwestern part of the country, near Kayes, where the Yatela and Sadiola Hill Mines are located (See map 2). This can partially explain the current movement of non-state actors from Northern to Western Mali, including the urban centre of Segou, Sikasso and Kayes.²⁷



Map.2 Mali Gold Mines Map, Carto Atlas

²⁶ <https://www.crisisgroup.org/africa/sahel/mali/understanding-jnims-attacks-towns-and-cities-western-mali>

²⁷ <https://www.newsecuritybeat.org/2023/05/building-peace-formalizing-gold-mining-central-sahel/>

In its last Humanitarian Access Dashboard published in July 2025, the UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) in Mali has reported over 81 access-related incidents, up 62% from 50 incidents in the same period in 2024.²⁸ Among these, incidents involving Explosive devices (IED) were the most frequent (37 cases). OCHA reported an increase of armed hostilities and clashes compared to 6 in July 2024 and in line with findings reported in this assessment, observed a geographic expansion of violence towards the West in Kayes region. Ten cases of violence against humanitarian workers were reported, resulting in two deaths among aid personnel. OCHA report indicates growing pressure on humanitarian operations, especially outside urban centers and a worsening of security conditions in the Kayes and Ségou region, with reported attacks and killings against national NGO staff. This resulted in increased Internal Displaced People moved to nearby towns such as San, Sofara IDP site, Bla, Ségou, and Bamako.²⁹

A UNDSS report from July 2025 indicated that among others, the area of Sikasso in West Mali in July 2025 was seriously affected by security incidents and, in particular, terrorism characterized by abuses against the population. Clashes between the Malian Armed Forces (FAMA) and JNIM fighters are regularly reported in the southeast of Sikasso, where JNIM is trying to assert its presence through preaching and calls for payments to *zakat*. JNIM is also asserting local influence through preaching and quasi-taxation to local population (similar to *zakat*), particularly in rural areas.

According to ACTED, JNIM exerts regulatory control in its areas of influence by negotiating NGO access, abducting people for intelligence, and combating banditry. Because the state has long struggled to provide basic services in these zones, NGOs often fill that gap—sometimes with JNIM allowing a degree of humanitarian activity, unlike other terrorist groups (such as ISIS Sahel).³⁰ JNIM's tolerance, however, is functional and aimed at diverting aid, hijack car and transport trucks, redistributing food and medicine to selected communities that support it. Overall, JNIM's relationship with humanitarian actors blends tactical tolerance with predatory behavior; only once has the group publicized its own aid provision.

While humanitarian and development mandates differ—one focusing on immediate relief and the other on long-term development—the risks arising from fragile, conflict-affected environments in Mali are largely similar and impact both types of operations.

2.1.3 Non-state armed groups' interference with local economies

JNIM's strategy aims to weaken local economies and control trade corridors shortly after establishing a presence in new regions. By attacking roads, bridges, marketplaces, transportation networks, and other critical infrastructure, the group diminishes the financial resources of the targeted regions (and *cercles*) as well as the operational mobility of government forces. Additionally, it interferes with local economic activities to exploit them for its own benefit. This strategy is especially evident in small and medium-sized towns, whose economic systems and transport links are frequently underestimated as funding sources for armed groups that are typically perceived as operating mainly in rural areas. As part of its strategy, JNIM has carried out a series of large-scale attacks on commercial, supply and logistic convoys escorted by military forces, including in major transit routes. This allowed JNIM to disrupt crucial supply chains, weakening local economies and eroding the state's ability to ensure safe access for its citizens, exploiting population's vulnerability and discontent while strengthening its control over the affected regions. In addition to direct attacks, JNIM sets up illegal checkpoints, conducts

²⁸ *Humanitarian Access Dashboard, OCHA, July 2025*, <https://www.unocha.org/publications/report/mali/mali-humanitarian-access-dashboard-july-2025>

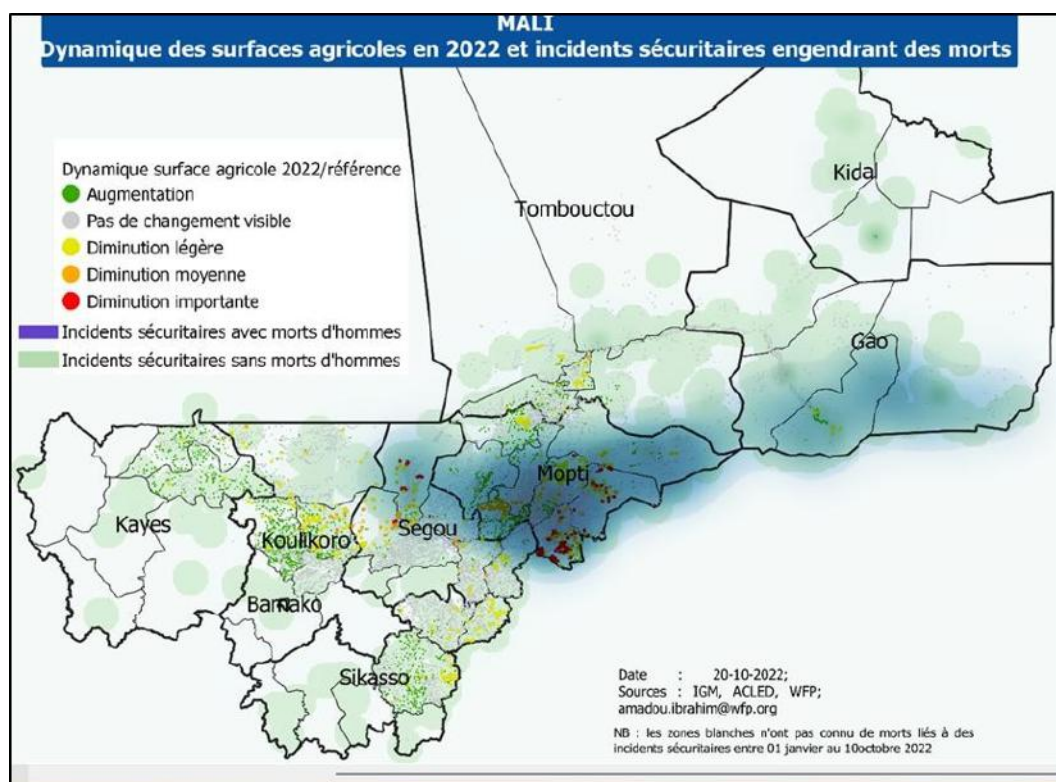
²⁹ *Displacement Tracking Matrix*, <https://dtm.iom.int/mali>

³⁰ *Non-state armed groups and illicit economies in West-Africa*, ACTED 2023 <file:///Users/leyla/Downloads/ACTED%20JNIM%202023.pdf>

threatening identity checks searching for military, security forces and states' collaborators. JNIM's retaliation practices against population for supporting government-led initiatives shall be duly considered to ensure *do no harm*.

ACTED research suggests that whenever JNIM is not able to establish successful local governance it is able to quickly adapt its strategy to its influence, seeks support among the population and cause destabilization, to weaken state's presence particularly among government led initiatives.

A recent data collection study carried out by FAO has gathered data on the presence of non-state actors and the indirect impacts of conflict on agriculture. An analysis comparing changes in agricultural land area in 2022 with security incidents recorded by ACLED reveals a significant reduction in cultivated lands, particularly in the central and southeastern regions known as the three-border areas. These zones have experienced deadly attacks by armed groups, rendering agro-pastoral activities nearly impossible. (see Map 2: Analysis of agricultural area dynamics and fatal security incidents).³¹



Map. 3 Analysis of agricultural area dynamics and fatal security incidents.

In the insecure areas of central and northern Mali, as well as the northern parts of the Ségou, San, and Koulikoro regions, population displacements, limited access, and abandonment of fields due to attacks and persecution by armed groups have severely disrupted agropastoral activities. This has led to below-average agricultural production and reduced income from product sales and agricultural labor opportunities in these zones.³² According to a WFP study using satellite imagery from October 2021, the Mopti and Ségou regions are the most affected by significant declines in cultivated land area; The areas with the largest reductions in cultivated land coincide with those most affected by insecurity, including intercommunal tensions, armed group conflicts, terrorist attacks,

³¹ *Analyse des conflits et changements climatiques au Mali, leurs impacts sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle*, FAO Mali data collection, 2025 (in progress, not published).

³² FSI, *Global report on food crisis*, <https://www.fsinplatform.org/report/global-report-food-crises-2025/#sahel>

and the destruction of fields and granaries. Specialized Literature reveal the extent to which conflict has also devastated agricultural production, disrupting traditional livelihoods and markets and how insecurity restricts access to fields, displaced farming communities and destroys food stocks in Mali and the Sahel region,³³ however availability of relevant data for Mali is limited.

The presence of armed groups in regions where IFAD operates has the potential to disrupt the local economy and affect local population, particularly vulnerable groups.³⁴ Conversely, IFAD's projects may influence rural reality either positively or negatively under these conditions.

Therefore, it is recommended to design interventions while carefully assessing different possible scenarios and outcomes, assessing the likelihood of possible retaliation of armed groups against populations openly supporting the government; and/or imposing illicit taxation system (*zaqat*) on beneficiaries to allow Government's interventions.

2.1.4 Overview of institutional fragility and opportunities for IFAD's engagement

Institutional fragility in Mali is characterized by weak state capacity, limited legitimacy marked by growing divide between the ruling elites and the population, and challenges in governance, which undermine effective service delivery and local development. In addition, protracted insecurity contributes to these deficiencies while social tensions and hindered economic progress massively affect rural areas where state presence is weak. The judicial system is characterized by ineffective accountability, mainly due to political interference and systemic issues.³⁵ Transparency International ranked Mali 129th out of 180 countries in 2020 for corruption perception, Mali is ranked 135 out of 180 in the Corruption Perception Index (CPI), in 2024, with high scores of perceived corruptions in the public sector³⁶ and presents low scores of governance ranking 37th out of 54 African countries³⁷. These have led to widespread public disillusionment with state institutions, undermining citizens' confidence in their leaders and the rule of law.³⁸ On May 13, 2025, Mali's military junta officially disbanded all political parties and associations through a decree announced on national television.³⁹ This action followed a government-led national consultation two weeks earlier, which advised appointing transitional leader General Assimi Goïta as president for a renewable five-year term and called for the end of multiparty democracy.⁴⁰

Looking at IFAD's mandate, several national, regional, and local institutions and organizations are involved in implementing projects, each playing different roles in agriculture development, environmental protection, and climate change. Despite significant challenges, including lack of sufficient resources in financial and technical capacity, overlapping tasks, and inter-ministerial coordination, IFAD has established good synergy and coordination with the Ministry in charge of Environment and Sustainable Development and the Ministry in charge of Territorial Administration and Decentralization.

Decentralization presents a critical opportunity to address these vulnerabilities by transferring authority and resources to local governments, where IFAD is implementing

³³ *ibid.*

³⁴ The US National Counterterrorism Center (NCTC), US State Department https://www.dni.gov/nctc/terrorist_groups/inim.html

³⁵

³⁶ <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/mli>

³⁷ Ibrahim Index of African Governance, <https://iaag.online/locations/ml.html>

³⁸ https://mpira.ub.uni-muenchen.de/112821/1/MPRA_paper_112821.pdf

³⁹ <https://www.bbc.com/news/articles/cqj7z92xw9no> ;

⁴⁰ International IDEA, <https://www.idea.int/data-tools/country-overview?country=137>

projects, thereby enhancing responsiveness, accountability, and community participation, while building social cohesion and institutions trust. IFAD can play a pivotal role in supporting this process by strengthening local institutions, building the capacities of decentralized authorities, and fostering inclusive governance frameworks that empower rural populations. By aligning its programming with national decentralization efforts, IFAD can help create resilient local systems that mitigate fragility, promote social cohesion, and improve livelihoods at the grassroots level.

2.2 Socio-economic dimension

2.2.1 Overview of economic fragility

Mali's economy in 2024 demonstrated moderate resilience, with GDP growth projected at 4.0 percent and per capita growth at 1.0 percent, primarily supported by the agriculture and services sectors. However, manufacture production remains constrained by persistent electricity shortages, which continue to pose a significant challenge to economic expansion. Inflation averaged 3.2 percent during this period. Looking ahead to 2025, growth is expected to increase modestly, driven by new lithium production and investments in telecommunications, though ongoing electricity issues may limit this potential. The economic outlook is clouded by several downside risks, including escalating insecurity, climate-related shocks such as floods and droughts, and challenges related to increased trends of debt refinancing.⁴¹ Additionally, conflicts with international mining companies and tax exemptions could negatively impact government revenues, while high borrowing costs and significant financing needs may force reductions in growth-promoting investments as more resources are primarily allocated to security expenditures. Addressing the electricity crisis and strengthening regional relations and coordination could help stabilizing markets, improving governance and business environment necessary to attract and retain investments.⁴²

The national poverty rate remains high, estimated at approximately 44% in 2023, with rural areas—home to nearly 70% of the population—disproportionately affected. Recent analyses by INSAT indicate poverty increased by 3.4 percentage points from 42.1% in 2019 to 45.5% in 2021, with a sharper rise in urban areas (3.1 points) compared to rural areas (2 points). Despite this, poverty remains more prevalent in rural communities, where over half (52.5%) live below the poverty line, compared to just over two in ten people (21.2%) in urban settings. Interestingly, urban households experience greater depth and severity of poverty, with these metrics rising from 11.7% to 12.8% and from 4.6% to 5.0%, respectively, between 2019 and 2021.

Mali is classified among countries with low human development, ranking 188th out of 193 countries in the 2023-2024 Human Development Report, with a Human Development Index (HDI) of 0.410. Income inequality, measured by the Gini index, stood at 0.357 in 2021. The Multidimensional Poverty Index (MPI), which assesses non-income dimensions of poverty, was 0.56, underscoring the multifaceted nature of deprivation in the country.

Economic fragility is further exacerbated by limited fiscal space, heavy reliance on agriculture and commodity exports, disrupted supply chains, and restricted access to finance for small producers. Rural livelihoods depend largely on rain-fed agriculture, livestock, and fishing, with approximately 992,665 households engaged in agriculture. The Koulikoro, Sikasso, and Ségou regions account for the largest shares of agricultural households. However, these communities remain highly vulnerable to climatic shocks such as recurrent droughts and floods, as well as ongoing security challenges. Poverty is

⁴¹ <https://data.worldbank.org/indicator/DT.TDS.DECT.CD?locations=ML&year=2023>

⁴² <https://www.bceao.int/fr/publications/balance-des-paiements-et-position-exterieure-globale-du-mali-2023>

most acute in the southern and central regions, with Sikasso and Mopti exhibiting poverty rates near 60%, followed by Ségou and Koulikoro. In contrast, northern regions and Kayes experience relatively lower poverty levels, benefiting from migrant remittances and informal cross-border trade

Looking forward to 2025, poverty is expected to remain broadly stable nationally, as gains from modest per capita GDP growth and agricultural expansion are offset by rising food prices. Nevertheless, certain regions—including Menaka, Kidal, and Mopti—are projected to see significant increases in poverty, driven by sharp food price hikes linked to crop losses from 2024 floods and restricted access due to insecurity. In some of these areas, famine conditions may develop, highlighting critical humanitarian concerns.

2.2.2. Poverty, rural dependence and food insecurity

A large share of Mali's poor live in rural areas and depend on smallholder agriculture, livestock, and informal trade; rural poverty, food insecurity and malnutrition remain high. Indeed, as highlighted in the SECAP background study, Mali's rural livelihoods are highly vulnerable due to several interlinked factors:

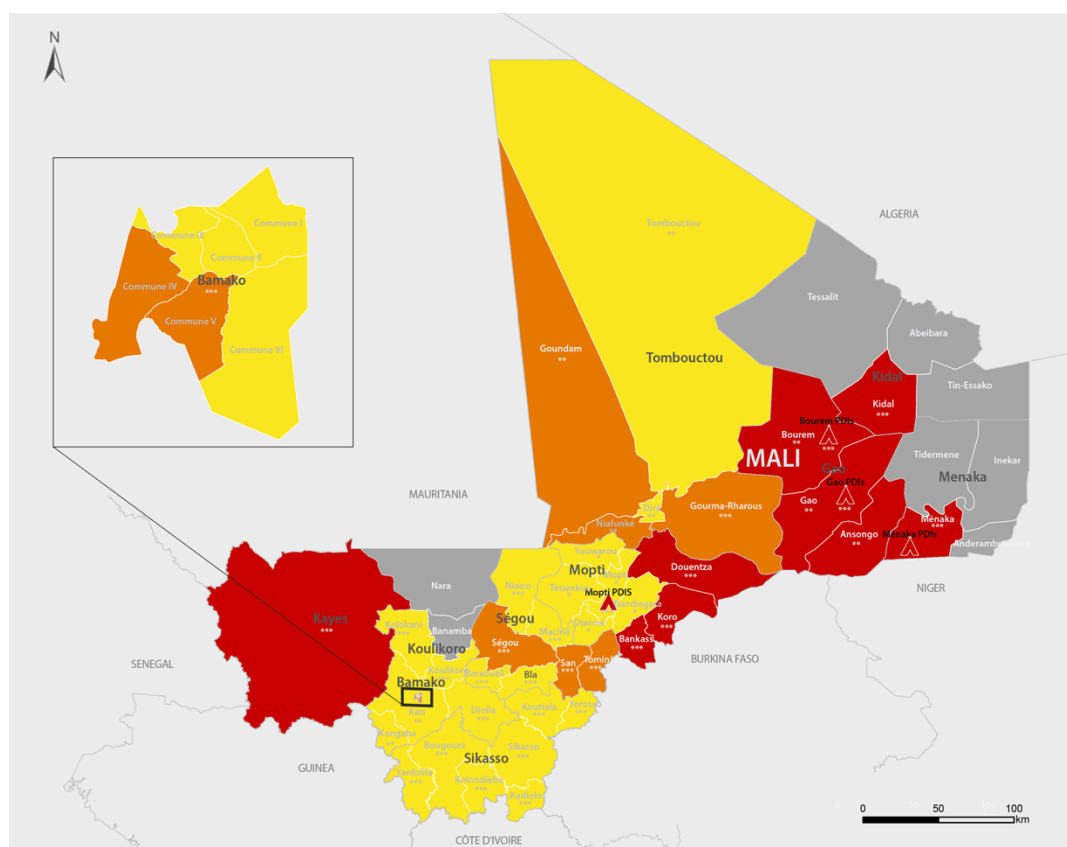
- **Heavy Dependence on Rain-Fed Agriculture and Pastoralism:** Over 90% of Sahelian farmers in Mali rely on rain-fed agriculture and pastoralism for their livelihoods. This dependence makes them particularly susceptible to climatic variations such as droughts and floods, which are frequent in the region.
- **Limited Buffers Against Shocks:** Because livelihoods are tied closely to climate-sensitive activities, households often have limited means to absorb or recover from shocks like droughts, leading to cycles of food insecurity.
- **Recurrent Food Insecurity:** The combined effect of climate variability and fragile livelihoods results in persistent food insecurity and chronic vulnerability for many rural communities.

According to the latest FAO/WFP analysis, acute food insecurity in Mali is expected to deteriorate significantly, with certain populations in the northern regions confronting the most severe conditions classified as Catastrophe (Phase 5). This alarming situation is primarily driven by ongoing conflict and substantial access constraints. The security environment worsened following the complete withdrawal of the UN Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA) in late 2023, which has been accompanied by an increase in conflict-related fatalities. Non-State Armed Groups continue to impose blockades and restrict humanitarian access, further exacerbating food security challenges. Projections for June to August 2024 indicate that approximately 2,500 people in the Ménaka region are likely to experience Catastrophe-level food insecurity, while an estimated 121,000 individuals in Mopti, Gao, Tombouctou, and Kidal are expected to face Emergency Phase 4 conditions (See map 4).⁴³

In addition to the precarious situation, rural areas are affected by high environmental stress and climate variability. Recurrent droughts, floods, land degradation and desertification undermine agricultural productivity and pastoral systems, while climate shocks increase livelihood volatility.⁴⁴

⁴³ FAO/WFP Early Warning on acute Food Insecurity, https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000162510/download/?_ga=2.44621668.1917179375.1755727564-147642831.1755524805

⁴⁴ <https://www.ipcinfo.org/ipc-country-analysis/details-map/en/c/1159023/?iso3=MLI>



Map 4. Acute malnutrition projected situation November 2024 - May 2025

2.2.3 Socio-economic challenges and opportunities for youth

Youth in Mali represent both a critical demographic opportunity and a socio-economic challenge. Defined broadly as those aged 15 to 35, young people constitute approximately 51.2% of the country's total population and form a substantial portion of the agricultural workforce. However, the labor market struggles to absorb the influx of new entrants, with an estimated 300,000 young job seekers annually competing for only about 44,500 formal employment opportunities. This imbalance contributes to pronounced youth unemployment and underemployment, with individuals aged 15-24 accounting for 37% of the unemployed and those aged 25-34 comprising an additional 33%. Notably, unemployment rates rise with educational attainment, reaching 34% among youth with higher education compared to 13.1% among those without formal education, highlighting a significant mismatch between skills and available jobs. The World Bank reports that youth socio-economic integration remains limited, with unemployment and underemployment around 11.5% and over 90% of youth engaged in the informal sector.

In rural areas, young people predominantly engage in informal employment or work on family farms. Among economically active youth aged 15-35, 41.5% hold informal jobs concentrated in loosely structured service sectors such as small trades, crafts, commerce, hospitality, and restaurants. These positions are often seasonal and precarious, with rural youth typically working only about six months per year during the rainy season. Consequently, many young people either migrate—particularly those aged 25-35—or remain underemployed. A critical barrier is limited access to land and agricultural inputs. Land ownership by youth is rare, as control typically resides with elders, restricting young people's ability to access productive resources and develop independent farming enterprises.

Key challenges confronting Malian youth include:

- Insufficient technical and vocational training aligned with agricultural market demands.
- Limited access to financing and agricultural land.
- Low representation and participation in decision-making bodies, curtailing their influence in promoting innovation within agriculture and rural development.

Youth also face increased risk of recruitment from Non-State Armed group, exposure to violent extremism and radicalization; young girls are at risk of GBV and human trafficking. Addressing these challenges by creating opportunities for rural youth is essential for harnessing the demographic dividend and fostering inclusive rural development in Mali, while creating resilience for vulnerable population.

2.3 Climate and Environmental fragility's impact on agriculture

The Sahel region, including Mali, is highly vulnerable to climate extremes and is often described as "ground zero" for the impacts of climate change. Although Mali remains agriculturally productive, rapid and unpredictable changes in rainfall patterns and rising temperatures have severely disrupted farming systems, exacerbated community insecurities, and heightened social tensions. The country's vulnerability is compounded by slow economic growth, limited availability of arable land, increasing population pressures, weak governance structures, persistent inequality, and a legacy of conflict. In addition, climate change does not directly cause violent conflict but functions as a "threat multiplier" by exacerbating existing political, economic, and social vulnerabilities. Current research has progressed beyond merely linking climate variables with conflict incidents to a more nuanced understanding that the likelihood of climate-related conflict is highly context-dependent, influenced by underlying societal conditions.⁴⁵

Since the 2012 coup, Mali's security challenges have attracted significant international attention; however, climate-related violence has long been rooted in the country's social dynamics. Conflicts frequently manifest at the communal level and are often characterized by divisions along ethnic, linguistic, religious, and livelihood lines—particularly between farming and herding communities associated with ethnic groups such as the Dogon and Fulani. Central to these tensions is competition over land access, which intersects deeply with both livelihood sustainability and ethnic identities.

Current trends and projections for the coming decades indicate a steady rise in temperatures, longer and more severe drought periods, and an increasing frequency of extreme weather events. These changes stem from multiple factors, including the global accumulation of greenhouse gases, deforestation, overuse of water resources, overgrazing, and unsustainable agricultural expansion. Additionally, pressure on ecosystems from wood energy exploitation, urbanization, biodiversity loss, and habitat fragmentation weaken the natural adaptive capacity of agricultural and pastoral systems.

As presented in the SECAP, consequences for agriculture and rural communities are significant and concerning:

- Agricultural productivity in Mali is declining due to increased variability in rainfall patterns, resulting in prolonged droughts that disrupt the growth cycles of key rainfed crops such as millet, sorghum, and maize. Irrigated agriculture is also

⁴⁵ *The When and How of climate conflict, the case of Mali*, B. Kalkavan, <https://ecdpm.org/work/the-complex-link-between-climate-change-and-conflict-volume-8-issue-4-autumn-2019/the-when-and-how-of-climate-conflict-the-case-of-mali>

compromised by reduced river flows and declining groundwater levels, which limit irrigation capacity and overall crop production.

- Soil degradation is intensifying, driven by water and wind erosion and aggravated by the loss of vegetation cover. When combined with inadequate farming practices, this degradation diminishes soil fertility and water retention capabilities, posing a serious threat to the sustainability of agricultural systems.
- Agropastoral resources are under increasing pressure as pastures shrink and deteriorate. Transhumant herders are compelled to travel greater distances to access water and grazing lands, while competition over land, water, and pasture resources is escalating tensions between farming and herding communities.
- Both internal and cross-border migration are on the rise, driven by the worsening climate conditions and scarcity of natural resources. The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC, AR6, WGII) projects a significant increase in forced migration in West Africa by 2050, which not only affects vulnerable populations but also alters demographic and economic dynamics in the affected regions.
- Food insecurity is worsening due to declining local agricultural production coupled with greater reliance on food imports. According to the December 2023 Mali Food Security Report, moderate to severe food insecurity affected 21.5% of rural populations and 14.4% of urban populations in 2021.
- Rural poverty is deepening, driven by lower yields from rainfed crops, reduced irrigation water availability, soil degradation, biodiversity loss, escalating food insecurity, and climate-induced migration. These factors reduce household incomes and limit opportunities for improving living standards. Many households resort to negative coping strategies such as early livestock sales, cutting expenditures on health and education, incurring debt, or depending on external assistance. Such actions entrench cycles of vulnerability and persistent poverty, hindering socio-economic progress in rural areas. As noted in Mali Vision 2063, over 43% of the population remains below the poverty line, predominantly reliant on agriculture and pastoralism.

As underscored in the National Strategy for Sustainable Environmental and Economic Development (SNEDD 2024-2033) this alarming situation reveals the critical need for integrated and coordinated approaches that combine sustainable natural resource management, climate change adaptation, and modernization of agricultural production systems to enhance resilience and support long-term rural development. In this view, Strengthening the climate resilience of communities will be achieved through a range of coordinated actions.

These include the development of hydro-agricultural infrastructure and improved access to essential equipment and agricultural inputs. Emphasis will be placed on promoting agroecological and climate-smart practices that are adapted to local contexts, drawing on indigenous knowledge and farmer-driven innovations. Additionally, efforts will focus on structuring and enhancing value chains in agriculture, pastoralism, fisheries, and forestry that have high potential, while encouraging risk management tools such as agricultural insurance and contractual arrangements. Furthermore, support will be provided for the establishment of agro-industrial hubs and territorially anchored productive ecosystems that are both resilient and sustainable, ensuring communities are better equipped to face the challenges posed by climate change.

2. Fragility assessment summary

Dimension	Fragility driver (specific)	Challenges for the rural poor	Risk to implementation of country strategy	Risk level	Recommendations to support IFAD's engagement
Economic	Market blockages and restrictions imposed by terrorist and armed groups	Reduced access to markets, lower farm-products prices, post-harvest losses	Disruption of value chains and commercialization activities	Substantial	Strengthen resilient local market systems, digital market information, producer organizations, aggregation mechanisms and public-private-producer partnerships (4Ps) to maintain market access under constrained conditions, strengthen contingency planning.
	High inflation rate	Reduced purchasing power and food affordability	Increased project implementation costs and budget overruns	High	Strengthen contingency budget planning, adaptive portfolio management, modular investment planning. Leverage blended finance
	High public debt and fiscal constraints	Reduced public investment in rural services and agriculture	Delays in counterpart funding and co-financing	High	Monitor macroeconomic risks and adjust portfolio as necessary. Diversify financing partnerships (leverage private investments, climate finance, diaspora investment) opportunities created under the national MSME Charter
	Rising agricultural input costs	Reduced use of quality seeds, fertilizers and equipment	Lower adoption of project-supported technologies	Substantial	Support local input supply systems, input credit and climate-smart technologies, promote the production and use of biofertilizers.
	Disruptions in agricultural trade and export markets	Reduced income opportunities for producers	Reduced effectiveness of value chain investments	Substantial	Enhance market linkages and strengthen 4P arrangements
	Limited access to rural finance and credit	Limited investment in productive assets and enterprises	Reduced uptake of productive investments by beneficiaries	Moderate	Expand inclusive rural finance through microfinance institutions, commercial banks, guarantee mechanisms, business development services (BDS),
	High transportation and transaction costs	Reduced competitiveness of rural producers	Increased implementation and logistics costs	Substantial	Improve rural infrastructure and feeder road connectivity Promote the digitalisation of market information
Social	Large-scale internal displacement, refugee and returnee movements	Loss of assets, livelihoods and social networks	Increased targeting challenges and population mobility	High	Strengthen adaptive targeting and integrate displaced populations into livelihood programmes in the targeted areas Strengthen local and territorial institutions.

					Consistently apply "Do No Harm" Principles.
	High rural poverty rates	Chronic food insecurity and low resilience	Limited ability of beneficiaries to participate in project activities	High	Implement participatory targeting. Combine livelihood support with local institutional strengthening, entrepreneurship and social inclusion.
	High youth unemployment and underemployment	Increased migration and vulnerability to recruitment by armed groups	Reduced engagement of youth in productive activities	High	Expand youth entrepreneurship, vocational training and business development support. Include in MSME incubation Promote development of and access to adapted financial services. Encourage innovation including digital entrepreneurship.
	<u>Weak rural MSME ecosystem</u>	<u>Limited entrepreneurship</u>	<u>Reduced private investment</u>	<u>Moderate</u>	<u>Implementation of the national MSME Charter</u> <u>Promote the development of Business Development Services</u> <u>Contribute to MSME incubation</u> <u>Promote development of and access to adapted financial services.</u> <u>Support to enterprise formalization as appropriate</u>
	Gender inequality in access to land, finance and productive assets	Lower economic participation and productivity of women	Risk of exclusion from project benefits	High	Promote gender-responsive targeting, land access and financial inclusion Promote approaches sensitive to gender at the household and community levels. Support women's entrepreneurship, leadership and participation in local governance
	Limited access to education and vocational training	Low productivity and employability	Lower adoption of improved technologies and business practices	Moderate	Invest in technical and vocational skills development
	Social exclusion of marginalized groups and persons with disabilities	Restricted access to economic opportunities and services	Unequal access to project benefits	High	Ensure inclusive targeting and tailored service delivery mechanisms. Strengthen community organizations, participatory planning and social accountability
	Competition over land and	Increased tensions and local conflicts	Reduced participation and	Substantial	Strengthen conflict resolution mechanisms, territorial governance,

	natural resources		sustainability of interventions		inclusive land governance and multi-stakeholder dialogue
Environment and Climate	Recurrent droughts	Crop failure, livestock losses and food insecurity	Reduced effectiveness of agricultural investments	High	Scale up drought-resilient and climate-smart agriculture practices
	Recurrent floods	Damage to crops, assets and infrastructure	Disruption of project activities and infrastructure damage	High	Integrate flood-resilient infrastructure and watershed management
	Climate variability and erratic rainfall	Unpredictable production and declining yields	Increased risk of failure of productive investments	Substantial	Strengthen climate information services, early warning, early action systems, anticipatory actions and forecast-based planning
	Land degradation and declining soil fertility	Reduced agricultural productivity	Reduced sustainability of agricultural investments	Moderate	Promote sustainable land management and restoration practices
	Water scarcity	Reduced crop and livestock productivity	Constraints on irrigation and agricultural development	Moderate	Invest in water harvesting and efficient irrigation systems
	Biodiversity loss and ecosystem degradation	Reduced resilience of farming systems	Reduced long-term sustainability of investments	Low	Promote ecosystem-based adaptation approaches
	Increasing frequency of climate shocks	Repeated livelihood losses and displacement	Increased need for emergency response alongside development interventions	High	Include the Response to Emergency and Disaster (RED) component in the investments planning. Pursue adaptive portfolio management, flexible programming and strengthen the link humanitarian-development-peace
Political and Institutional	Political instability and recurrent transitions	Uncertainty affecting access to services and investments	Delays in implementation and policy reforms	Substantial	Maintain constant engagements with government counterparts Explore flexible programming and policy engagement Pursue adaptive portfolio management
	Weak institutional capacity at central, local and territorial levels	Poor delivery of agricultural and rural services Poor coordination	Weak implementation performance Low sustainability	Moderate	Strengthen institutional capacities at national, local and territorial levels, reinforce decentralized service delivery, producer organizations and local governance systems. Enhance community participation Implement approaches and tools for enhanced social accountability Local planning
	Corruption and fiduciary weaknesses	Reduced quality and equity of service delivery	Increased fiduciary and governance risks	Substantial	Strengthen fiduciary oversight and governance monitoring

	Limited state presence in conflict-affected rural areas	Limited access to public services and support programmes	Reduced access to beneficiaries and project areas	Substantial	Explore working through local institutions and community structures
	Weak inter-ministerial coordination	Fragmented delivery of development programmes	Delays in approvals and project execution	Moderate	Participate/facilitate coordination platforms and stakeholder dialogue. Participate in and promote policy dialogue informed by knowledge management and evidence.
	Weak decentralization systems	Unequal service provision across regions	Reduced effectiveness of local implementation arrangements	Low	Support territorial governance, local institutions, decentralized planning and community participation.
Security	Presence of non-state armed groups	Restricted access to land, markets and services	Reduced access to project intervention areas	High	Avoid targeting active conflict areas. Conduct localized conflict analysis and adaptive implementation planning
	Armed group influence over local economies	Distorted markets and economic exclusion	Potential interference in project implementation	High	Apply conflict-sensitive approaches in the design and implementation of investments projects and stakeholder mapping. Do No Harm Promote social cohesion and community dialogue.
	Insecurity-induced displacement	Loss of livelihoods and productive assets	Targeting difficulties and beneficiary mobility	Substantial	Integrate displacement-sensitive approaches and HDP nexus partnerships
	Lack access for supervision and staff safety	Limited oversight	Staff and beneficiary safety risks.	Substantial	Adhere to UNSMS/UNDSS guidelines for IFAD staff Implement alternative monitoring, supervision and evaluation modalities such as digital, third-party and community monitoring.

4. Drivers of resilience⁴⁶

Key Resilience Drivers in Mali: Strategic Insights for IFAD Programming

This integrated approach positions IFAD to effectively address fragility and build lasting resilience in Mali's rural sectors. Drawing on lessons from country strategy completion reports, project evaluations, ongoing M&E, and stakeholder experiences (IFAD, UN, World Bank), the following core elements underpin resilience in Mali:

⁴⁶ Definition of resilience: Resilience is the ability of individuals, households, communities, cities, institutions, systems and societies to prevent, resist, absorb, adapt, respond and recover positively, efficiently and effectively when faced with a wide range of risks, while maintaining an acceptable level of functioning without compromising long-term prospects for sustainable development, peace and security, human rights and well-being for all. Resilience can be disaggregated into three main interrelated and sometimes overlapping capacities that enable rural households to anticipate (prevent impacts), absorb (resist, withstand and recover from), and adapt (build back better) to the stresses and shocks to which they are likely to be exposed. United Nations. 2020. *Executive Summary: UN Common Guidance on Helping Build Resilient Societies*.

- **Robust Community Structure:**

Mali's strong local community institutions are pivotal for social cohesion, resource management, and conflict resolution. Empowering these structures fosters local ownership, ensuring resilience initiatives are culturally relevant and sustainable.

- **Economic Diversification**

Expanding livelihoods beyond traditional agriculture into agro-pastoralism, trade, and alternative income sources reduces vulnerability to climatic and market shocks. IFAD-supported diversification has proven essential for building financial resilience among rural populations.

- **Resilient Value Chains**

Strengthening agro-pastoral and pastoral value chains with integrated climate adaptation measures enhances food security and income stability. Lessons from similar contexts emphasize the importance of green, climate-smart ecosystems in sustaining production and market access.

- **Effective Governance**

Transparent, accountable governance at all levels enables equitable resource distribution, conflict mitigation, and inclusive service delivery. IFAD's engagement highlights governance as a critical entry point to advance natural resource management and empower marginalized groups, including women, youth, and Indigenous Peoples.

- **Integrated Climate and Environmental Strategies**

Holistic approaches that link climate change adaptation, environmental stewardship, and social inclusion (gender, nutrition, youth) reinforce resilience. Climate-smart agriculture and ecosystem-based adaptation remain central to Mali's rural development agenda.

- **Robust Monitoring, Evaluation, and Learning**

Enhanced M&E systems improve data quality and feedback mechanisms, enabling agile project management and continuous learning. Strengthening these frameworks is vital to maintaining the relevance and impact of resilience interventions over time.

Strategic Entry Points for COSOPs/CSNs

- Leverage established community structures to promote participatory, inclusive development.
- Prioritize economic diversification and climate-resilient value chains for sustainable livelihoods.
- Embed climate adaptation and environmental sustainability across sectoral strategies.
- Strengthen governance frameworks to ensure accountability and inclusive decision-making.
- Utilize rigorous M&E to guide adaptive management and iterative improvement.

5. Drivers of resilience – summary table

Dimension	Drivers of resilience	Opportunities for engagement
Economic	*Economic diversification; *development of resilient value chains	*Promotion of sustainable climate-smart agriculture; *Support for economic diversification programs and resilient supply chains; • Scaling up structured Public-Private-Producer Partnerships (4Ps) secured by mandatory off-take agreements to safeguard smallholder incomes.
Social	*Social inclusion *Inclusive social policy	*Community engagement *Strategic partnership with specialized agencies and partners Development and implementation of equitable social protection frameworks (i.e. UNICEF) *Collaboration for inclusive programming and social protection delivery
Environment and climate	*Climate-smart agriculture and ecosystem-based adaptation • Off-grid rural energy security	*Promotion of climate resilience practices *Support for integrated natural resource management and conflict-sensitive environmental policies • Financing autonomous renewable energy grids (solar-diesel hybrids) to secure local processing and preserve agro-pastoral cold chains.
Political and institutional	*Decentralization and governance reforms; *Implementation of inclusive policies at the local level	*Strengthening local governance and participatory approaches *Strengthening local institutions and policy dialogue; *Capacity building for local government and decentralized structures ; *Support for transparent and accountable governance mechanisms
Security	*Law enforcement capacity; *Increased of State forces presence and control in insecure territories *Implementation of Protection measures for vulnerable communities;	*Promoting solid partnership with UN specialized agencies and INGOS in the field; *Strengthening engagement with local authorities; *Early warning and rapid response systems for emerging security threats *Information Management and risk assessment with updated mapping

6. Concluding summary

The implementation of the country strategy in Mali faces significant inherent risks (Moderate to High level), from political instability, weak institutional capacity, pervasive corruption, ongoing insecurity, and challenges linked to decentralization. These risks collectively threaten the continuity, effectiveness, and sustainability of development interventions, particularly in rural areas where state presence is limited, and social tensions are acute. To mitigate these challenges, it is essential to adopt a multifaceted

approach that strengthens institutional capacity at both national and local levels, enhances transparency and accountability mechanisms to combat corruption, and promotes inclusive governance to foster trust and community engagement. Furthermore, integrating robust security risk management and conflict-sensitive programming will help ensure the safety of beneficiaries and staff while maintaining project access. Project design must prioritize safety, adaptiveness, and strong safeguarding while advancing livelihood and climate objectives.

IFAD should prioritize strengthening strategic partnerships to effectively navigate Mali's complex context and enhance the impact of its interventions. Emphasizing collaboration with key actors in the humanitarian, peace, and security sectors will be crucial. IFAD is encouraged to integrate technical expertise from specialized agencies with established presence in targeted areas, thereby leveraging their knowledge and resources to address multifaceted challenges, and ensure relevant exchange of information flow.

Strategic synergies should be cultivated with Rome-based agencies (RBAs), the Peacebuilding Fund (PBF), the Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA), the International Organization for Migration (IOM), and the UNICEF. In addition, close cooperation with local authorities and field-based non-governmental organizations (NGOs) will strengthen community engagement and enhance program responsiveness. By fostering these partnerships, IFAD can build more resilient, inclusive, and sustainable rural development frameworks that effectively address institutional fragility and promote social cohesion in Mali while anticipating and promptly responding to risks.

References

1. ACLED. (n.d.). Armed Conflict Location & Event Data Project country incident data and trend analysis. Retrieved from <https://acleddata.com/armed-group/wagner-group-and-africa-corps>
2. African Business. (2025). Mali's aggressive tactics spook miners. Retrieved from <https://african.business/2025/02/resources/malis-aggressive-tactics-spook-miners>
3. <https://www.bceao.int/fr/publications/balance-des-paiements-et-position-exterieure-globale-du-mali-2023>
4. Crisis Group. (2023). Understanding JNIM's attacks in Western Mali. Retrieved from <https://www.crisisgroup.org/africa/sahel/mali/understanding-jnims-attacks-towns-and-cities-western-mali>
5. Crisis Group. (n.d.). Course correction: Sahel stabilisation strategy. Retrieved from <https://www.crisisgroup.org/africa/sahel-burkina-faso-mali-niger/course-correction-sahel-stabilisation-strategy>
6. Crisis Group. (2023). Mali and Russia restructure their security partnership: What's at the end? Retrieved from <https://www.crisisgroup.org/africa/sahel/mali-russia-internal/mali-and-russia-restructure-their-security-partnership-what-end>
7. ECDPM. (2019). The when and how of climate conflict: The case of Mali. Retrieved from <https://ecdpm.org/work/the-complex-link-between-climate-change-and-conflict-volume-8-issue-4-autumn-2019/the-when-and-how-of-climate-conflict-the-case-of-mali>
8. FAO. (n.d.). Reports on agriculture, pastoralism, and conflict dynamics in the Sahel. Retrieved from <https://openknowledge.fao.org/>
9. FAO. (Year). Climate-smart agriculture and ecosystem-based adaptation in the Sahel. Retrieved from <https://www.fao.org/climate-change/resources/en/>
10. FAO. (n.d.). Analysis of conflict over natural resources in the Sahel. Retrieved from <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8a91c88a-e55e-475a-9702-f0280561947f/content>
11. Global Report on Food Crises. (2025). Sahel analysis. Retrieved from <https://www.fsinplatform.org/report/global-report-food-crises-2025/#sahel>
12. IFAD. (n.d.). Country strategy completion report: Mali. Retrieved from <https://www.ifad.org/en/web/operations/country/id/mali>
13. IFAD. (Year). Monitoring and evaluation practices in fragile contexts: Lessons from Mali. Retrieved from <https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publications>
14. IFAD. (Year). SECAP guidance and country SECAP background analyses. [Internal document]
15. IMF. (n.d.). Fragility, demographics, and gender inequality. Retrieved from [file:///Users/leyla/Downloads/SIPEA2023055%20\(1\).pdf](file:///Users/leyla/Downloads/SIPEA2023055%20(1).pdf)
16. International Fund for Agricultural Development (IFAD). (Year). Country strategy completion report: Mali. Retrieved from <https://www.ifad.org/en/web/operations/country/id/mali>
17. Kalkavan, (2019). [Details needed]
18. Koloma, Y. (2022). Mali's fragility: Root causes and potential recovery pathways. MPRA Paper 112821. Retrieved from <https://www.ifad.org/en/w/opinions/do-ifad-supported-projects-reduce-the-risk-of-conflict-what-the-evidence-says>
19. Mali United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF). (2020–2024). Retrieved from <https://mali.un.org/sites/default/files/2020-12/Mali%20UNSDCF%20signed%20%28002%29.pdf>
20. National Institute of Statistics (INSAT), Mali. (2019–2023). Poverty and household surveys. [Dataset]

21. OPERATION BARKHANE. (n.d.). French Ministry of Defence. Retrieved from <https://www.defense.gouv.fr/operations/bande-sahelo-saharienne/operation-barkhane>
22. SIPRI. (2019). *The impact of armed groups on the populations of central and northern Mali*. Retrieved from https://www.sipri.org/sites/default/files/2019-11/1910_sipri_report_the_impact_of_armed_groups_on_the_populations_of_central_and_northern_mali_en_0.pdf
23. Transparency International. (2020, 2024). *Corruption Perceptions Index*. [Dataset]
24. UNDP. (n.d.). *Building resilience in Mali: Governance and community approaches*. Retrieved from <https://www.undp.org/mali/publications>
25. UN OCHA & UNHCR. (2023–2025). *IDP and displacement reports*. [Reports]
26. UNODC. (n.d.). *Gold trafficking in the Sahel*. Retrieved from https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tocta_sahel/TOCTA_Sahel_Gold_v5.pdf
27. United Nations Security Council. (2023). *Ends MINUSMA mandate, adopts withdrawal resolution*. Retrieved from <https://peacekeeping.un.org/en/security-council-ends-minusma-mandate-adopts-withdrawal-resolution>
28. World Bank. (2023–2025). *Mali Economic Update and economic diversification reports*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/mali/publication>
29. World Bank. (Year). *Economic diversification and resilient value chains in Mali*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/country/mali/publication>
30. World Bank. (2025). *An evaluation of the World Bank Group strategy for fragility, conflict, and violence 2020–2025 (Approach Paper)*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10986/42784>
31. World Bank. (2011). *World Development Report: Conflict, security, and development*.

Appendice VII : Processus de préparation du COSOP

1. Cadre général

L'élaboration du Programme d'options stratégiques pays (COSOP) 2026-2031 pour le Mali s'est déroulée sous le leadership du Ministère de l'Agriculture, en étroite collaboration avec le Bureau pays du FIDA. Conçu comme un processus participatif et inclusif, il a visé à garantir une appropriation nationale et un alignement étroit avec la Stratégie nationale pour l'émergence et le développement durable (SNEDD 2024–2033) et la Vision Mali 2063. Cette démarche s'est inscrite dans la continuité directe de la revue d'achèvement du COSOP 2020–2025, dont les leçons ont nourri la définition des nouvelles priorités.

2. Cadrage institutionnel

Le processus a été lancé en juillet 2025 par un atelier méthodologique tenu à Bamako, réunissant ministères sectoriels, organisations paysannes, société civile et secteur privé. Cet atelier a permis de préciser les objectifs, de valider la méthodologie et d'adopter une feuille de route consensuelle. À cette occasion, un comité national d'élaboration a été mis en place, incluant notamment la DNPD et l'INSTAT, assurant un ancrage institutionnel fort.

3. Consultations nationales

Des consultations bilatérales ont été conduites avec les ministères en lien avec le portefeuille FIDA (agriculture, élevage, environnement, commerce, énergie, finances), permettant d'identifier les priorités sectorielles et les complémentarités avec les projets en cours. Du côté des partenaires techniques et financiers, la Délégation de l'Union européenne et la coopération canadienne ont été associées, assurant une continuité entre l'évaluation du COSOP précédent et la préparation du nouveau.

4. Ancrage territorial

Une mission de terrain s'est tenue le 29 juillet 2025 dans les régions de Koulikoro et Keleya, avec des rencontres auprès d'une agence de SFD et de bénéficiaires des projets INCLUSIF et MERIT (notamment les usagers de biodigesteurs). Ces échanges ont permis de documenter les acquis, d'identifier les limites et de capter les besoins des populations dans des zones soumises à des défis sécuritaires et climatiques.

5. Consolidation et validation

À la suite de cette mission, une retraite technique (30 juillet – 1er août) a permis à l'équipe d'experts de consolider les résultats, de définir les axes stratégiques et d'élaborer un premier cadre de résultats. Le 2 août, un atelier national de validation a réuni les ministères sectoriels, organisations paysannes, représentants de jeunes et de femmes, secteur privé, société civile et partenaires techniques et financiers. Les orientations stratégiques du COSOP ont été discutées et approuvées, scellant un consensus fort autour des priorités retenues.

6. Finalisation

La rédaction consolidée du document s'est déroulée entre **le 3 août et 5 décembre 2025**, sous la coordination de l'équipe technique et avec l'appui du Bureau pays. Les contributions issues des consultations et ateliers ont été intégrées dans la version finale, comprenant le cadre de résultats et les annexes, avant la soumission officielle.

7. Démarche continue et inclusive

Le processus d'élaboration du COSOP s'est distingué par son caractère continu, adossé à la revue d'achèvement, et par son haut niveau de concertation. Il a permis de mobiliser l'ensemble des parties prenantes, d'articuler les priorités nationales et les avantages comparatifs du FIDA, et de prendre en compte les enjeux de fragilité, de résilience et d'inclusion sociale. Cette démarche fédératrice a posé les bases d'un partenariat renouvelé entre le FIDA, le Gouvernement et les acteurs ruraux, en faveur de la souveraineté alimentaire, de l'inclusion économique et de la stabilité des territoires.

Appendice VIII : Stratégie de coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST)

I. Introduction

1. La Coopération Sud-Sud et Triangulaire (CSST) constitue un instrument essentiel pour promouvoir le partage d'expériences, l'apprentissage mutuel et l'innovation entre pays en développement. Le FIDA, à travers sa Stratégie CSST 2022–2027, considère la CSST comme un levier central de ses modèles d'intervention, en particulier dans le secteur agricole et rural. Elle permet de capitaliser sur les solutions développées dans des contextes socio-économiques et climatiques comparables, afin d'accélérer l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD).
2. Pour le Mali, pays sahélien confronté à des défis de pauvreté rurale, de vulnérabilité climatique et d'inclusion économique limitée, la CSST offre une opportunité stratégique. Elle permet non seulement de **bénéficier d'innovations testées ailleurs**, mais aussi de **diffuser ses propres acquis** issus du portefeuille financé par le FIDA, notamment en matière d'inclusion financière, de gouvernance locale, de gestion communautaire des ressources naturelles et d'adaptation au climat.
3. Dans le cadre du COSOP 2026-2031, la CSST sera intégrée comme un outil transversal de mise à l'échelle, de capitalisation et de renforcement des capacités institutionnelles, en cohérence avec la Vision Mali 2063 et la Stratégie nationale pour l'émergence et le développement durable (SNEED 2024–2033).

II. Perspectives de promotion de l'investissement et des échanges techniques au service du développement rural

4. Le contexte économique et rural du Mali révèle un besoin pressant d'innovations adaptées pour renforcer la résilience des exploitations agricoles et stimuler l'entrepreneuriat. Les priorités identifiées incluent :
 - La modernisation des systèmes agroalimentaires, à travers des investissements dans l'irrigation, la transformation et la logistique ;
 - La diffusion de pratiques agroécologiques et climato-intelligentes pour sécuriser les productions face aux chocs climatiques ;
 - L'accès aux financements inclusifs, notamment l'assurance agricole, domaine encore peu développé mais fortement demandé ;
 - L'accompagnement entrepreneurial des jeunes et des femmes, essentiels pour l'emploi productif et la stabilité sociale ;
 - L'intégration de la nutrition et de la résilience dans les politiques alimentaires.
5. Dans ce contexte, la CSST représente un cadre privilégié pour *faciliter l'accès à des solutions techniques et organisationnelles, promouvoir les investissements structurants et renforcer les capacités nationales* à travers l'apprentissage croisé. Elle permettra au Mali de capitaliser sur les expériences de pays comparables, tout en offrant à son tour ses propres acquis comme sources d'inspiration pour la sous-région sahélienne.

Entrées opérationnelles sous l'objectif 1

- **Irrigation solaire et bioénergies** : le projet MERIT dispose déjà d'une enveloppe CSST de 300 000 USD destinée à l'apprentissage régional sur les biodigesteurs et le pompage solaire. Des missions techniques et des transferts de technologies pourraient être organisés au niveau régional pour adapter ces solutions aux bas-fonds sahéliens et renforcer la résilience énergétique des exploitations rurales.
- **Chaîne du froid climat-intelligente** : les pertes post-récolte demeurent élevées, alors qu'un nouveau projet « Agropoles », financé à travers les ressources FIDA13-14, vise précisément la transformation agricole territorialisée. Ce projet pourrait explorer des échanges de type CSST pour introduire des techniques et des équipements adaptés, tels que des modèles de chambres froides solaires à faible coût, directement intégrés aux agropoles afin de réduire les pertes alimentaires et d'améliorer la compétitivité des filières.
- **Mesure carbone et agroécologie** : l'absence de méthodologie de suivi du CO₂ a été relevée lors de la dernière supervision de MERIT, freinant la valorisation des plans d'adaptation communaux. Des collaborations régionales pourraient être développées pour soutenir l'adoption de processus de mesure et de suivi, ainsi que pour diffuser des technologies et des pratiques améliorant la séquestration carbone et l'agroécologie communautaire de façon plus globale.

Entrées opérationnelles sous l'objectif 2

- **Hubs agro-entrepreneurs pour les jeunes** : FIER II consacre 61 % de son budget aux services d'accompagnement pour la jeunesse. Ce projet offre des opportunités de valoriser l'expérience des *Youth AgriHubs* déjà implantés au dans la sous-région par le FIDA. Ces hubs, qui fonctionnent comme des laboratoires vivants d'incubation, pourraient inspirer et renforcer la mise en place d'écosystèmes similaires au Mali, au bénéfice de l'employabilité et de l'entrepreneuriat des jeunes ruraux.
- **Finance inclusive et garanties vertes** : l'architecture du Fonds de Garantie Financière Durable (FGFD), prévue dans le cadre de FIER II, pourrait s'enrichir de l'expertise internationale, notamment des systèmes d'assurance-crédit et des plateformes de banques publiques de développement. Cela permettrait de développer des produits financiers innovants et adaptés pour soutenir les initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes.
- **Gouvernance pastorale et marchés transfrontaliers** : le programme régional SD3C, doté d'une enveloppe de 2 millions USD pour la coordination du G5 Sahel, a déjà permis d'organiser treize ateliers thématiques et cinq forums régionaux sur la transhumance, l'agro-écologie et l'entrepreneuriat. Les concertations inter-pays recommandées par la mission de revue pourraient être institutionnalisées afin de sécuriser durablement les corridors commerciaux et de renforcer la résilience économique des zones frontalières.

III. Arguments en faveur de la coopération Sud-Sud et triangulaire

6. L'engagement du Mali dans la CSST repose sur trois justifications principales :

- **Alignement stratégique** : La CSST s'inscrit dans la Vision Mali 2063 et la SNEED, qui accordent une place centrale à la coopération régionale et internationale pour accélérer la transformation agricole et l'inclusion économique.
- **Lien avec la théorie du changement du COSOP** : Les objectifs stratégiques du COSOP – (i) développer des systèmes agroalimentaires compétitifs, résilients et durables ; (ii) stimuler l'inclusion économique et l'entrepreneuriat – appellent à des solutions que le Mali seul ne peut générer. La CSST fournit un canal pour accéder à ces solutions et les adapter.
- **Rôle dual du Mali** : Le pays est à la fois bénéficiaire d'innovations (ex. assurance agricole, incubation rurale, digitalisation) et fournisseur de pratiques reproductibles (ex. inclusion financière via SFD, gouvernance locale participative, biodigesteurs, adaptation communautaire au climat).

7. Ainsi, la CSST devient un **outil structurant** pour transformer le portefeuille du FIDA en un espace de démonstration et de diffusion, reliant investissements, dialogue politique et apprentissage régional.

IV. Partenariats et initiatives

8. La stratégie CSST du Mali privilégiera des **pôles de coopération**, plutôt qu'une liste d'acteurs isolés, afin de renforcer l'impact et l'appropriation des échanges :

- **Technologies et innovations rurales** : partage sur les solutions d'irrigation, de mécanisation adaptée, d'énergies renouvelables (biogaz, solaire) et d'**assurance agricole**, enjeu émergent majeur pour sécuriser les revenus des petits producteurs.
- **Financement inclusif et entrepreneuriat** : échanges sur les partenariats public-privé (4P), la microfinance inclusive, les incubateurs ruraux et les solutions digitales adaptées aux jeunes et aux femmes.
- **Résilience climatique et gouvernance locale** : diffusion et apprentissage autour des acquis de MERIT et SD3C en agroécologie, gestion communautaire des ressources naturelles et gouvernance locale.
- **Systèmes alimentaires et nutrition** : coopération sur l'intégration production-transformation-nutrition, avec une attention particulière à la sécurité alimentaire et à la souveraineté nationale.
- **Capitalisation et apprentissage collectif** : articulation avec les plateformes régionales (CILSS, G5 Sahel, UEMOA) et les réseaux du FIDA, pour diffuser les innovations maliennes et capter celles d'autres pays à travers des échanges structurés.

9. Ces partenariats s'articuleront avec les initiatives multilatérales et bilatérales existantes, tout en plaçant le Mali comme acteur actif dans la production, le transfert et l'adaptation des solutions au bénéfice des populations rurales.

Objectif 1

- **Irrigation solaire et bioénergies**

Le projet MERIT, qui dispose déjà d'une enveloppe CSST de 300 000 USD, constitue une base solide pour initier des collaborations régionales autour des biodigesteurs et du pompage solaire. Des partenariats pourraient être établis avec l'Africa Biogas Partnership Programme (ABPP), qui opère au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie, afin d'organiser des missions techniques et des transferts de technologies. Le Mali pourrait également s'appuyer sur la plateforme du G5 Sahel pour partager et adapter ces solutions dans un cadre régional.

- **Chaîne du froid climat-intelligente**

Dans le cadre du nouveau projet « Agropoles » des échanges Sud-Sud pourraient être structurés autour de l'expérience de ColdHubs au Nigeria et du modèle de chambres solaires de la Gambie. La collaboration avec le Centre régional AGRHYMET permettrait de coupler ces innovations techniques avec des données climatiques fiables pour renforcer la résilience de la chaîne de valeur maraîchère et halieutique.

- **Mesure carbone et agro-écologie**

Pour lever le blocage lié au suivi du CO₂ dans les plans d'adaptation locaux, le Mali pourrait coopérer avec des institutions comme l'ICRAF (Kenya), qui dispose de méthodologies reconnues de suivi communautaire de la séquestration carbone. Des échanges via le CILSS offriraient également un cadre pour tester et valider des approches harmonisées de Mesure, Reporting et Vérification (MRV). La diffusion de pratiques agro-écologiques éprouvées (compostage, cultures de couverture, restauration de sols dégradés) pourrait s'appuyer sur les acquis du Programme SD3C et être partagée dans des ateliers régionaux.

Objectif 2

- **Hubs agro-entrepreneurs pour les jeunes**

Le projet FIER II pourrait s'inspirer directement de l'expérience des Youth AgriHubs opérationnels au Sénégal, au Rwanda et au Nigeria. Des missions d'immersion et des échanges techniques pourraient être organisés avec ces hubs, permettant aux jeunes maliens d'expérimenter des modèles d'incubation, d'accéder à des solutions digitales et de s'intégrer dans des réseaux régionaux de jeunes entrepreneurs. Le modèle des Youth AgriHub, appuyée par le FIDA, offrirait un cadre structuré pour ces coopérations.

- **Finance inclusive et garanties vertes**

L'architecture du FGFD, prévue sous FIER II, pourrait être enrichie par une collaboration avec NIRSAL (Nigeria), reconnu pour son expertise en assurance-crédit agricole, et avec la plateforme Agri-PDB du FIDA, qui regroupe des banques publiques de développement agricole. Des ateliers conjoints permettraient de développer des produits financiers innovants (assurance climatique, crédits verts, fonds de garantie mixtes) adaptés aux besoins des jeunes et des femmes entrepreneurs au Mali.

- **Gouvernance pastorale et marchés transfrontaliers**

Le programme SD3C et la coordination régionale assurée par le Secrétariat du G5 Sahel offrent un levier direct pour renforcer la coopération transfrontalière. Le Mali pourrait institutionnaliser les concertations inter-pays sur la gestion pastorale et sécuriser les corridors de transhumance en s'appuyant sur les travaux déjà conduits par le ROPPA, l'APESS et le CILSS. De plus, des partenariats avec le

Burkina Faso et le Niger, qui font face à des défis similaires, faciliteraient l'harmonisation des approches de gouvernance locale et le développement de marchés transfrontaliers inclusifs et sécurisés.

V. Conclusion

10. La Coopération Sud-Sud et Triangulaire constitue pour le Mali un **levier stratégique de transformation rurale**. Elle permet d'accélérer la diffusion des innovations, de renforcer la résilience des exploitations agricoles, de stimuler l'entrepreneuriat inclusif et d'alimenter le dialogue politique national et régional.
11. Dans le cadre du COSOP 2026-2031, la CSST sera mise au service des deux objectifs stratégiques du portefeuille :
 - **OS1** : Développer des systèmes agroalimentaires compétitifs, résilients et durables.
 - **OS2** : Stimuler l'inclusion économique et l'entrepreneuriat des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables.
12. En capitalisant sur ses propres acquis et en s'ouvrant à des échanges ciblés, le Mali pourra jouer un rôle moteur dans la sous-région, contribuant à la souveraineté alimentaire, à la création d'emplois productifs et à la stabilité sociale.

Références

1. République du Mali (2023). *Stratégie Nationale pour l'Émergence et le Développement Durable - SNEDD 2024-2033*. Ministère de l'Économie et des Finances.
2. République du Mali (2023). *Vision Mali 2063 - Mali Kura netaasira ka ben san 2063 ma*. Commission nationale prospective.
3. République du Mali / PNUD (2023). *Évaluation environnementale intégrée du Mali*. Bamako.

4. Banque Mondiale (2023). *Climate Change Knowledge Portal - Mali Country Overview*. <https://climateknowledgeportal.worldbank.org>
5. Banque Mondiale (2023). *Poverty & Equity Brief - Mali*. <https://databankfiles.worldbank.org>
6. Banque Mondiale & UN Population Division (2024). *Indicateurs démographiques du Mali*. *World Development Indicators*.
7. *Global Hunger Index (2024). Mali Hunger Report*. <https://www.globalhungerindex.org>
8. ACAPS (2024). *Aperçu humanitaire du Mali*. www.acaps.org
9. FAO (2022). *Évaluation des pertes agricoles et des systèmes alimentaires au Mali*.
10. FIDA (2021). *Procédures d'Évaluation Sociale, Environnementale et Climatique (PESEC)*.
11. FIDA (2023). *Rapport de revue d'achèvement du COSOP Mali 2020-2025*. *Division Afrique de l'Ouest*.
12. FIDA (2021). *Operational Framework for Fragile Situations*. Rome.
13. *Think Hazard! / GFDRR (2020). Natural hazard risk overview - Mali*. www.thinkhazard.org
14. OIM - DTM Mali (2025). *Matrice de suivi des déplacements - Rapport Mars 2025*. www.globaldtm.info
15. UNICEF & INSTAT Mali (2022). *Enquête MICS - Rapport national 2021*.
16. ONU Femmes (2022). *Rapport sur l'autonomisation économique des femmes rurales au Mali*.
17. Institut du Sahel / CILSS (2023). *Cartographie des zones agroécologiques et des terres dégradées au Mali*.
18. UNSDCF (2023). *Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable 2024-2028 - Mali*.
19. *Annotated Outline COSOP SECAP Background Study (FIDA, 2021). Document de travail interne - Annexe IV*.
20. *Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM). Base de données projets Mali*. www.thegef.org
21. *Fonds Vert pour le Climat (GCF). Project Portfolio - Mali*. www.greenclimate.fund
22. African Development Bank (AfDB) (2023). *Country Strategy Paper - Mali 2023-2027*.
23. IFPRI (2023). *Rapport sur les politiques alimentaires en Afrique de l'Ouest*.
24. NSAT 2023. *Rapport sur l'état de la sécurité Alimentaire au mali*
25. CGIAR, *climate Change and Gender Action Plan of Mali*
26. ASPG 2022 du CNDIFE (Centre National de Documentation et d'Information sur la Femme et l'Enfant), *l'Annuaire Statistique sur la Promotion du Genre*,
27. *Enquête Démographique et de Santé (EDSM VI)*
28. *Forest area (% of land area) - Mali | Data*
29. CILSS/CEDEAO 2024, *Bulletin de veille environnementale*
30. Gouv MALI, 2014, *STRATEGIE NATIONALE ET PLAN D'ACTIONS POUR LA DIVERSITE BIOLOGIQUE*,
31. *FAO AQUASTAT Dissémination System*

Appendice IX : Résumé des questions de gestion financière

PAYS	Mali	PERIODE COSOP	2026 - 2030
A. ANALYSE DE LA GESTION FINANCIERE (GF) DU PAYS			
Taux de décaissement du pays	32.2%		
Obligations non justifiées : - Dépenses inéligibles en souffrance – - Avances en souffrance (projets clôturés)	USD 521,914		
Allocation PBAS disponible (cycle en cours) :	Montant alloué : 50,349,000 Solde disponible : 50,349,000		
Accès au BRAM	Non		
Catégorie de revenu du pays	LIC		
Gouvernance En 2024, l'Indice de perception de la corruption de TI pour le Mali a obtenu un score de 27, ce qui place le pays à la 135e position sur 180 pays. Selon la notation CPIA de 2021 i, le Mali affiche une performance moyenne (score 3,1) et se classe 24e sur 40 pays d'Afrique subsaharienne. Des progrès significatifs ont été réalisés dans la gestion de la dette (note 4). Mais des faiblesses persistent dans la gestion et les institutions du secteur public, en particulier au titre de la Transparence, la Redevabilité et la Corruption, qui est l'indicateur enregistrant le score le plus bas (score 2). Néanmoins, le Mali a remporté une victoire majeure en matière de gouvernance en juin 2025, lorsque le GAFI (Groupe d'action financière) l'a retiré de la liste grise, reconnaissant les progrès significatifs du pays en matière de LBC/FT (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme) et de réformes anti-corruption. ii Cette avancée s'inscrit dans un vaste mouvement de réformes ces dernières années.			
Évaluation PEFA Selon l'évaluation PEFA la plus récente, réalisée en 2020 (et publiée en 2021), seuls 26 % des indicateurs affichent un niveau de performance solide (B et B+), tandis que 26 % des indicateurs se situent au niveau de référence (C et C+) et 48 % des indicateurs affichent une performance faible (D et D+). Les principales forces concernent (i) des contrôles internes efficaces sur les dépenses non salariales, (ii) le processus de préparation du budget, (iii) le mécanisme de prévision budgétaire et (iv) la gestion de la dette. Tandis que des lacunes (score D) sont relevées dans (i) la comptabilisation des recettes, (ii) le reporting budgétaire et les rapports financiers annuels, (iii) l'audit interne et (iv) l'audit externe. Les comptes d'attente et d'avances ne sont pas régularisés en temps voulu et, surtout, les états financiers annuels ne sont pas produits en temps voulu. Seuls 17 % des entités publiques sont soumises à un service d'audit interne, en raison de l'insuffisance des ressources humaines et financières. Au Mali, l'audit externe des finances publiques est réalisé par la Section des comptes de la Cour suprême (SC/CS) et par le Bureau du Vérificateur général (BVG). D'une part, l'efficacité de l'audit est compromise par le retard dans la production des états financiers annuels ; d'autre part, les questions de fond sont rarement traitées et les recommandations sont souvent superficielles. De plus, la SC/CS dispose d'une indépendance limitée dans l'exercice			

des missions qui lui sont confiées. Le Président de la SC/CS est nommé par décret du Président de la République. Elle rend compte à l'Exécutif et ne fonctionne pas en toute indépendance vis-à-vis de l'Exécutif en ce qui concerne l'approbation de son budget.

Analyse de viabilité de la dette

Le rapport du FMI sur Mali a été publié le 10 septembre 2025 et comportait une analyse qualifiant le risque de surendettement du pays de modéré, avec une marge substantielle pour absorber les chocs, inchangé par rapport à la notation précédente. La dette publique s'est stabilisée en 2024 à près de 52 pour cent du PIB après des années de croissance rapide. Elle devrait diminuer légèrement en part du PIB en 2025 et continuer à baisser progressivement à moyen terme. Les arriérés sont restés élevés, les arriérés intérieurs s'élevant à 363 milliards de FCFA (2,6 pour cent du PIB) fin 2024, tandis que les arriérés extérieurs ont augmenté entre 2022 et 2024, atteignant 99 milliards de FCFA fin 2024 (0,7 pour cent du PIB).

Dans le cadre de FIDA13, le pays est éligible à un financement mixte composé de 80 % de prêts SHC et de 20 % de prêts HC. Les principaux créanciers externes — représentant plus de 90 pour cent de l'encours de la dette extérieure — comprenaient le FMI, la Banque mondiale, le Fonds africain de développement, la Banque ouest-africaine de développement, la Banque islamique de développement, ainsi que les gouvernements de la France (Agence française de développement), de la Chine, de l'Inde et d'Abou Dhabi (Fonds de développement d'Abou Dhabi). Environ 30 pour cent de la dette extérieure du Mali est libellée en euros, ce qui n'est pas exposé au risque de change compte tenu de l'arrimage du FCFA à l'euro. La dette extérieure est généralement contractée à des conditions concessionnelles, avec un taux d'intérêt moyen pondéré de 1 pour cent et une maturité supérieure à 10 ans.

B. PORTEFEUILLE – LEÇONS {Forces et Faiblesses}

Portefeuille Actuel :

Projet	Statut du projet	% décaissé de tous les instruments de financement	Notation du risque inhérent de gestion financière du projet	Score de performance : Qualité de la gestion financière	Score de performance : Qualité et ponctualité de l'audit	Score de performance : Taux de décaissement	Score de performance : Fonds de contrepartie	Date d'achèvement
INCLUSIF	Disponible pour décaissement	95.58	Élevé	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	31/12/2025
MERIT	Disponible pour décaissement	57.83	Substantiel	Modérément insatisfaisant	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	Modérément insatisfaisant	31/12/2026
SD3C-MLI	Disponible pour décaissement	88.51	Élevé	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	Très satisfaisant	Non spécifié	29/09/2027
FIER II	Disponible pour décaissement	9.38	Substantiel	Modérément satisfaisant	Modérément satisfaisant	Insatisfaisant	Modérément satisfaisant	30/12/2030

Principales forces :

- Vivier qualifié de personnel de gestion financière réparti entre les projets
- Partage des ressources de l'équipe financière avec le Responsable financier d'INCLUSIF assurant la supervision de SD3C, et il en est de même pour la mise en œuvre du programme régional AICRM du GCF supervisé par le Responsable financier de MERIT — ce qui se traduit par des économies de coûts substantielles.

Principaux risques récurrents / faiblesses:

- Absence de séparation des tâches et connaissance insuffisante des procédures de Gestion Financière au sein de l'équipe financière des antennes régionales
- Retards de démarrage — occasionnés par : (i) le long processus d'approbation du financement des bailleurs par les autorités du Mali (ratification par le parlement du Mali) ; (ii) l'ouverture tardive du/des compte(s) désigné(s) ; (iii) le recrutement tardif du personnel du projet, entraînant de faibles taux de décaissement durant les premières phases de mise en œuvre
- Retards dans la préparation du PTBA et sa soumission au FIDA, susceptibles de ralentir les décaissements et de nuire au rythme de mise en œuvre du projet
- Absence d'une véritable fonction d'audit interne au sein des projets
- Insuffisance des dispositions fiduciaires dans les accords avec les partenaires de mise en œuvre, ce qui contribue aux retards, à des frais de gestion élevés (p. ex. supérieurs à 20 %), à des montants substantiels d'avances non justifiées et à des dépenses potentiellement inéligibles
- Manipulation accrue d'espèces dans le cadre des formations et ateliers — recours à des avances en espèces au personnel pour le financement des activités sur le terrain
- Saisie et enregistrement insuffisants des contributions en nature (gouvernement et bénéficiaires)

Les mesures d'atténuation proposées sont les suivantes :

- Rétention des équipes/du personnel performants déjà familiarisés avec les systèmes du FIDA ;
- Formation obligatoire du personnel de Gestion Financière, cours d'apprentissage en ligne du FIDA qui détaille en profondeur les exigences de reporting comptable du FIDA ; renforcement régulier des capacités de l'équipe financière ;
- Anticiper et être proactif dans le respect des conditions du premier décaissement, y compris l'émission précoce de la FMFCL par l'Officier Financier pour l'ouverture des comptes bancaires et la désignation des utilisateurs autorisés de l'ICP ;
- Planification rétroactive de la livraison du PTBA avec des échéances et des responsabilités claires ;
- Recrutement d'un auditeur interne entièrement dédié au projet ;
- Inclure des clauses fiduciaires obligatoires dans les contrats/conventions avec les partenaires de mise en œuvre et les prestataires de services — notamment celles relatives à : i) les modalités de décaissement ; ii) les exigences en matière de pièces justificatives et de reporting financier pour la justification des dépenses, en particulier celles liées aux dépenses remboursables qui ont constitué un problème récurrent ; iii) le pourcentage des frais de gestion et des coûts indirects par rapport au coût des activités versé aux partenaires de mise en œuvre
- Sélection des partenaires de mise en œuvre après une évaluation documentée de leur capacité de gestion financière et la mise en place d'un plan d'action ;
- Contrôles internes renforcés sur l'exécution des conventions signées avec les partenaires de mise en œuvre, au moyen de visites de terrain régulières par les équipes financières du projet et la fonction d'audit interne ;
- L'ouverture et l'utilisation de comptes mobile money pour les formations et ateliers.

Utilisation des systèmes nationaux

- **Personnel -OFF-** Aucun recrutement direct par le gouvernement. Recrutement cantonné au moyen d'un processus concurrentiel, la non-objection du FIDA étant l'un des éléments obligatoires du processus de recrutement. Il existe des experts financiers assez compétents au Mali. INCLUSIF, en particulier, dispose de personnes compétentes en finance ayant une expérience du FIDA.
- **Budgétisation -OFF-** Le budget des projets n'est pas inclus dans le budget national
- **Trésorerie -ON-** Le compte désigné est ouvert dans une banque commerciale. Les fonds transitent du FIDA vers la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) avant d'être distribués au compte bancaire commercial désigné.
- **Comptabilité -OFF-** Les projets suivent les normes comptables régionales (SYSCEBNL). Un logiciel comptable standard est utilisé pour tous les projets, à savoir TOMPRO. Le logiciel a été adapté pour se conformer aux exigences de reporting du FIDA en produisant des rapports par financiers, composantes et catégories.
- **Audit interne -OFF-** Un organe public d'audit interne existe mais n'est pas utilisé pour les projets, en raison de l'insuffisance de ressources humaines.

- **Audit externe -OFF-** Une Institution supérieure de contrôle (ISC) publique existe mais n'est pas utilisée pour les projets, en raison de leur manque d'indépendance vis-à-vis de l'Exécutif et de la faible qualité des audits. Des auditeurs externes privés sont utilisés dans l'ensemble du portefeuille du pays.

[CPIA Africa | Home | The World Bank](#)

[Jurisdictions under Increased Monitoring - 13 June 2025](#)

Appendice X : Matrice des risques de passation des marchés – Partie A – Au niveau national

- (A) Indicateur# et indicateur subsidiaire #
 (B) Description de l'indicateur subsidiaire
 (C) Conclusions concernant un éventuel non-respect du Cadre de passation des marchés au titre des projets du FIDA
 (D) Risque inhérent de non-respect des objectifs du projet et du Cadre de passation des marchés au titre des projets du FIDA
 (E) Mesure(s) d'atténuation proposée(s)
 (F) Risque net (en tenant compte uniquement des mesures d'atténuation pleinement mises en œuvre et efficaces ; dans le cas contraire, le risque net devrait être identique au risque inhérent)

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net	
Synthèse des constatations au niveau du pays		Pilier I – Cadre législatif, réglementaire et politique : Le Mali dispose d'un cadre juridique aligné sur les directives de l'UEMOA (CMP 2015, DAO types, Guide de l'acheteur). Les règles de passation et de gestion des marchés sont clairement définies. Toutefois, l'archivage, l'e-procurement et l'application des achats durables restent inégaux. Pilier II – Cadre institutionnel et capacité de gestion : Les organes institutionnels (DGMP, ARMDS, BVG, IGF, CGSP) sont établis et leurs responsabilités définies. Cependant, la coordination est faible, l'indépendance de l'ARMDS est fragilisée par la dépendance budgétaire et la professionnalisation de la fonction reste limitée. Pilier III – Activités d'acquisition publique et pratiques du marché : l'e CMP encadre la planification, la sélection et la gestion contractuelle. En pratique, des faiblesses persistent : fractionnements, réentrées directes, suivi contractuel insuffisant, accès limité des PME. Stratégies sectorielles peu développées. Le cadre prévoit la publicité (art. 40 CMP), des recours via le CRD et des sanctions contre les pratiques interdites (art. 8 et 21 CMP, Code de déontologie 2016). Des institutions spécialisées (OCLEI, CENTIF, BVG) complètent l'architecture. Mais les audits révèlent : publication incomplète, coordination faible, application inégale des sanctions, participation limitée de la société civile, absence de loi sur l'accès à l'information et faible protection des lanceurs d'alerte.	Elevé	Renforcer l'archivage électronique ; accélérer la mise en œuvre du SIGMAP ; diffuser et contrôler l'usage des dossiers types ; intégrer les achats durables. Consolider la coordination interinstitutionnelle ; garantir un financement stable de l'ARMDS ; instaurer une certification nationale des acheteurs publics ; généraliser le SIGMAP. Lier la planification budgétaire et la planification des marchés ; réduire les procédures dérogatoires ; instaurer des outils de suivi contractuel ; appliquer effectivement les mesures favorables aux PME ; développer une politique d'achat public sectorielle. Publier systématiquement les décisions et sanctions (open data) ; renforcer le suivi des recommandations d'audit ; adopter une loi sur l'accès à l'information et protéger les lanceurs d'alerte ; impliquer la société civile ; renforcer les formations en matière d'intégrité.	Elevé	
	PILIER I DE L'OCDE – CADRE LEGISLATIF, REGLEMENTAIRE ET POLITIQUE					
	1.1	Le cadre juridique de la passation des marchés publics est conforme aux principes convenus et respecte les obligations en vigueur.				
	1.1.1	Champ d'application et portée du cadre législatif	Le cadre légal et réglementaire du Mali est globalement conforme, pour l'essentiel, aux standards internationaux et aux bonnes pratiques généralement admises. Selon le RACI-Mali de la BAD de décembre 2019, la réglementation de la passation des marchés au Mali est bien codifiée et hiérarchisée. La hiérarchie des textes est bien respectée :	Faible	N/A	Faible

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		(Directive n° 04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et délégations de service public dans l'UEMOA ; Directive n° 05/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA ; - Loi n°08-023 du 23 juillet 2008 relative à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ; - Loi n°2011-030/ du 24 juin 2011 modifiant la loi n°08-023 du 23 juillet 2008 relative à l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ; -Décret n°08-481/P-RM du 11 août 2008 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ; -Décret n°2011-442/P-RM du 15 juillet 2011 portant modification du décret n°08-481/P-RM du 11 août 2008 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de la Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ; -Décret n° 08-482/P-RM du 11 août 2008 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public ; -Décret n°2011-443/P-RM du 15 juillet 2011 portant modification du décret n°08-482/P-RM du 11 août 2008 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public -Décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de services publics Décret n° 2016-0920/P-RM du 06 décembre 2016 portant modification du Décret n° 2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de services publics ; -Décret n°2016-0888/P-RM du 23 novembre 2016 portant code d'éthique et de déontologie dans les marchés publics et les délégations de service public ; -Décret n° 2016-0155/PM-RM du 15 mars 2016 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des cellules de passation des marchés publics ; -Décret N°2014-0764/P-RM du 09 octobre 2014 fixant le régime des marchés de travaux, fournitures et services exclus du champ d'application du décret N°08-485/P-RM du 11 août 2008 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service publics ; -Décret 2014-0256-PM-RM déterminant les autorités de conclusion et d'approbation des marchés et des délégations de service public ;			

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		-Décret N°2018-0473/PM-RM du 28 mai 2018 portant adoption des mesures d'orientation de la commande publique vers les petites et moyennes entreprises et la production nationale ; -Décret n° 2019-0300/P-RM du 17 avril 2019, portant réglementation de la maîtrise d'ouvrage public déléguée ; -Arrêté n° 2015-3721/MEF-SG du 22 octobre 2015 fixant les modalités d'application du décret n° 2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de services publics. -Divers arrêtés d'application du CMP ; des résolutions du Conseil de Régulation des Marchés publics (par exemple celles adoptant certains documents tels les dossiers-types de passation de marchés et autres) ; des décisions du Comité de Règlement des Différends de l'ARMDS et des circulaires du Ministre de l'Economie et des Finances, disponibles sur les sites _internet de l'ARMDS à https://www.armds.ml et de la DGMP-DSP à https://www.dgmp.gouv.ml			
1.1.2.	Méthode d'acquisition	Le CMP du pays décrit précisément les méthodes et conditions d'application des modes de passation des marchés et spécifie les cas dans lesquels il convient d'en avoir recours (Articles 48 à 61 du CMP). Les méthodes de passation des marchés décrites dans le CMP prévoient des procédures concurrentielles et moins concurrentielles (article 48). Ces méthodes permettent de garantir l'équité, la transparence, la proportionnalité et l'intégrité, principes généraux consacrés au CMP (Article 3). Cependant, le concept de rapport qualité-prix n'est pas consacré par le CMP. Le morcellement des commandes est formellement interdit par le CMP sous peine de sanctions prévues dans le CMP (Article 33) Les normes applicables aux procédures concurrentielles sont précisées : l'appel d'offres ouvert constitue la règle en matière de marchés publics, précédé ou non de préqualification (Articles 48 à 50 du CMP).	Faible	N/A	Faible
1.1.3	Règles relatives aux publications et délais	Le cadre légal prévoit que chaque année, les autorités contractantes sont tenues de publier sur le site de la DGMP-DSP, leur plan prévisionnel de passation des marchés et un avis général d'appel d'offres afin de faire connaître les marchés de travaux, fournitures et services prévus pour être passés (Articles 33 et 62) Les délais de publication sont clairement définis en fonction de la méthode, de la nature et de la complexité de l'acquisition. En effet, il est prévu que le délai de réception des candidatures ou des offres ne puisse être inférieur à trente (30) jours pour les marchés au-dessus du seuil de passation	Moyen	– Publier systématiquement sur les portails DGMP/ARMDS et sur le site du projet. – Pour les ICB, publication également sur le portail FIDA. – Suivi des délais par le PIU, avec un rapport trimestriel.	Moyen

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		des marchés et à quarante-cinq (45) jours pour les marchés supérieurs au seuil communautaire à compter de la date de publication de l'avis. Toutefois, des soumissions peuvent être reçues par voie électronique dans un délai de 7 jours. En cas d'urgence, le délai de soumission peut être ramené à 15 jours après l'autorisation de la DGMP (Articles 66 et 67 du CMP). Le CMP prévoit la publication obligatoire des marchés publics y compris les avis de préqualification sauf les sollicitations de prix, par avis d'appel à concurrence suivant insertion dans le journal des marchés publics et dans une publication nationale et/ou internationale habilitée à recevoir des annonces légales, dans un journal à grande diffusion ou par d'autres moyens traçables de publicité (Article 63 du CMP). Le contenu de l'avis d'appel d'offres fournit aux soumissionnaires suffisamment d'informations pour déterminer leurs capacités et leur intérêt à soumissionner (Article 63 du CMP).			
1.1.4	Règles concernant la participation	La participation des candidats aux appels d'offres repose sur leurs capacités techniques et financières, ainsi que sur leur expérience. Tout candidat qui remplit les conditions juridiques et possède les capacités techniques et financières nécessaires à l'exécution d'un marché public ou d'une délégation de service public, ainsi que l'expérience de l'exécution de contrats analogues, doit pouvoir participer aux procédures de passation de marchés et de délégations de service public (Article 24 du CMP). La liberté d'accès et d'égalité de traitement des candidats est consacrée par le CMP (Article 3). Le CMP précise les conditions d'éligibilité des candidats (Article 22 du CMP), ainsi que les exclusions pour les activités criminelles ou de corruption, ainsi que les interdictions administratives suivant une procédure régulière et la décision d'exclusion de la concurrence (Articles 23 du CMP). Les règles relatives à la participation des organismes de droit public détenus par l'État sont définies dans le CMP. Cette participation ne doit pas être de nature à créer une distorsion de concurrence à l'égard de soumissionnaires privés (Article 3 du CMP). Les procédures utilisées pour déterminer l'éligibilité des soumissionnaires et leur aptitude à exécuter le contrat sont définies dans le CMP (Articles 22, 23, 24, 25, 26, 27 et 28 du CMP).	Faible	N/A	Faible
1.1.5	Dossier d'appel d'offres et spécifications techniques	Le Code prévoit l'utilisation de dossiers types validés par la DGMP (art. 37). Ces modèles couvrent les aspects techniques, financiers et contractuels, mais ne comportent pas systématiquement les clauses exigées par les bailleurs (intégrité, PESEC, éligibilité internationale). Les audits ARMDS ont également mis en évidence des	Moyen	– Utiliser les DAO nationaux uniquement après l'intégration des annexes FIDA (PESEC, intégrité, éligibilité). – Mise en place d'une grille de contrôle	Moyen

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		cas de spécifications techniques biaisées ou trop restrictives. Le dispositif est donc conforme sur le plan juridique mais nécessite des ajustements pour les projets financés par le FIDA.		PIU/FIDA avant le lancement des appels.	
1.1.6	Critères d'évaluation et d'adjudication	Les critères d'évaluation doivent être définis à l'avance dans le règlement particulier d'appel d'offres, afin que l'attribution soit fondée sur les critères préalablement définis (Articles 75 et 77 du CMP). L'évaluation des offres peut être effectuée sur la base de critères tels que les coûts d'utilisation, le prix, la rentabilité, la qualité, la valeur technique et fonctionnelle, notamment les conditions d'exploitation et d'entretien, ainsi que la durée de vie potentielle, le service après-vente, l'assistance technique, le délai d'exécution et le calendrier de paiement. Ces critères doivent néanmoins être quantifiables et exprimés en termes monétaires (Article 75 du CMP). La qualité est prise en compte dans l'évaluation des propositions de services de consultants firmes. Les marchés de prestations intellectuelles sont attribués par combinaison de critères techniques et financiers combinés selon des méthodes de sélection impliquant la qualité et le coût, et une méthode de sélection des consultants individuels est prévue dans le CMP. (Articles 55 et 56 du CMP). Les combinaisons des critères d'évaluation et les pondérations y afférentes sont clairement définies dans les dossiers d'appel d'offres (Section 3 du DAO-type prestations intellectuelles de 2017). La procédure d'évaluation des offres est strictement confidentielle (Articles 65 et 73 du CMP).	Faible	N/A	Faible
1.1.7	Soumission, réception et ouvertures des offres	Le CMP prescrit l'ouverture des plis à la date et aux heures prévues dans le dossier d'appel d'offres et non immédiatement après la date limite des remises des offres (Article 71 du CMP). Le CMP prévoit l'établissement d'un procès-verbal d'ouverture signé par les membres de la Commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres auquel est jointe la liste signée des personnes présentes ; ce procès-verbal est remis à tous les candidats qui en font la demande (Article 71, alinéa 3 du CMP). Le CMP ne prévoit pas explicitement que la sécurité et la confidentialité des offres soient maintenues avant l'ouverture des offres ce qui a un impact sur l'intégrité des offres lorsqu'au cours d'un processus de passation des marchés, un minimum de trois plis n'a pas été reçu à la date limite de remise des offres, pour les procédures qui se caractérisent par une consultation restreinte de candidats, et que le délai de remise est prorogé d'au moins quinze (15) jours ouvrables (Article 72 du CMP) et qu'il n'y a aucune indication précise sur le retour des offres aux soumissionnaires ou la conservation des plis reçus, et jusqu'après l'adjudication du contrat.	Moyen	S'assurer que les offres sont effectivement ouvertes juste après l'heure limite de dépôt soumissions pour éviter tout risque de manipulation et/ou perte de dossiers ; S'assurer qu'un système efficace de conservation et de sécurisation des offres est mis en place au niveau des AC.	Moyen

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		Il est cependant mentionné au paragraphe 3.6 du Guide de l'acheteur que les offres reçues doivent être conservées dans un coffre ou un local fermé par un fonctionnaire désigné par l'autorité contractante, jusqu'au moment de leur remise à la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres. Par ailleurs, l'autorité contractante est tenue de maintenir le secret des renseignements communiqués à titre confidentiel par les soumissionnaires (secrets techniques ou commerciaux, aspects confidentiels des offres, etc.) [Article 60 du CMP]. La divulgation de renseignements communiqués par les soumissionnaires à titre confidentiel, tels que les secrets techniques ou commerciaux, ainsi que les aspects confidentiels des offres, est interdite (Article 60 du CMP).			
1.1.8	Droit de contester et de former un recours	- Les soumissionnaires et candidats aux appels d'offres qui s'estiment victimes de préjudice au cours d'une procédure de passation des marchés ont le droit d'intenter un recours contre les actes et décisions de l'autorité contractante ou de l'autorité délégante. (Article 120 (nouveau) du Décret N° 2016-0920/P-RM du 6 décembre 2016 portant modification du décret N° 2015-604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de service public). - Le recours contre la décision rendue par l'autorité contractante est prévu devant l'Autorité de régulation des marchés publics qui suspend la décision litigieuse ou la procédure de passation, aux fins de corriger la violation alléguée ou d'empêcher d'autres dommages aux intérêts concernés ; - Les décisions de l'ARMDS peuvent faire l'objet de recours devant un organe juridictionnel (Article 121 du décret n° 2016-0920/P-RM du 6 décembre 2016 portant modification du décret n° 2015-604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de service public et article 123 du CMP) ; - Les questions susceptibles de faire l'objet de recours par les soumissionnaires sont clairement identifiées dans le CMP, notamment les décisions d'attribution, les conditions de publication des avis, les règles relatives à la participation des candidats et aux capacités et garanties exigées, le mode de passation et la procédure de sélection retenue, les critères d'évaluation, etc (Article 120 (nouveau) du Décret N°2016-0920/P-RM du 6 décembre 2016 portant modification du décret N°2015-604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de service public) ; - Les délais de recours des soumissionnaires sont clairement prévus par le code des marchés publics. Le délai est de 5 jours ouvrable de la publication de la décision d'attribution du marché ou de la délégation de service public, de l'avis d'appel d'offres, ou de la communication du dossier d'appel d'offres auprès de l'autorité contractante qui doit répondre dans les 3 jours ouvrables de	Faible	Associer le FIDA en cas de litige sur des marchés financés par ses projets (examen parallèle)	Faible

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		sa saisine (Article 120 (nouveau) du décret n° 2016) ; -Le délai de recours auprès de l'ARMDS est de 02 jours ouvrables pour compter de la notification de la décision de l'autorité contractante avec un délai pour rendre sa décision de 07 jours ouvrables pour compter de la date de sa saisine (Article 121 du décret n° 2016) ; - Les décisions du Comité de règlement des différends sont publiées sur les portails Web des marchés publics et de l'ARMDS et dans le bulletin de l'ARMDS (Article 36 de la Décision N°10-002/ARMDS-CR du 3 mars 2010 portant modalités de fonctionnement du comité de règlement des différends de l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public). Le Cadre PEFA 2021 – donne la note : A. le comité de règlement des différends (CRD) de l'ARMDS concernant la passation des marchés satisfait tous les critères. Les décisions du CRD sont publiées rapidement sur le site web de l'ARMDS.			
1.1.9	Gestion des contrats	Le contrôle de l'exécution des marchés publics est clairement défini en terme de gestion des contrats et de responsabilités notamment l'autorité contractante, la personne responsable du marché, les personnes chargées de la préparation des marchés le maître d'ouvrage, le maître d'ouvrage délégué, le maître d'œuvre et tout autre organe administratif compétent prévu par la réglementation en vigueur (Articles 11, 12, 13, 14 et 17), l'organe chargé du contrôle a priori des marchés publics et des délégations de service public, les cellules de passation des marchés pour les marchés dont les montants sont en dessous des seuils de revue de l'organe chargé du contrôle des marchés publics et des délégations de service public, les organes de contrôle interne existant au sein de l'autorité contractante chargés du contrôle a posteriori et l'organe chargé de la régulation des marchés publics et des délégations de service public chargé du contrôle a posteriori (Article 113 du CMP). Le CMP définit les conditions de modification des contrats par voie d'avenant (Article 98, alinéa 1). Ces conditions garantissent la maîtrise des dépenses, notamment en interdisant les avenants au-delà de 30 % du montant initial, sans limiter arbitrairement la concurrence (Article 98, alinéa 5). - Il est prévu le règlement des litiges ou différends survenant au cours de l'exécution du contrat (Article 122 du CMP). Les modes de règlement des différends, contentieux et litiges sont le règlement amiable par le Comité de Règlement des Différends, le recours devant les juridictions étatiques et l'arbitrage devant les juridictions arbitrales compétentes (Articles 122, 123 et 124). - Les décisions rendues par l'ARMDS sont exécutoires, ont force contraignante sur les parties et sont définitives. Elles ne peuvent faire l'objet de recours que devant la Section Administrative de la Cour suprême (Article 19 du décret n° 2011-443/P-RM du 15 juillet 2011 portant modification du décret n° 08-482/P-RM du 11 août 2008 fixant	Faible	N/A	Faible

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public).			
1.1.1 0	Passation électronique des marchés	Plusieurs actions ont été mise en œuvre pour améliorer le système de gestion des données, selon la conclusion de l'évaluation : certains progrès importants ont été accomplis, parmi lesquels la réalisation de l'interconnexion des ordonnateurs pour l'exécution des dépenses publiques, l'installation du système informatisé de suivi des dépenses, l'amélioration des projections de trésorerie, l'adoption du nouveau Code des Marchés Publics (mise en conformité avec les Directives UEMOA) et la création et l'installation de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics. Des programmes ont été initiés pour finaliser les interconnexions informatiques de l'ensemble des éléments de la chaîne des dépenses publiques et mettre en œuvre le nouveau logiciel de gestion des dépenses PRED5. Le cadre réglementaire prévoit en son article 65 : De la dématérialisation, que les échanges d'informations intervenant en application des dispositions de la loi peuvent faire l'objet d'une transmission par voie électronique dans les conditions définies dans la loi. Les documents d'appel d'offres ou de consultation peuvent être mis à la disposition des candidats par voie électronique dans les conditions fixées par décret pris en Conseil des ministres, sous réserve que ces documents soient également mis à la disposition des candidats, s'ils en font la demande. Sauf dispositions contraires prévues dans l'avis d'appel à candidatures ou l'avis d'appel à concurrence, les candidatures et les offres peuvent également être communiquées à l'autorité contractante par voie électronique, dans des conditions définies par décret pris en Conseil des ministres. L'Article 65.3 quant à lui, prévoit que les communications, les échanges et le stockage d'informations par des moyens électroniques sont effectués de manière à assurer que l'intégrité des données et la confidentialité des offres et des demandes de participation soient préservées et que les autorités contractantes ne prennent connaissance du contenu des offres et des demandes de participation qu'à l'expiration du délai prévu pour la présentation de celles-ci. La passation de marchés par voie électronique n'est pas encore effective au Mali, bien qu'elle soit prévue et autorisée par le cadre juridique. Le dispositif juridique à l'état actuel ne permet pas l'effectivité des acquisitions par voie électronique, quoi qu'il soit prévu.	Moyen	Utiliser OPEN comme principal outil de suivi et de transmission des documents pour les marchés FIDA. Conserver en parallèle une version papier sécurisée pour audit et contrôle. Prévoir l'intégration progressive à la plateforme DGMP dès qu'elle sera opérationnelle.	Moyen
1.1.1 1	Normes concernant la tenue en lieu sûr des archives, documents et	En se référant au rapport de l'ARMDS de 2018, on constate qu'en 2016, le Mali a initié un projet visant à mettre en place un système de traitement des archives et un logiciel de gestion électronique des	Elevé	Mettre en place des archives électroniques sécurisées (sauvegardes, accès restreints). – Utilisation systématique d'OPEN	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
	données électronique	documents. Voir le rapport pages : (74 ; 77 & 148) Toutefois, selon le même rapport, à la page 196, il est noté qu'il existe des carences dans le système d'archivage des dossiers, notamment des pièces indispensables au suivi et au contrôle des contrats de travaux, de fournitures et de prestations intellectuelles. Les archives au niveau des AC sont sous la responsabilité des PRMP, et celles des programmes et projets de développement relatifs au financement des PTF sont tenues par les responsables de passation des marchés recrutés pour la gestion de la PM. L'archivage électronique est statutaire, mais pas systématique dans toutes les AC. Il y a une absence de politique de collecte, de conservation et d'archivage des documents, avec une insuffisance majeure en matière d'archivage électronique des informations, tout se passant au manuel. Au niveau du cadre juridique, il n'existe pas non plus de règles prévoyant l'archivage des documents en un lieu unique au niveau opérationnel. Il n'y a pas de politique de rétention harmonisée avec les règles relatives à la prescription et aux cycles d'audit. Enfin, il n'existe pas de protocoles de conservation des documents : règles minimales de sécurité et caractéristiques du lieu de conservation, pour garantir l'intégrité des archives. Les dispositions concernant la tenue en lieu sûr des archives et documents de passation des marchés publics répondent plus ou moins aux principes et bonnes pratiques internationalement reconnus, généralement la bonne tenue des archives concernant les marchés publics fait défaut au niveau des administrations publiques et cet état de fait ne permet pas la traçabilité complète des processus de passation des marchés publics engagés de bout en bout.		pour les projets financés par le FIDA. Former les cellules de passation à la gestion documentaire moderne. Prévoir un audit régulier de la qualité et de la disponibilité des archives.	
1.1.1 2	Principes de passation des marchés publics dans la législation spécialisée	Le cadre juridique de la commande publique au Mali est régi par le Code des marchés publics (CMP), le Décret n° 2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015, le Décret modificatif n° 2016-0920/P-RM du 06/12/2016, ainsi que ses arrêtés d'application, qui couvrent l'ensemble de la législation spécialisée réglementant la passation des marchés par les entités des secteurs particuliers. - Le pays s'était déjà doté d'une réglementation portant cadre juridique des PPP en République du Mali à travers la Loi n° 2016- 061 du 30 décembre 2016 relatives aux partenariats public-privé dans le pays. Cette loi est le cadre juridique et institutionnel des partenariats public-privé et fixe le régime juridique de la conclusion, de l'exécution et des modalités de contrôle. - Cette Loi, à travers son article 3, prévoit qu'elle s'applique à tout contrat ou toute convention de PPP, sans préjudice des autres dispositions légales et réglementaires en vigueur, non contraires.	Moyen	Vérifier systématiquement que les projets financés par le FIDA demeurent soumis au cadre général du Code. Prévoir, dans les conventions de financement, une clause de primauté du cadre FIDA en cas de contradiction.	Moyen

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		La section III, en ses articles 11 et 12, traite des conditions préalables à la conclusion des contrats de PPP. Les responsabilités en matière d'élaboration de politiques PPP, y compris les concessions, et de soutien à leur mise en œuvre sont clairement définies et attribuées par le cadre légal. Dans le cas du Mali, les principes de la commande publique sont affirmés, mais certains régimes dérogatoires pourraient être largement appliqués, créant un risque de contournement.			
1.2	Les réglementations et les outils d'application soutiennent le cadre juridique				
1.2.1	Réglementations d'application prévoyant les processus et les procédures	Le système malien dispose d'un corpus réglementaire solide, composé du Code des marchés publics (Décret n° 2015-0604/P-RM), de ses arrêtés d'application (dont l'Arrêté n° 2020-1560/MEF-SG et les arrêtés établissant les dossiers types), ainsi que du Guide de l'acheteur public. Ces textes encadrent les processus de planification, de publicité, d'appel d'offres, d'évaluation, d'attribution et de gestion des contrats.	Faible	N/A	Faible
1.2.2	Modèles de dossiers d'appel d'offres pour l'acquisition de biens, travaux et services	Le Mali dispose de dossiers types officiels (DTAO) couvrant toutes les catégories principales de marchés : - DTAO Services courants (2017) : Lien vers le fichier - DTAO Fournitures et services connexes (2017) : Lien vers le fichier - DTAO Travaux (2017) : Lien vers le fichier - Demande de propositions type prestations intellectuelles (2017) : lien vers le fichier Ces modèles, adoptés en 2017, sont alignés sur le Dossier Standard Régional d'Acquisition (DSRA) de l'UEMOA et inspirés des documents types de la Banque mondiale et de la BAD. Ils incluent des clauses générales non modifiables (CCAG) et des clauses particulières adaptables (CCAP), assurant une standardisation et une transparence conformes au Code des marchés publics du Mali (Décret n° 2015-0604/P-RM et arrêtés d'application). L'ancienneté des documents pourrait limiter leur mise à jour par rapport aux meilleures pratiques en vigueur. Par ailleurs, les dispositions relatives à la fraude et à la corruption, ainsi qu'aux questions environnementales et sociales, n'y sont pas suffisamment traitées à la satisfaction des exigences du FIDA.	Elevé	Rendre obligatoire l'usage des SPD FIDA pour tous les projets financés par le Fonds. Amender les DTAO (modèles maliens) en y intégrant les annexes du FIDA (PESEC, anticorruption, autocertifications).	Elevée
1.2.3	Contrat type	Le Mali met à disposition des modèles nationaux (DTAO et DP type) qui intègrent des conditions contractuelles standard (CCAG/CCAP), couvrant les travaux, les fournitures/services connexes, les services courants et les prestations intellectuelles. Ces modèles sont publiés par l'ARMDS et constituent une base harmonisée pour les marchés publics. Le dispositif malien est conforme, sous réserve d'intégrer toutes ses clauses obligatoires aux dossiers des projets concernés.	Moyen	Imposer les modèles FIDA comme référence contractuelle pour tous les marchés de projets FIDA, ou joindre aux contrats nationaux les clauses et annexes FIDA manquantes (anticorruption, audits, règlement des litiges, exigences ESG).	Faible
1.2.4	Guide ou manuel de l'utilisateur à	Le Mali a élaboré un Guide de l'acheteur public en 2016, disponible sur le site de	Faible	Former les cellules de passation aux	Faible

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
	l'usage des entités adjudicatrices (ajouter le lien vers le manuel si possible)	L'ARMDS : Guide de l'acheteur public ARMDS (lien vers le fichier) Ce guide complète le Code des marchés publics (Décret n° 2015-0604/P-RM) et ses arrêtés d'application en détaillant, de manière pratique, les étapes de planification, de passation, d'exécution et de suivi des marchés. Il contient également des recommandations concernant l'utilisation des dossiers types et l'organisation des procédures de consultation et d'évaluation. En pratique, le Guide du Mali répond aux attentes, mais doit être complété par les instructions spécifiques du FIDA pour les projets cofinancés et actualisé en fonction des nouvelles dispositions nationales adoptées depuis son édition.		différences entre le Guide malien et le Procurement Handbook du FIDA Prévoir une annexe spécifique « FIDA » intégrant les obligations PESEC, anticorruption et clauses fiduciaires dans les manuels de procédures propres aux projets.	
1.3	Le cadre juridique et politique soutient le développement durable du pays et la mise en œuvre des obligations internationales.				
1.3.1	Achats publics durables	Le Code des marchés publics du Mali (Décret n° 2015-0604/P-RM) et ses textes d'application ne prévoient pas de politique d'achats durables intégrant des clauses sociales, environnementales et climatiques. Des politiques nationales existent qui promeuvent l'intégration de ces problématiques dans la passation des marchés ; cependant, les textes spécifiques et les outils d'intégration ne sont pas encore formalisés. Les marchés de travaux exigent l'adoption d'un plan de gestion environnementale.	Elevé	Intégrer systématiquement, dans les DAO utilisés pour les projets FIDA, les annexes obligatoires relatives aux PESEC et aux engagements environnementaux et sociaux. Revoir par le FIDA (avis de non-objection) tous les DAO et contrats afin de vérifier la présence des clauses PESEC et ESG	Elevé
1.3.2	Obligations résultant d'accords internationaux	Le Code des marchés publics (Décret n° 2015-0604/P-RM, modifié) reconnaît la primauté des accords internationaux en matière de financement extérieur. Le Mali est parti à plusieurs conventions (UNCAC, Convention UA anticorruption, normes de l'OIT, accords UEMOA/CEDEAO sur la commande publique). Mais la transposition dans les DAO et la pratique restent incomplètes : absence de clauses systématiques sur le respect des conventions internationales (travail, environnement, anticorruption).	Modéré	Intégrer systématiquement dans les DAO FIDA les clauses relatives aux obligations internationales (OIT, UNCAC, conventions environnementales)	Modéré
1.4. Récapitulatif des conclusions pour le Pilier I	Le Mali dispose d'un cadre juridique et réglementaire structuré pour la commande publique (Code des marchés publics 2015 et textes d'application), aligné sur les directives de l'UEMOA. Ce cadre définit clairement les méthodes de passation, les règles de publicité, ainsi que la gestion des offres et des contrats. Des outils pratiques complètent l'arsenal (dossiers de types d'appel d'offres, de contrats types, guides de l'acheteur public). Toutefois, certaines insuffisances persistent : faiblesse de l'archivage et du recours effectif à l'e-procurement ; application encore inégale des principes de durabilité et d'achats responsables ; Capacité limitée de certaines autorités contractantes à utiliser rigoureusement les outils fournis.		Moyen	Renforcer l'archivage électronique et harmoniser les règles de conservation ; Accélérer l'opérationnalisation du SIGMAP et la formation des acteurs à l'e-procurement ; Diffuser systématiquement les dossiers types et en contrôler l'utilisation par la DGMP et l'ARMDS ; Élaborer et mettre en œuvre un plan national pour les achats publics durables.	Moyen

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		Globalement, la conformité est jugée satisfaisante, mais des écarts pratiques limitent l'efficacité et la transparence.			
PILIER II DE L'OCDE CADRE INSTITUTIONNEL ET CAPACITE DE GESTION					
2.1	Le système de passation des marchés publics est incorporé et bien intégré dans le système de gestion des finances publiques				
2.1.1	Planification des acquisitions et cycle budgétaire	Le budget de programme (BP) est désormais, au Mali, le seul mode de présentation, de vote et d'exécution du budget de l'État. Cette réforme, au cœur de la nouvelle gouvernance financière publique, a été lancée au niveau communautaire par les directives de 2009 établissant un cadre harmonisé de GFP dans l'espace UEMOA. Elle repose sur trois grands principes directeurs (transparence, responsabilité/redevabilité et performance), dont la mise en œuvre induit un changement de culture vers une approche budgétaire centrée sur les résultats et leur rendement. Le BP met en lumière l'efficacité et l'efficience réelle de la dépense publique, au travers du dispositif de performance mis en place (projets annuels de performance – PAP – associés au projet de loi de finances et rapports annuels de performance – RAP – associés au projet de loi de règlement) qui met en regard les crédits utilisés et les résultats obtenus. Pour ce faire, le pays s'est doté d'une réglementation spécifique pour gérer et cadrer la gestion des finances publiques par budget-programme, conformément aux dispositions du décret n° 2017-0697/P-RN du 14/08/2017 portant organisation de la gestion budgétaire en mode budget-programme. Le pays ne dispose pas encore d'un système performant de rétro informatique sur l'exécution du budget, notamment pour les marchés importants.	Moyen	Renforcer la dynamique en cours de développement du PB en élaborant les outils manquants, en formant tous les acteurs, y compris la société civile, et en actualisant le cursus de formation universitaire en GFP (CT/MT) ; S'assurer de la mise en place d'un système de rétroinformations crédible sur l'exécution du budget, en particulier pour les marchés importants.	Moyen
2.1.2	Procédures financières et cycle de passation des marchés	Le Code des marchés (Décr. n° 2015-0604/P-RM, modifié) et les outils nationaux encadrent l'approbation des marchés, les contrôles a priori et a posteriori, ainsi que les étapes de signature et d'entrée en vigueur ; le Guide de l'acheteur précise le parcours critique (signature, approbation, exécution, règlement). Toutefois, des dérogations ponctuelles au schéma d'approbation (ex. : Décr. n° 2020-0320/PM-RM) et des constats récurrents d'audits (retards de paiement, insuffisance de justification de la disponibilité des crédits, écarts de procédure) montrent une intégration incomplète entre la chaîne de dépenses et le cycle des achats.	Elevé	Maintenir la programmation budgétaire et la planification des projets financés par le FIDA, hors du système budgétaire actuel (en termes de programmation et de mise en vigueur), en attendant des améliorations significatives dans le circuit des dépenses publiques.	Elevé
2.2	Le pays est doté d'une institution responsable de la fonction normative/de réglementation				
2.2.1.	Statut et fondement juridique de la fonction normative/de réglementation	Le Mali dispose d'un cadre légal instituant l'ARMDS comme organe de régulation (Loi n°08-023 du 23 juillet 2008 modifié par la loi n° 2011-030 du 24 juin 2024) (https://www.armds.ml) et la DGMP-DSP comme organe chargé du contrôle a priori et du suivi opérationnel (Loi n°08-022 du 23 juillet 2008 modifiée par la loi n° 2011-030 du 24 juin 2011)	Modéré	Envisager une réforme des compétences de l'ARMDS afin de lui conférer le pouvoir de contrainte sur les acteurs et rendre ses décisions exécutoires par tous	Modéré

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		(https://www.dgmp.gouv.ml). Ces institutions sont confirmées par le Décret n° 2015-0604/P-RM portant Code des marchés publics et ses modifications ultérieures (Décret n° 2016-0920/P-RM ; Décret n° 2020-0320/PM-RM). Les textes n'accordent pas à l'ARMDS le pouvoir coercitif auprès des acteurs du système, du moins ce pouvoir ne lui est pas attribué en termes clairs ; certaines AC refusent de se conformer à ses décisions ou à ses rappels lorsqu'il s'agit de violation des textes.			
2.2.2	Responsabilités de la fonction normative/de réglementation	Le cadre réglementaire prévoit dans la loi n° 08-023 du 23 juillet 2008 relative à l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public tout le dispositif en termes d'attribution, d'organisation et de fonctionnement de l'ARMDS. Ce décret prévoit, à son article 2, que l'Autorité de régulation des marchés publics (ARMDS) a pour mission d'assurer la régulation de l'ensemble du système de passation des marchés publics et de la délégation de service public, en vue d'en accroître la transparence et l'efficacité. Cette mission de régulation a pour objet d'assister les autorités nationales compétentes dans la définition des politiques et l'élaboration de la réglementation en matière de commande publique. Elle est chargée notamment de : (1) de proposer des politiques, valider les textes législatifs et réglementaires avant soumission à l'autorité compétente; (2) de conduire les réformes; (3) d'examiner les recours précontractuels ; (4) de promouvoir la mise en œuvre des dispositifs d'éthique et d'intégrité; (5) de contrôler a posteriori les procédures de passation des marchés et prendre des sanctions à l'endroit des acteurs auteurs de violations; (6) de procéder au suivi et à l'évaluation périodique de la performance du système; (7) d'assurer l'information et la formation des acteurs et le développement d'un cadre professionnel adéquat; et (8) assurer la liaison avec les organisations internationales et régionales dans le cadre de la surveillance des procédures (article.2). Le décret lui donne également des attributions très précises en matière de régulation (Article 2), en matière d'audit et enquêtes (Articles 13 & 15), en matière de sanction (Article 18 & 21) et en matière d'information et de formation des acteurs (Article 2). Il n'y a aucun chevauchement entre les fonctions attribuées à l'ARMDS et celles des autres organes. Il existe des missions de concertation avec la DGMP dans les domaines cités, à l'art. 18 du décret n° 08-23 du 23/07/2008 portant création, organisation et fonctionnement de la DGMP. Les textes sont clairs et lui confèrent toutes les attributions nécessaires ; elle ne dispose cependant pas de pouvoir de contrainte. Il n'y a pas de lacune dans les textes ; les pratiques ne sont pas conformes à l'esprit des textes.	Faible	N/A	Faible
2.2.3	Organisation, financement, effectifs et degré	L'ARMDS est une Autorité Administrative Indépendante, créée par la Loi n°08-023 du 23 juillet 2008, modifiée par la Loi n°2011-030, et organisée par le Décret n°08-482/P-	Faible	N/A	Faible

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
	d'indépendance et d'autorité	RM du 11 août 2008, modifié par le Décret n°2011-443/P-RM du 5 août 2011. Organisation : elle comprend un Conseil de régulation, un Secrétariat exécutif et un Comité de Règlement des Différends (CRD), qui statue sur les litiges liés aux marchés publics et aux DSP. Le personnel du Secrétariat exécutif est de 29 en 2023, semble relativement faible par rapport aux missions assignées. Financement : l'ARMDS bénéficie de dotations budgétaires de l'état et des ressources provenant de la redevance sur les contrats (0,5 % du montant hors des marchés publics), et produits de la vente de dossiers d'appel d'offres, les frais d'enregistrement des recours (7 500 FCFA par recours) : Décret n° 29 décembre 2009. Elle connaît toutefois un retard dans la mise à disposition des fonds alloués par l'État (selon le rapport de l'année 2023). Indépendance et autorité : les textes lui confèrent l'autonomie et le pouvoir normatif, mais en pratique son indépendance est réduite par la dépendance budgétaire, des retards ou des irrégularités de nomination. Le CRD par ces décisions renforce sa légitimité			
2.2.4	Éviter les conflits d'intérêts	Le cadre juridique consacre la séparation des fonctions de régulation et de contrôle. Les attributions de l'ARMDS sont consacrées par la loi N°08-023 du 23 juillet 2008 relative à l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public (Article 2). Par conséquent, l'ARMDS ne s'implique pas directement dans les processus de passation des marchés des autorités contractantes et évite ainsi les situations de conflits d'intérêts. En outre, l'ARMDS n'est pas impliquée dans les opérations de passation de marchés et n'intervient que pour trancher les litiges. Il existe également des règles garantissant que les membres du CA de l'ARMDS et de la DG ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.	Faible	N/A	Faible
2.3	Les entités adjudicatrices et leurs mandats sont clairement définis				
2.3.1	Définition, responsabilités et pouvoirs formels des entités adjudicatrices	Le cadre législatif et réglementaire prévoit qu'en plus de l'ARMDS, les acteurs de la passation des marchés sont : (i) les AC agissant à travers les CCMP instituées auprès de chaque AC (Article 20 du code ; (ii) la DGMP qui est chargée de contrôler a priori la procédure de passation des marchés publics et/ou le dossier d'appel d'offres dans les cas où le montant estimé est supérieur ou égal aux seuils réglementaire ; et, (iii) l'autorité approbatrice (Article 21 du code). Il n'y a pas de lacune non seulement dans la définition, mais aussi dans les responsabilités et les compétences des entités adjudicatrices. L'AC a compétence pleine et entière pour les marchés qui ne font pas l'objet d'une revue a priori de la DGMP. Toutes les AC n'ont pas constitué leur CCMP comme l'exige le cadre institutionnel. Celles qui, au sein des AC où elles ont été mises en	Elevé	- Mettre à la disposition aussi bien des CCMP que de la DGMP et de l'ARMDS de ressources humaines qualifiées, de moyens modernes de communication (internet, intranet) et des manuels de procédures tant opérationnel que pour la gestion du personnel ; - Trouver le mécanisme pour réduire les délais d'approbation qui sont parfois longs en raison du manque de ressources humaines auprès de l'autorité approbatrice ou de la disponibilité de l'autorité	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		place, ne sont pas toutes dotées des ressources nécessaires et certaines ne survivent que parce qu'elles assument la gestion des projets financés par les PTF. Dans les AC qui n'ont pas créé leur CCMP, les contrats sont passés par des entités, en leur sein, qui n'ont pas la compétence de passer des marchés selon les dispositions pertinentes du code. La DGMP : ses compétences et responsabilités sont également clairement définies. L'Article 2 de la loi n°08-022/ du 23 juillet 2008 portant création de la direction générale des marchés publics et des délégations de service public précise que les pouvoirs de contrôle a priori exercés par la DGMP portent sur les dossiers d'appel d'offres des marchés d'un montant supérieur au seuil fixé par voie réglementaire. La Direction générale du contrôle des marchés publics (DGMP) du MEF reste dans son rôle de contrôle et de surveillance des marchés publics selon le type de prestations) Et supervise un réseau de cellules de contrôle des marchés publics (CCMP) placées auprès des autorités contractantes. Par ailleurs, la création d'organes de passation des marchés spécialisés dans chaque ministère et institution (la personne responsable des marchés publics (PRMP) et son secrétariat permanent) favorise la bonne organisation de la commande publique. Comme dans le cas de l'ARMDS, on a dénoté un certain nombre de lacunes au niveau des équipements qui sont jugés vétustes et obsolètes, même le bâtiment est jugé inadéquat. Au niveau de la gestion des ressources humaines, il est noté de graves déficiences, dont l'absence de description des postes et des profils, l'inadéquation entre les qualifications du personnel et les besoins du poste, des promotions accordées arbitrairement, etc. Il n'y a pas de programme de formation systématique. Finalement, en ce qui concerne l'autorité approbatrice, l'Article 21 du code des MP précise que les « contrats de marchés publics et de délégations de service public sont approuvés par une autorité compétente selon les modalités fixées par le décret. Un marché public ou une délégation de service public n'a d'effet que s'il est approuvé. ». Les délais d'approbation sont parfois longs en raison du manque de ressources humaines auprès de l'autorité approbatrice ou de la disponibilité de celle-ci. En termes d'organisation interne, les CCMP et la DGMP ont établi une politique de délégation aux échelons les plus bas en fonction des risques et des montants jusqu'au niveau des départements et des préfectures. L'obligation de rendre compte liée à la prise de décision est définie de façon précise, puisqu'il existe une obligation pour les agents de rendre compte. Le décret n° 2014-0256/PM-RM fixait initialement les autorités compétentes pour la conclusion et l'approbation des marchés. Toutefois, le Décret n° 2020-0320/PM-RM a		approbatrice elle-même ; - S'assurer au niveau légal et réglementaire que des dispositions instituant un régime de prévention et de répression de l'enrichissement illicite et des déclarations obligatoires de patrimoine pour les directeurs et chefs de division de la DGMP sont prévues.	

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		introduit une dérogation : les Secrétaires généraux des ministères remplacent les ministres sectoriels pour la conclusion et l'approbation des marchés relevant de leur département. Le Premier ministre exerce les compétences du ministre des Finances en matière d'approbation. Ce dispositif a permis d'assurer la continuité administrative dans un contexte de transition, mais a temporairement modifié la chaîne d'approbation.			
2.3.2	Organe centralisé de passation des marchés	Le cadre réglementaire à travers le CMP prévoit à son article 6 la possibilité pour les AC de créer des centrales d'achats agréées par la DGMP et les autorités contractantes qui recourt à des achats groupés sont considérées comme ayant respecté leurs obligations de publicité et de mise en concurrence pour les seules opérations de passation confiées à la centrale (Article 19 du code). Les autorités contractantes peuvent également recourir, lorsque l'objet du marché s'y prête, à des accords-cadres conformément aux dispositions de la présente loi (Article 41 : Accord-cadre, principe et condition de validité). L'accord-cadre peut être conclu, en matière de travaux, fournitures, services, y compris de prestations intellectuelles, par une ou plusieurs autorités contractantes avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour établir les règles relatives aux bons de commande à émettre ou les termes régissant les marchés subséquents à passer au cours d'une période donnée, notamment en ce qui concerne les prix et, le cas échéant, les quantités envisagées. La durée des accords-cadres ne peut excéder deux (02) ans et ne constitue pas, en lui-même, un engagement sur le budget de l'entité. Les marchés subséquents, lorsqu'ils sont prévus, précisent les caractéristiques et les modalités d'exécution des prestations demandées qui n'ont pas été fixées par l'accord-cadre. Ils ne peuvent entraîner de modifications substantielles des termes de l'accord-cadre. Il n'est pas établi qu'il existe du personnel qualifié pour mener ce type d'opération aisément. Toutefois, la mise en œuvre des accords-cadres reste limitée : il n'existe pas de véritable centrale d'achat nationale dotée de moyens juridiques et financiers pérennes. Certaines expériences ponctuelles de mutualisation (par ex. des achats dans le secteur de la santé) existent. Les cellules de passation au sein des ministères et des collectivités fonctionnent encore de manière éparpillée, ce qui entraîne une fragmentation des marchés et une perte d'économies d'échelle. En cours d'adoption projet d'arrêté portant création, organisation et modalités de fonctionnement de la commission interministérielle d'achats groupés (Rapport ARMDS 20223)	Moyen	L'ARMDS devrait entreprendre une étude pour examiner les domaines ou catégories de produits pour lesquels des acquisitions regroupées présenteraient un avantage, et proposer une stratégie de mise en œuvre d'achats groupés, notamment au niveau des collectivités, afin de pallier le manque de capacités en ressources humaines qualifiées.	Moyen
2.4	La passation des marchés est intégrée dans un système d'information efficace				
2.4.1	Publication d'informations sur la passation des marchés publics soutenue	Les principales dispositions du CMP, qui favorisent la transparence et la bonne gouvernance des marchés publics, sont progressivement mises en œuvre au Mali. Le portail des marchés publics de la DGMP	Elevé	Finaliser et mettre en service dans les meilleurs délais la plateforme numérique de gestion des MP (l'e-	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
	par les technologies de l'information	fournit des informations sur la passation des marchés, notamment les plans de passation des marchés (PPM), quelques statistiques sur les flux de marchés publics et publie également la liste rouge des MP. Le site Web de l'ARMDS permet à toute personne de déposer une plainte en ligne ; les décisions de recours, encadrées par des délais légaux, ainsi que les éventuelles sanctions infligées, sont publiées sur ce site. Outre les rapports d'activité et d'audit effectués, l'ARMDS et la DGMP publient également sur leurs sites la liste rouge des personnes physiques du secteur privé et des entreprises exclues de la commande publique au Mali. La dernière liste date de 2021. La DGMP gère à la fois le portail web des marchés publics au Mali et le SIGMAP. Toute cette architecture fonctionne plus ou moins bien et le public a un accès facile aux informations publiées sur ces canaux. Il convient de noter que le champ géographique des campagnes de collecte de données est réduit, notamment en raison de l'insuffisance des moyens financiers et de la crise sécuritaire qui secoue le pays. Ceci affecte : - la pertinence, l'exhaustivité et la qualité des données traitées et donc des statistiques produites ; -Le stockage et l'archivage des informations physiques ou numériques sont déficients et non conformes aux bonnes pratiques ; -Le traitement des informations est inefficace, à l'exception de l'outil de saisie des données collectées lors des campagnes de recensement et de la production des statistiques (cas uniquement de l'ARMDS). Ainsi donc, les données ne sont pas capitalisées pour améliorer la gouvernance et la régulation des marchés publics. -La communication des informations entre les acteurs de la chaîne des marchés publics se fait essentiellement sur support papier, ce qui empêche la structuration et la capitalisation des données. On constate en effet qu'il n'existe pas une culture de l'information et/ou du partage de cette dernière, les acteurs de la chaîne de marchés publics travaillant, la plupart du temps, en vase clos ; et, -La couverture partielle de l'ensemble des opérations ne permet pas d'obtenir une vue d'ensemble du système, d'exploiter les informations, d'évaluer la transparence des opérations et leur conformité aux règles établies, ni d'évaluer la performance du système. Toutes ces activités de gestion ne seront possibles que lorsque l'ARMDS sera dotée d'un système d'information efficace.		procurement), dont les travaux sont déjà largement avancés. Élargir le champ géographique des campagnes de collecte de données en renforçant les moyens financiers afin d'assurer la pertinence, l'exhaustivité et la qualité des données traitées, et donc des statistiques produites.	
2.4.2	Utilisation de l'acquisition électronique	L'acquisition électronique n'est pas largement utilisée à ce jour. Au niveau de l'ARMDS, beaucoup d'efforts sont en train de se déployer pour améliorer le cadre d'utilisation des approvisionnements en ligne. S'il existe des compétences locales pour développer la passation des marchés	Moyen	Poursuivre, séquencer et achever les efforts de dématérialisation du système de passation des marchés publics par la mise en place de l'e-procurement ;	Moyen

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		électroniques, le niveau n'est pas encore élevé tant en expertise qu'en nombre. En revanche, les experts de l'ARMDS contribuent à la conception et au développement du schéma directeur d'informatisation, à savoir la feuille de route de l'e-procurement, qui est en cours d'élaboration en complément du SIGMAP. Il est certain que le personnel des CCMP, de la DGMP et de l'ARMDS devra bénéficier d'une formation minimale pour utiliser l'achat électronique de manière fiable et efficace, avant même qu'un véritable e-procurement soit mis en place et opérationnel. Il en va de même pour les fournisseurs et les entreprises, sachant que la quasi-totalité des opérateurs économiques au Mali est peu familière avec ces technologies.		Prévoir des formations adaptées à la dématérialisation pour l'ensemble du personnel concerné (DGMP, CCMP & ARMDS), ainsi que pour des représentants des PME et des fournisseurs potentiels de biens et de services.	
2.4.3	Stratégies de gestion des données relatives à la passation des marchés	Il n'y a pas de système informatisé de gestion des données couvrant la collecte, le stockage, le traitement et l'analyse, permettant d'obtenir des données agglomérées sur la situation dans le secteur. Les quelques analyses qu'effectue l'ARMDS sont toutes manuelles et fondées sur des renseignements incomplets. Il n'existe pas, à proprement parler, de stratégie de gestion des données relatives à la passation des marchés qui permette d'analyser les tendances, les niveaux de participation, l'efficacité et la maîtrise des dépenses de PM, ainsi que le respect des exigences. Il y a eu des audits des marchés passés par les AC, mais il n'y a jamais eu d'audit du système pour en vérifier la fiabilité, dont les déficiences sont assez bien connues. Les analyses et informations publiées par l'ARMDS sont toutes effectuées manuellement, puisque le système en place n'a pas de fonction d'analyse et qu'elles ne sont pas réalisées régulièrement.	Moyen	Auditer le système d'information sur les marchés publics, régler les insuffisances et préparer une stratégie de gestion des données relatives à la passation des marchés	Moyen
2.5	Le système de passation des marchés publics présente un fort potentiel de développement et d'amélioration.				
2.5.1	Formation, conseils et assistance	À date, il n'existe pas d'état des lieux ou d'inventaire global des compétences disponibles, des besoins de l'administration, du secteur privé et de la société civile, par niveau de compétences et par région, au présent comme à l'avenir. On ne dispose donc pas d'une appréciation claire du déficit de compétences nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du système à moyen et à long terme. La stratégie de renforcement des capacités n'est pas encore élaborée. Pour le moment, le renforcement des capacités se fait grâce à quelques formations ponctuelles. Globalement, il n'existe pas au Mali de stratégies et de programmes stratégiques de développement des capacités du personnel chargé des acquisitions et d'autres acteurs de la passation des marchés.	Elevé	Développer une stratégie de formation fondée sur un inventaire des déficits de compétences, accompagnée d'un dispositif de suivi. Initier un programme de développement des capacités du personnel chargé des acquisitions et d'autres acteurs de la passation des marchés, et, plus spécifiquement, prévoir des formations dédiées pour les membres de CRD et de l'ARMDS en matière de PPP.	Elevé
2.5.2.	Reconnaissance de la passation de marchés comme une profession	À date, il y a beaucoup d'absence de planification à moyen et à long terme ; il est difficile d'envisager des curricula aboutissant à la constitution d'un corps d'experts en	Elevé	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie nationale de professionnalisation de la commande publique.	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		passation des marchés publics préalablement certifiés. La professionnalisation de la passation des marchés est un sujet de discussion depuis longtemps, mais les mesures concrètes pour atteindre cet objectif restent à préciser et adopter. Le personnel chargé de la passation des marchés est souvent considéré comme « personnel administratif » et non pas comme « professionnel », quoique les emplois relatifs à la passation des marchés soient définis par une description des postes, des qualifications et des compétences minimales exigées. La marche à suivre, la définition du contenu de chaque niveau de qualification et la classification des emplois correspondants à ces niveaux devront être intégrées au plan stratégique. Le Mali commence aujourd'hui à disposer d'un vivier de professionnels qualifiés et certifiés, grâce à l'ouverture sur place de centres de formation spécialisés. Il est impérieux que la passation des marchés publics soit officiellement reconnue comme une profession.			
2.5.3.	Suivi de la performance pour améliorer le système	Il n'existe pas au Mali de dispositif permettant d'évaluer l'impact de la passation des marchés sur l'atteinte des objectifs de développement. Le pays n'a pas encore développé un système de suivi des performances, tant quantitatif que qualitatif, conçu dans le cadre d'une stratégie globale de gestion des réformes du système de passation de marchés. Pas de plan stratégique incluant des cadres de résultats. Toutefois, les responsabilités sont clairement définies. Ce sont des faiblesses importantes que le gouvernement vise à corriger grâce entre autres à la présente étude RACI de la BAD faite sur la base de la méthodologie du MAPS II.	Elevé	-L'ARMDS devrait mettre en place un système de suivi de l'impact du système de passation de marchés sur le développement à l'instar de celui instauré pour évaluer la performance des acteurs - Mettre en place d'un plan stratégique et mise sur pied d'un « observatoire » Pour suivre l'évolution du secteur des marchés publics, déceler les problèmes, proposer des solutions, en suivre la mise en œuvre, évaluer les résultats et réajuster le tir fait partie des éléments du plan stratégique.	Elevé
2.6 Récapitulatif du Pilier II		Le Mali dispose d'institutions dédiées à la régulation, au contrôle et à la mise en œuvre de la commande publique (DGMP, ARMDS, BVG, cellules de passation). Le cadre normatif est clair, aligné sur les directives de l'UEMOA et soutenu par des outils pratiques (DAO types, guide de l'acheteur). Toutefois, plusieurs limites persistent : Intégration incomplète entre la planification budgétaire et la planification des marchés ; coordination encore faible entre les organes de contrôle (DGMP, ARMDS, BVG, IGF, CGSP) ; moyens humains et financiers limités des institutions (ARMDS, CRD) qui réduisent l'efficacité et l'indépendance ; formation irrégulière et absence de reconnaissance formelle de la passation des marchés comme profession ;	Elevé	Consolider la coordination entre DGMP, ARMDS et BVG au moyen d'un protocole interinstitutionnel et d'un tableau de bord unique de suivi. Garantir un financement autonome et stable des organes de régulation et de contrôle. Mettre en place un programme national de formation et de certification en passation des marchés. Déployer un système électronique intégré (SIGMAP) pour la planification, la	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		Faible exploitation des systèmes électroniques et de l'open data. Ainsi, le cadre institutionnel est conforme en théorie, mais partiellement conforme en pratique, notamment en matière de coordination, de capacités et de suivi		passation et le suivi des marchés. Publier régulièrement des rapports consolidés de performance accessibles au public.	
PILIER III DE L'OCDE ACTIVITES D'ACQUISITION PUBLIQUE ET PRATIQUES DU MARCHE					
3.1	Les pratiques de passation des marchés sont conformes aux objectifs définis.				
3.1.1.	Planification	La planification des marchés est de la responsabilité des AC (Article 33 du code). Elle prévoit que les Autorités contractantes élaborent des plans prévisionnels annuels de passation des marchés publics sur le fondement de leur programme d'activités, suivant un modèle type établi et diffusé par l'organe chargé de la régulation des MP et de la délégation de service public. La planification (analyse des besoins et études de marché) est, en règle générale, effectuée de manière sommaire, incomplète et/ou superficielle. Les besoins en amont, ainsi que les objectifs visés des projets et des marchés, ne sont pas clairement définis, et il n'y a aucune analyse détaillée des aspects environnementaux, sociaux et économiques. Les experts qualifiés en évaluation de projets sont peu nombreux ; les outils utilisés sont divers et variés, non standardisés et/ou non harmonisés, ce qui ne permet pas d'obtenir une évaluation adéquate du projet considéré. Il n'y a pas de dialogue formel entre l'administration et les bénéficiaires. L'absence d'analyse minutieuse des besoins, qui permettrait d'identifier les stratégies optimales de passation, ainsi que l'absence d'une culture de planification visant à définir les activités et les résultats escomptés des projets, caractérisent la phase de planification. Les études de marché ne conduisent généralement pas à justifier la procédure de passation des marchés, qui, selon les textes, est déterminée par la valeur estimée du marché. Le constat est que la planification des acquisitions publiques ne se fait pas encore de manière systématique, contrairement à la rigueur de la gestion axée sur les résultats. En l'absence d'une politique d'achats durables, les critères de durabilité ne sont généralement pas utilisés pour garantir un rapport qualité-prix. Par contre, les critères de durabilité sont pris en compte dans les législations d'autres secteurs tels que les mines et l'Environnement.	Elevé	- Instaurer l'obligation de procéder à des études du marché en vue de définir des stratégies optimales de passation de marchés au niveau des AC ; - Instaurer la prise en compte de critères de durabilité ; - Envisager pour les marchés à commande de regrouper les achats de plusieurs acteurs ; - Améliorer le dialogue formel entre l'administration et les bénéficiaires et faire en sorte que la planification des acquisitions publiques se fait selon la rigueur de la gestion axée sur les résultats.	Elevé
3.1.2.	Sélection et adjudication	- Dans les cas de travaux ou d'équipements importants ou complexes, ou de services spécialisés, l'appel d'offres ouvert peut être précédé d'une procédure de préqualification fondée sur leur capacité à exécuter le marché de façon satisfaisante. (Article 51 du CMP). - Il est utilisé des dossiers d'appel d'offres clairs, uniformisés et proportionnés aux besoins relatifs aux travaux, fournitures, services courants et prestations intellectuelles de 2017 élaborés sur la base des DSRA de l'UEMOA qui contiennent la totalité des pièces et documents nécessaires	Moyen	- Utiliser la planification des marchés lors de la préparation budgétaire pour contrôler le volume des marchés passés par entente directe ; - Intégrer dans les contrats des clauses relatives au rendements prenant en compte des considérations de durabilité ;	Moyen

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		à la consultation et à l'information des candidats selon la procédure d'appel d'offres choisie (Article 37 du CMP). - Les méthodes de passation des marchés sont bien documentées et les justificatifs relatifs au recours d'un mode sont bien expliqués (Articles 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57 et 58 du CMP) - Les procédures de soumission, de réception et d'ouverture des offres sont clairement décrites dans les DAO et respectées. À ce sujet, les ouvertures des plis sont faites de manière publique comme exigé par tous les DAO à l'exception de la DDP relative aux prestations intellectuelles. Il est à noter que, même si légalement le CMP et la DDP mentionnés ci-dessus n'exigent pas une ouverture publique, celle-ci est effectuée en pratique publiquement. Enfin, l'ouverture étant publique la société civile peut y prendre part pour contrôler mais ceci n'est pas une pratique observée - Au cours de la procédure d'évaluation des offres, les informations relatives à l'examen, à l'évaluation, à la comparaison des offres, à la vérification de la qualification des candidats et à la recommandation d'attribution du marché restent confidentielles jusqu'à l'attribution effective et aucun contact n'est établi avec les candidats avant l'attribution du marché. (Articles 60 et 73 du CMP). - Les offres sont évaluées selon les critères et méthodes définis dans le DAO transmis aux soumissionnaires. De même, les propositions techniques sont évaluées en fonction de leur conformité aux Termes de référence, à l'aide des critères et sous-critères d'évaluation pondérés contenus dans les Données particulières de la DDP. - Après approbation de la proposition d'attribution du marché, l'Autorité contractante notifie l'attribution au soumissionnaire retenu ; les autres soumissionnaires sont informés par écrit du rejet de leur offre, des motifs du rejet de leur offre, du montant du marché attribué et du nom de l'attributaire ainsi qu'une copie du procès-verbal d'attribution sur demande écrite. - Il n'existe pas dans les contrats de clauses relatives au rendement prenant en compte des considérations de durabilité. - Il n'existe pas de clauses contractuelles prévoyant des mesures incitant à dépasser les niveaux de rendement définis et des mesures dissuasives en cas de rendements insatisfaisants. - Le processus de sélection et d'adjudication est mené de manière efficace, efficiente et transparente.		- Limiter au stricte minimum, l'usage des méthodes dérogatoires (gré-à-gré, appel d'offres restreint) dont les motifs d'utilisation ne cadrent pas avec la loi et qui ne sont pas autorisées par la DGMP ; - Éviter au maximum les interférences politiques ; - Intégrer des mesures incitant à dépasser les niveaux de rendement définis ainsi que des mesures dissuasives pour les rendements insatisfaisants ; - Rendre systématique la publication des adjudications & des avis d'attribution provisoire ainsi que l'information des fournisseurs non retenus dans le cas des marchés dont les montants estimés sont inférieurs aux seuils des marchés faisant l'objet d'un appel d'offres.	
3.1.3.	Gestion des contrats en pratique	Les contrats ne débutent pas dans les temps et le contrôle de qualité est déficient, les réceptions définitives, si elles ont lieu, ne font pas l'objet quelque fois d'une constatation écrite versée au dossier. Les factures sont effectivement vérifiées par les autorités contractantes, mais les paiements ne sont pas toujours conformes	Elevé	- Prévoir un guide de gestion des marchés incluant la gestion de fonds et la supervision de l'exécution physique des marchés ; - Instaurer la notion d'Inspection fiduciaire et	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		aux obligations contractuelles, et les délais de paiement au niveau du pays (60 jours) ne sont pas conformes aux standards internationaux et aux bonnes pratiques. Les avenants doivent être autorisés par la Direction nationale de contrôle des marchés publics conformément à la loi (Article 98.2 du code) et être documentés. Les statistiques sur les marchés publics ne sont pas souvent disponibles et sont non exhaustives sur le site de l'ARMDS par défaut d'exécution des audits régulièrement et par manque d'un système performant de retro-informations sur la commande publique.		introduire la notion de gestion des marchés ; - Assurer le suivi de la gestion de l'exécution des marchés sur le double plan technique et financier par un organe extérieur de contrôle ; - l'utilisation des audits techniques indépendants pour les marchés complexes ; - l'obligation de publier les avenants ; - la publication des statistiques sur la passation et l'exécution des marchés sur les sites de l'ARMDS et de la DGMP ; - Mettre un mécanisme d'archivage exhaustif de la passation et de l'exécution des marchés.	
3.2	Le marché des acquisitions publiques est pleinement fonctionnel				
3.2.1.	Dialogue et partenariats entre les secteurs public et privé	La collaboration entre le secteur privé et le gouvernement, dans le domaine des marchés publics, n'a pas encore atteint un niveau permettant de développer un climat de confiance et un dialogue ouvert, conditions sine qua non au développement du système de passation des marchés, quoique le secteur privé soit dynamique et intéressé. La majorité des représentants des organisations du secteur privé estime que cette collaboration doit être renforcée. On estime qu'il ne s'agit pas, pour le moment, d'une collaboration franche et ouverte entre partenaires dont l'un souhaite obtenir les biens, travaux, services et prestations intellectuelles dont il a besoin et l'autre qui veut les lui fournir. Il s'agit souvent d'une collaboration empreinte de méfiance. Les nombreux cas de marchés non payés par l'État et de marchés mal exécutés ont eu des répercussions négatives sur la relation acheteur/fournisseur. L'ARMDS semble avoir établi de bons rapports avec les organisations du secteur privé mais cela ne reflète pas la situation générale au niveau de l'ensemble de l'administration. Il n'existe pas de cadre spécifique de concertation public-privé sur les marchés publics, il n'y a pas de mode de consultation formel visant des améliorations ou modifications apportées ou à apporter au système. Il n'existe pas non plus de stratégie de renforcement des capacités du secteur privé à mieux comprendre et à accéder à la commande publique. Il n'y a pas de budget conséquent pour financer de manière continue les programmes de formation que réclame le secteur privé. Les entreprises privées n'ont été que très peu	Elevé	-Renforcer le dialogue et le partenariat entre les secteurs public et privé et s'assurer de la préparation de programme de formation visant à permettre l'intégration des nouveaux entrants sur les marchés des acquisitions publiques - Mettre en place un cadre spécifique de concertation public-privé sur les marchés publics et instaurer un mode de consultation formel visant des améliorations ou modifications apportées ou à apporter au système. - Mettre une stratégie de renforcement des capacités du secteur privé à mieux comprendre et à accéder à la commande publique en plus d'un budget conséquent pour financer de manière continue les programmes de formation.	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		formées, jusqu'ici, non seulement des PME mais aussi des nouveaux entrants sur le marché			
3.2.2.	Organisation du secteur privé et accès au marché des acquisitions publiques	Le secteur privé est impliqué dans la surveillance du système de passation des marchés par l'intermédiaire de la société civile, qui fait partie de l'autorité de régulation des marchés publics Les obstacles à la participation aux appels d'offres sont multiples. L'environnement économique est nettement défavorable en ce qui concerne l'obtention des garanties, du financement pour l'exécution du contrat. Les PME sont « de facto » exclues des marchés les plus importants parce qu'elles n'ont pas la capacité financière et, très souvent, l'expertise pour participer à la concurrence. Ceci n'est pas le cas pour les plus grandes entreprises ni pour les entreprises étrangères. Par ailleurs, rien n'indique qu'il existe une volonté chez les entreprises de se regrouper de manière professionnelle afin de s'organiser et de développer des compétences collectives afin de participer aux appels d'offres. Ces groupements permettraient à chacune des entreprises participantes de renforcer ses capacités et de devenir plus compétitives. Les difficultés de l'environnement économique, l'absence de programmes de formation et de renforcement des capacités des entreprises privées, notamment des petites et moyennes entreprises, dans un contexte où la collaboration entre le secteur public et le privé n'est pas institutionnalisée et se trouve encore au stade de balbutiement, font que le mécanisme de marché des acquisitions n'est pas pleinement fonctionnel. Il n'existe pas d'obstacles systémiques majeurs à l'accès du secteur privé aux marchés publics. Plusieurs paramètres, notamment d'ordre managérial et structurel, ainsi que la méconnaissance des règles et procédures de passation des marchés, font encore obstacle à la participation du secteur privé à grande échelle. La base de données des fournisseurs enregistrés est inexistante et l'acquisition électronique n'est pas encore fonctionnelle au sein du système.	Moyen	- Améliorer la communication vers le secteur privé et accompagner les PME pour les aider à participer aux marchés publics et développer des programmes de renforcement des capacités de ces acteurs pour mieux les préparer à jouer leur rôle dans la commande publique - Mettre en place une base de données sous forme de répertoire des fournisseurs et prestataires de services au niveau des AC, à actualiser chaque année.	Moyen
3.2.3	Principaux secteurs et stratégies sectorielles	Selon le PEFA 2021, des stratégies sectorielles ont été élaborées pour des secteurs représentant au moins 75% des dépenses primaires et incluent des états de coût complets relatifs aux dépenses de fonctionnement et d'investissement, qui cadrent largement avec les prévisions budgétaires. L'adéquation entre les prévisions budgétaires et les stratégies sectorielles est assurée depuis la généralisation des CDMT à l'ensemble des secteurs clés. Les CDMT sectoriels sont généralisés depuis 2007. Source : Direction Nationale du Plan : La majorité des investissements importants est sélectionnée en tenant compte des stratégies sectorielles et des conséquences	Elevé	1)- Introduire l'obligation de définir des stratégies sectorielles en fonction des la spécificité des secteurs, à la suite d'un processus d'identification et d'évaluation ciblée des risques liés à des secteurs déterminés ; 2)- Disposer d'une bonne connaissance des secteurs d'activité liés aux marchés publics (entrepreneurs, main-	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		qu'ils entraînent sur les charges récurrentes au regard des affectations sectorielles, et est incluse dans les estimations budgétaires pluriannuelles du secteur considéré. Des stratégies sectorielles sont élaborées et le CDMT est généralisé depuis 2007. Du côté du secteur privé, il ne semble pas qu'il existe de connaissances susceptibles de présenter des occasions de développement par le regroupement ou le renforcement des capacités. Il n'existe pas d'étude ni d'instrument de mesure ou d'analyse des marchés publics pour évaluer les risques sectoriels et la possibilité de les atténuer au moyen de la politique nationale de passation des marchés. De manière générale, la définition d'objectifs sectoriels en matière de passation de marchés ne constitue pas encore une pratique ; l'absence d'analyses ou d'évaluations sectorielles ne favorise pas la réponse aux besoins spécifiques des secteurs sensibles ou prioritaires identifiés par le Gouvernement. Lacune substantielle. Il n'y a pas non plus, chez les acteurs publics, de prise de conscience que le budget peut servir à appuyer le développement des entreprises et des segments les plus avancés. Il n'existe pas encore de vision du rôle de la dépense publique dans le développement du secteur privé.		d'œuvre, fournisseurs, prestataires de services) à travers des études ; 3)- Initier des études ou des instruments de mesure et/ou d'analyse des marchés publics afin d'évaluer les risques sectoriels et la possibilité de les atténuer au moyen de la politique nationale de passation des marchés.	
3.3. Récapitulatif des conclusions pour le Pilier III		Le Mali dispose d'un cadre juridique encadrant la planification, la sélection, l'adjudication et la gestion des contrats publics. Les procédures de mise en concurrence sont définies et des dossiers types sont disponibles. Le dialogue public-privé se manifeste à travers certaines concertations organisées par l'ARMDS et la DGMP, et des initiatives visent à améliorer l'accès des PME aux marchés publics. Cependant, plusieurs défis persistent : insuffisances dans la planification et la programmation des marchés, souvent déconnectées des besoins réels ; recours encore fréquent aux pratiques restrictives (fractionnement, ententes directes) ; faiblesse du suivi de l'exécution et gestion contractuelle incomplète ; accès encore limité des PME et entreprises locales malgré des textes favorables ; Stratégies sectorielles de commande publique inégalement appliquées. Ainsi, le système est globalement conforme en théorie, mais partiellement conforme en pratique.	Elevé	Renforcer la planification pluriannuelle et lier systématiquement les plans de passation aux allocations budgétaires. Réduire le recours aux procédures dérogatoires et contrôler strictement les fractionnements. Mettre en place des mécanismes de suivi de l'exécution contractuelle, notamment des tableaux de bord et des audits techniques. Appliquer effectivement les dispositions relatives à l'accès des PME (quotas, allotissements, délais de paiement). Élaborer une politique nationale d'achat public alignée sur les priorités sectorielles.	Elevé
PILIER IV DE L'OCDE RESPONSABILITE, INTEGRITE ET TRANSPARENCE DU SYSTEME DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS					
4.1.	La transparence et la participation de la société civile renforcent l'intégrité de la passation des marchés publics.				
4.1.1.	Environnement propice à la consultation et au contrôle du public	Le cadre législatif et réglementaire n'autorise pas la participation directe de la société civile aux opérations de marché. Il n'existe pas de processus formel et transparent de consultation de la société civile lors de modifications du système de passation des marchés.	Elevé	- Renforcer les programmes de formation au bénéfice des organisations de la société civile ; - Organiser des rencontres périodiques avec ces organisations	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		Il n'existe pas non plus de mécanisme formel visant à améliorer le système. En revanche, les organisations de la société civile sont représentées au CA de l'ARMDS et, à ce titre, peuvent y faire part de leurs commentaires et faire valoir leur opinion sur les projets de modifications et d'améliorations initiés par l'ARMDS. Une autre lacune substantielle est qu'il n'existe pas non plus de programmes de formation visant à renforcer la capacité des parties prenantes à comprendre le système de passation des marchés publics, à exercer un certain contrôle et à participer à l'élaboration de stratégies visant à l'améliorer. L'effet combiné du manque d'intérêt de la part de l'administration à considérer la société civile comme un partenaire important et les faibles capacités de la société civile dans le domaine, en plus du manque d'informations fiables, complètes et fournies dans les délais expliquent très bien l'absence de consultation entre les deux parties ; ces activités n'ont pas eu lieu faute des financements nécessaires. Le secteur privé, en fait, la société civile, n'est pas vraiment considéré comme un partenaire (partie prenante) important du système. La société civile s'intéresse de plus en plus aux marchés publics, mais il n'est pas du tout établi que ses apports et commentaires soient pris en compte ; on écoute les préoccupations, mais il n'est pas évident que celles-ci soient prises en compte ou suivies d'actions concrètes.		de la société civile, afin de mieux les impliquer dans le suivi et le contrôle des marchés publics ; et - Mettre en place un véritable mécanisme permettant au Gouvernement de recevoir et de prendre en compte d'éventuelles rétroinformations de la part de la société civile.	
4.1.2.	Le public a accès aux informations de manière adéquate et rapide.	Sur les six catégories d'informations définies pour les critères de facilité d'accès du public, deux ne sont pas accessibles. Pour les quatre restantes, l'information accessible ne concerne pas la plupart des marchés, mais seulement la majorité des marchés à savoir : 1) informations accessibles pour la majorité des marchés : (i) Le cadre juridique et réglementaire de la passation de marché (ii) Les plans de passation de marchés (iii) Les opportunités de soumission (iv) Les informations sur le règlement des plaintes 2) Informations non accessibles : (i) Les marchés attribués ; (ii) Statistiques annuelles sur les marchés publics. Le public a accès à certaines informations : les textes légaux et réglementaires existants sont facilement disponibles, sans frais, sur le site de l'ARMDS (www.armds.ml). Les renseignements relatifs à la passation des divers marchés sont disponibles lorsque les AC les ont transmis à l'ARMDS. L'absence d'un système d'information efficace empêche un accès direct à l'ensemble des informations relatives à la passation des marchés. En principe, tous les documents importants devraient être publiés sur le site de l'ARMDS pour les marchés au-dessus des seuils. Pour les marchés en deçà des seuils, seules les attributions provisoires doivent être publiées.	Elevé	Mettre en place un site web dynamique, adossé à un système de gestion électronique de la procédure des marchés publics, interfacé avec le système de gestion des finances publiques	Elevé
4.1.3	Participation directe de la société civile	Le cadre législatif/réglementaire et politique n'autorise pas la participation citoyenne aux	Elevé	- Assurer et encourager une plus grande participation de la société civile, y compris	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		diverses phases du processus de passation des marchés. - Au cours de la phase de planification, la participation des citoyens n'est pas prévue. L'Article 34.1 du code précise que la nature et l'étendue des besoins doivent être déterminées avec précision par l'autorité contractante avant tout appel à la concurrence ou toute procédure de négociation par entente directe. - Selon le Décret 2015-0604/P-RM du 25/09/2015, la CCMP est responsable de la validation du PPM préparé par l'AC. Il n'est nullement fait mention de la société civile dans les textes régissant ces phases du processus (identification des besoins et élaboration du PPM). Par contre, rien n'interdit expressément la consultation des citoyens lors de la planification du projet. - L'ouverture des offres/propositions est publique (Article 71.2 du code) et la société civile peut y assister en tant qu'observatrice, mais toujours de manière informelle, sans plus. - La société civile n'est pas associée, même à titre d'observateur, à l'évaluation des offres, qui est menée par une sous-commission d'analyse des offres (SCA) dont les membres sont fixés par note de service. Il en va de même pour l'attribution provisoire proposée par la SCA et entérinée par la CPM. - Le suivi/supervision de l'exécution des marchés est assuré par la CCMP de l'AC, ainsi que la réception des ouvrages, fournitures et services objets desdits marchés à la fin de leur exécution. - Ici encore, aucune mention de la société civile, bien que rien ne s'oppose à la surveillance citoyenne de l'exécution des marchés publics comme prévu par des dispositions légales spécifiques.		dans le contrôle de la gestion des marchés publics. - Garantir la surveillance citoyenne de l'exécution des marchés publics, conformément aux dispositions légales spécifiques.	
4.2.	Le pays est doté de mécanismes de contrôle et d'audit efficaces.				
4.2.1	Cadre juridique, organisation et procédures du système de contrôle	- Il est prévu un cadre de contrôle complet. Le contrôle a posteriori par les organes de contrôle interne existant au sein de l'autorité contractante, le contrôle a priori par les cellules de passation des marchés publics au sein des autorités contractantes, pour les ministères et les institutions de l'état, pour les marchés dont les montants sont en dessous des seuils de revue de l'organe chargé du contrôle des marchés publics et des délégations de service public. Le chef de la CPMP est nommé par le ministre chargé des finances (Article 5 du décret n° 2016-0155/PM-RM du 15 mars 2016 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement des cellules de passation des marchés publics). Le contrôle externe à l'autorité contractante (ministères, institutions de l'État) est assuré par la Direction générale des marchés publics et des délégations de service public au-dessus d'un seuil défini par voie réglementaire (Article 9 du CMP), ou par ses Directions régionales et le District de Bamako en dessous de ce seuil. Le contrôle externe et a posteriori des marchés publics relève des	Elevé	1)- Instaurer au sein des autorités contractantes un audit interne de la passation des marchés relatifs à leur conformité, efficacité et efficience ; 2)- Établir une coordination entre l'ARMDS et la Cour des comptes afin de faciliter l'examen de la gestion des marchés par cette dernière. 3)- S'assurer que l'ARMDS effectue les audits périodiques de manière régulière et qu'il existe des mécanismes clairs afin de garantir un suivi des conclusions des rapports d'audit. 4)- Améliorer le système du pays, en ajoutant des	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		missions de l'Autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public (Article 118 du CMP). - L'audit interne de la passation des marchés au sein des autorités contractantes et l'établissement de rapports réguliers y afférents ne sont pas prévus dans la réglementation nationale malienne. - Les cellules de passation des marchés au sein des autorités contractantes disposent d'un délai de cinq (03) jours ouvrables pour se prononcer sur les dossiers qui leur sont soumis (Article 7 du décret n° 2016-0155/PM-RM). - Bien qu'il soit prévu des audits externes indépendants annuels des marchés publics, commis par l'ARMDS dans le cadre de ses missions (Article 2 de la loi n° 2011-030 du 24 juin 2011 et article 118 du CMP), l'ARMDS n'est pas à jour des audits périodiques depuis 2016. - Il n'existe pas, dans le système du pays, de dispositions relatives à l'examen des rapports d'audit et aux mesures nécessaires à prendre. - Il n'existe pas, dans le système du pays, de mécanismes clairs pour assurer le suivi des conclusions des rapports d'audit.		dispositions relatives à l'examen des rapports d'audit et des mesures nécessaires à prendre	
4.2.2.	Coordination des contrôles et audits des acquisitions publiques	Selon le rapport RACI de la BAD, le cadre juridique, l'organisation, la politique et les procédures relatives aux contrôles interne et externe ainsi qu'à l'audit des marchés publics fondés sur un système de contrôles et d'équilibres qui font respecter l'application appropriée des lois, règlements et procédures, ont été examinés et le risque pour leur utilisation, en général, dans les opérations financées par la Banque a été évalué comme « substantiel » pour les raisons suivantes : (i) les cellules de passation des marchés chargées du contrôle interne de la passation des marchés ne sont pas encore opérationnelles au sein de toutes les autorités contractantes ; (ii) la non effectivité des revues a posteriori des contrats dont le montant est inférieur au seuil d'application du CMP par les organes de contrôle interne créés au sein des autorités contractantes ; (iii) l'ARMDS n'effectue pas les audits annuels des marchés publics de manière régulière et accuse un retard de 03 années en matière de réalisation et de publication des rapports d'audit des marchés ; (iv) l'absence dans le système du pays, de dispositions relatives à l'examen des rapports d'audits et des mesures nécessaires à prendre ; et (v) l'absence dans le système du pays de mécanismes clairs afin de garantir un suivi des conclusions des rapports d'audits. L'ARMDS souhaiterait que les audits aient lieu sur une base annuelle, comme le précisent les textes ; cependant, l'imprévisibilité des ressources financières entraîne que ce sont les PTF qui les financent.	Elevé	- Envisager avec le ministère des Finances de la mise en place de moyens adéquats pour permettre à l'ARMDS de conduire régulièrement les audits et s'assurer de l'implication de la Cour des comptes au domaine des marchés publics ; - Systématiser l'audit indépendant des marchés publics à enjeu financier, sur la base des seuils de contrôle de la DGMP selon le type de fourniture ou de prestation, publier les rapports d'audit sur le site et organiser le suivi des recommandations de ces rapports.	Faible
4.2.3.	Mise en application et suivi des conclusions et	Les organes de contrôle (BVG, ARMDS, IGF, OCLEI) émettent des recommandations, mais leur mise en œuvre demeure incomplète. Les rapports de suivi des	Elevé	Mettre en place des mécanismes visant à garantir la mise en application et le suivi	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
	recommandations	recommandations du BVG ont montré que plusieurs recommandations importantes (conventions de maîtrise d'ouvrage, polices d'assurance dans les travaux routiers) ne sont toujours pas appliquées (taux de mise en œuvre des recommandations est de 58,81 % en 2023 selon le rapport annuel 2023 de l'OCLEI) Il n'existe pas de mécanismes visant à garantir la mise en œuvre et le suivi des recommandations, ce qui constitue une lacune substantielle. Il n'y a pas non plus de règles précisant les délais de mise en œuvre des recommandations, de suivi de leur mise en œuvre et des résultats. Il n'existe aucune donnée statistique indiquant clairement la proportion de recommandations mises en œuvre, puisque les conclusions ne sont généralement pas mises en œuvre et qu'aucun suivi n'est effectué. Les rapports d'audit s'appuyant sur les recommandations antérieures affirment habituellement que les conclusions et recommandations des audits précédents n'ont pas été mises en œuvre, ou seulement faiblement.		des recommandations et un système de Sanctions positives et/ou négatives en ce qui concerne la mise en œuvre, ou non, des recommandations des différents corps de contrôle.	
4.2.4	Qualification et formation pour effectuer des audits de passations de marchés	En ce qui concerne les qualifications et formations nécessaires à l'audit de passation des marchés, il n'existe pas de normes précises ni de programmes de formation destinés aux auditeurs internes et externes afin de les doter des qualifications et compétences requises pour mener des audits de haute qualité, y compris des audits de performance. Les auditeurs sont sélectionnés de manière équitable et transparente et sont pleinement indépendants.	Modéré	- Rendre opérationnelle la redevance de régulation des marchés publics pour permettre à l'ARMDS de jouer pleinement son rôle réglementaire de renforcement des capacités de tous les acteurs publics et privés ; et - S'assurer du développement d'un programme de formation adapté aux auditeurs des marchés publics.	Modéré
4.3	Les mécanismes de recours en matière de passation des marchés sont efficaces et efficaces.				
4.3.1	Processus de contestation et de recours	- Les procédures de dépôt et de règlement des plaintes sont prévues dans le CMP (Articles 120 (nouveau) et 121 du Décret N°2016-0920/P-RM du 6 décembre 2016 portant modification du décret N°2015-604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des délégations de service public) - Le comité de règlement des différends peut décider de la suspension des procédures de passation des marchés publics et ordonner toute mesure conservatoire et corrective y afférente (Article 18 du décret n° 08-482/P-RM du 11 août 2008 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public) - Le CRD rend ses décisions dans le délai réglementaire des sept (07) jours ouvrables prévus (alinéa 3 de l'Article 121 du CMP) - Les décisions rendues par l'ARMDS sont immédiatement exécutoires (Article 19 du décret n° 2011-443/P-RM du 15 juillet 2011 portant modification du décret n° 08-482/P-	Faible	N/A	Faible

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		RM du 11 août 2008 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public).			
4.3.2	Indépendance et capacité de l'organe d'appel	Selon le RACI de la BAD : le mécanisme des plaintes (Processus de contestation et d'appel). Le système de plaintes, de contestation et les mécanismes d'appels existants ont été examinés afin de s'assurer qu'ils prévoient des conditions claires d'équité, d'indépendance et de procédure régulière, et que l'organe d'appel dispose de l'autonomie, de l'efficacité, de la capacité ainsi que de la compétence pour exécuter les mesures réparatrices proposées, et le risque pour son utilisation, en général, dans les projets financés par la Banque a été évalué comme « faible » pour les raisons suivantes : (i) le mécanisme de gestion des plaintes est clairement décrit par le CMP ; (ii) les décisions de l'ARMDS sont immédiatement exécutoires sauf recours devant un organe juridictionnel sans effet suspensif ; (iii) les données de l'ARMDS sur les trois dernières années indiquent que le délai de 7 jours ouvrables maximum de sa saisine pour rendre sa décision est généralement respecté ; et (iv) les décisions du CRD font l'objet de publication sur les portails Web des marchés publics et de l'ARMDS et dans le bulletin de l'ARMDS.	Faible	N/A	Faible
4.3.3.	Décisions de l'organe d'appel	-Les décisions du CRD sont basées sur les informations pertinentes du dossier de la plainte (Sections b) et c) du Chapitre III de la Décision N°10-002/ARMDS-CR du 3 mars 2010 portant modalités de fonctionnement du comité de règlement des différends de l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public) - Les décisions sont rendues sur la base du contradictoire, les parties ayant la possibilité de présenter des observations orales à l'appui du mémoire qu'elles auraient préalablement produit (Section c) du Chapitre III de la Décision N°10-002/ARMDS-CR du 3 mars 2010 portant modalités de fonctionnement du comité de règlement des différends de l'autorité de régulation des marchés publics et des délégations de service public) - Les décisions du CRD sont des mesures correctives afin de corriger la mise en œuvre du processus ou des procédures (alinéa 3 de l'Article 121 du décret n° 2016-0920/P-RM du 6 décembre 2016) - Les décisions du CRD sont disponibles sur le portail électronique de l'ARMDS : http://www.armds.ml.	Faible	N/A	Faible
4.4.	Le pays a mis en place des mesures d'ordre éthique et de lutte contre la corruption				
4.4.1	Définition juridique des pratiques interdites, du conflit d'intérêts et des responsabilités, de l'obligation de rendre compte et	Selon le RACI en matière de pratiques interdites. Les définitions légales des pratiques interdites (corruption, fraude, conflits d'intérêts et manquements à l'éthique) et les dispositions y relatives, y compris celles concernant les institutions en charge de la lutte contre ces pratiques interdites dans les marchés publics, ainsi que les définitions des responsabilités, redevabilité et sanctions applicables, ont été	Elevé	S'assurer de l'application stricte des dispositions des différentes Lois sur les pratiques interdites y compris l'application stricte des sanctions prévues à l'encontre des	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
	des sanctions y afférentes	examinées et le risque pour leur utilisation, en général, pour les opérations financées par la Banque est évalué « substantiel ». En effet, malgré les dispositions relatives à la fraude et à la corruption, ainsi que les sanctions qui s'y rapportent prévues dans le cadre juridique et réglementaire, il convient de noter que celui-ci ne définit pas clairement la fraude parmi les pratiques interdites. En revanche, il définit clairement le conflit d'intérêts dans la passation des marchés publics. Sur cette base, les soumissionnaires et représentants ou agents des autorités contractantes peuvent être sanctionnés pour des violations de la réglementation des marchés publics notamment en cas de fraude, de corruption et de pratiques collusives sans préjudice des sanctions pénales et disciplinaires. L'effectivité des sanctions prononcées à l'égard des agents ou représentants des autorités contractantes reste à démontrer en pratique. De même, la sanction des soumissionnaires par l'ARMDS n'est pas une pratique courante.		contrevenants (acteurs et agents publics).	
4.4.2	Dispositions sur les pratiques interdites dans les dossiers d'appel d'offres	La réglementation en vigueur n'exige pas l'intégration des dispositions relatives aux pratiques interdites dans les dossiers d'appel d'offres et ne donne pas d'instructions précises quant à leur intégration. - Les DAO-types en vigueur comprennent des dispositions relatives aux sanctions encourues par les soumissionnaires qui contreviennent aux règles d'éthique et participent à des pratiques interdites telles que définies dans le code d'éthique et de déontologie en vigueur au Bénin. (Section I – Instructions aux Candidats – A : Généralités, alinéa 4 des DAO-types Travaux et Fournitures et services connexes et Section 2 – Instructions aux Candidats ; paragraphes 2 et 3 des Dossiers types de demande de propositions de 2017).	Elevé	Exiger l'utilisation obligatoire des DAO types FIDA ou l'insertion des clauses relative aux pratiques interdites telles que défini par le FIDA dans les DAO type nationaux.	Elevé
4.4.3	Sanctions et systèmes d'application de la loi efficaces	- La fraude, la corruption et les autres pratiques interdites dans le domaine de la passation des marchés ne sont pas clairement définies dans la réglementation en vigueur conformément aux accords internationaux auxquels le Mali est parti. Toutefois, le code des marchés publics sanctionne les violations à la réglementation des marchés publics par les soumissionnaires ou agents publics notamment en cas de fraude et de pratiques collusives Articles 30 et 126 à 129 du CMP et Articles 28, 40, 41, 47, et 51 du Décret N°2016-0888/P-RM du 23 novembre 2016 portant code d'éthique et de déontologie dans les marchés publics et les délégations de service public). - Sans préjudice des sanctions pénales et disciplinaires pour les agents publics, les soumissionnaires et agents publics peuvent être sanctionnés pour des violation de la réglementation des marchés publics notamment la fraude et les pratiques collusives (Articles 30 et 126 à 129 du code des marchés publics ainsi que le Décret N°2016-0888/P-RM du 23 novembre 2016 portant code d'éthique et de déontologie dans les marchés publics et les délégations de service public)	Moyen	Prévoir dans la loi une procédure de réalisation d'enquêtes approfondies et systématiques en cas de signalement de cas de fraude ou de corruption d'agents publics, de même qu'une saisine systématique de la justice en cas de confirmation de la fraude ; Prévoir la protection des droits de la défense de l'entreprise incriminée devrait être mieux définie par la Loi ; Faire respecter les dispositions d'exclusion définitive de la commande publique en cas de récidive pour les candidats indélicats.	Moyen

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		- La réglementation en vigueur soumet les agents publics et autorités chargés du contrôle et de la régulation aux dispositions législatives et réglementaires prohibant les pratiques frauduleuses et les conflits d'intérêts dans la passation des marchés publics. Par ailleurs, il est prévu une période de deux ans à compter de leur cessation de fonctions pendant laquelle les anciens agents publics ne peuvent participer aux marchés publics ou aux délégations de service public (Articles 22 du CMP et 53 à 55 du Décret N°2016-0888/P-RM du 23 novembre 2016 portant code d'éthique et de déontologie dans les marchés publics et les délégations de service public).			
4.4.4	Cadre de lutte contre la corruption et formation à l'intégrité	Le Mali a ratifié les principales conventions internationales et régionales anticorruption (UNCAC, UNTOC, Convention UA, chartes africaines sur la fonction publique et la décentralisation). Le Code pénal criminalise les actes de corruption et prévoit des sanctions (amendes, peines de prison). L'Ordonnance n° 2015-032/P-RM du 23 septembre 2015 a créé l'OCLEI, chargé de la lutte contre l'enrichissement illicite et de la gestion des déclarations de patrimoine (mais les députés en sont exclus). Le Bureau du Vérificateur Général (BVG), indépendant, enquête et publie des rapports marquants (ex. affaire de l'avion présidentiel 2014). La CENTIF traite les flux financiers suspects. Le Code des marchés publics et le Code de déontologie interdisent la fraude, la corruption et la collusion. Ce cadre présente des zones d'amélioration : l'assujettissement des députés à l'obligation de déclarer bien/patrimoine, le renforcement du dispositif de protection des lanceurs d'alerte.	Elevé	-Mettre en place des mécanismes permettant de détecter les cas de fraude et corruption, les compiler et les publier - Organiser des programmes de formation à l'éthique dans les marchés publics ; - Inscire l'automatisation des procédures en cours dans une démarche globale de lutte contre la corruption.	Elevé
4.4.5	Soutien des parties prenantes pour renforcer l'intégrité dans le cadre de la passation des marchés	Le décret portant organisation de l'ARMDS prévoit la présence de trois représentants de la société civile et de représentants du secteur privé au sein du Conseil de régulation, organe dirigeant de l'Autorité. Ce dispositif consacre une ouverture formelle aux parties prenantes. Cependant : (i) l'implication reste limitée à la gouvernance stratégique (Conseil) et ne se traduit pas systématiquement dans les activités opérationnelles de suivi et de contrôle ; (ii) les OSC locales manquent de capacités techniques pour jouer pleinement leur rôle ; (iii) les mécanismes de monitoring citoyen dans les projets de terrain sont quasi inexistant. Des initiatives de renforcement des capacités des OSC à participer à l'intégrité dans le cadre de la passation des marchés existent, avec l'appui de partenaires techniques et financiers.	Elevée	- Valoriser la participation des représentants de la société civile et du secteur privé au sein du Conseil de régulation, en renforçant leur rôle dans la diffusion publique des décisions et des sanctions. - Intégrer, dans les projets FIDA, des comités locaux de suivi citoyen associant des OSC et des organisations paysannes afin de surveiller l'exécution des marchés.	Elevé
4.4.6	Mécanismes sûrs pour signaler des pratiques interdites ou des comportements contraires à l'éthique	Le cadre malien ne dispose ni d'une loi spécifique relative à la liberté de l'information ni d'un régime de protection des lanceurs d'alerte. Malgré la ratification d'instruments internationaux (UNCAC, Convention UA), les articles prévus pour protéger les informateurs ne sont pas transposés en droit interne efficace. (i) l'ARMDS, via son Comité de règlement des différends (CRD), reçoit les réclamations des opérateurs économiques et peut statuer sur les irrégularités liées à la passation des marchés (ii) L'OCLEI a mis en place des	Elevé	1)- Mettre en application les dispositions prévues par la loi qui dispose que certains directeurs et chefs de division doivent lors de leur entrée en fonction, à la fin de celles-ci et chaque année faire sur l'honneur une déclaration écrite de tous leurs biens et patrimoine adressée au	Elevé

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
#	Description indicateur	Conclusion sur la conformité	Risque inhérent	Mesure(s) d'atténuation proposée(s)	Risque net
		mécanismes de dénonciation des faits d'enrichissement illicite et de corruption, notamment une plateforme de réception de plaintes et signalements (iii) Le BVG reçoit aussi des dénonciations dans le cadre de ses enquêtes.		Président de la Cour des comptes ; 2)- L'ARMDS doit renforcer la formation des acteurs à la mise en œuvre de mesures d'éthique et de déontologie, en plus des questions d'intégrité et de corruption.	
4.4.7	Codes de conduite/codes d'éthique et règles relatives à la divulgation d'informations financières	Le Code de déontologie dans les marchés publics (Décret n° 2016-0888/P-RM) fixe des principes d'intégrité, impartialité et transparence applicables aux autorités contractantes, commissions et prestataires. Il interdit notamment les conflits d'intérêts, la corruption et le favoritisme, et impose des obligations de probité. Par ailleurs, l'OCLEI institue l'obligation de déclaration de patrimoine pour les hauts responsables publics, dont les agents impliqués dans la commande publique. L'OCLEI est chargé de la gestion, du contrôle et de la vérification de ces déclarations. Toutefois : (i) la couverture est incomplète (les parlementaires en sont exclus), (ii) la publication des déclarations n'est pas systématique, limitant l'effet de transparence, (iii) le contrôle effectif par l'OCLEI reste limité en raison de ressources insuffisantes,	Elevé	Intégrer dans les projets FIDA une déclaration d'absence de conflits d'intérêts obligatoire pour tous les membres de commissions d'évaluation et UGP Exiger que les agents des projets FIDA soumis à déclaration de patrimoine présentent un justificatif de dépôt auprès de l'OCLEI.	Elevé
4.5. Récapitulatif Pilier IV		Le Mali s'est doté d'un cadre normatif et institutionnel pour garantir la transparence, l'intégrité et la responsabilité dans la commande publique : - Le CMP 2015 encadre la publicité, les délais de recours, le contrôle et les sanctions. - L'ARMDS joue un rôle central au moyen de son Comité de règlement des différends (CRD), de ses audits et de ses rapports publics. - Le pays dispose de plusieurs instances de contrôle externe (BVG, IGF, CGSP) et d'organismes de lutte contre la corruption (OCLEI, CENTIF). - Des dispositions spécifiques existent contre les pratiques interdites (fraude, collusion, corruption) et pour prévenir les conflits d'intérêts (Code de déontologie 2016). Toutefois, les audits ARMDS (2018, 2023) et BVG (2025) relèvent plusieurs faiblesses : - publication incomplète et parfois tardive des informations et décisions ; - coordination insuffisante entre les organes de contrôle ; - application inégale des sanctions, avec des cas d'impunité ; - participation limitée de la société civile dans le suivi des marchés ; - Absence de cadre solide pour la protection des lanceurs d'alerte et la liberté d'information.	Elevé	Renforcer la transparence par une publication systématique (open data, décisions du CRD, sanctions). Mettre en place un mécanisme de suivi unifié des recommandations d'audit. Adopter une loi sur la liberté d'accès à l'information et renforcer la protection des lanceurs d'alerte. Étendre les programmes de formation à l'intégrité à toutes les entités adjudicatrices et au secteur privé. Impliquer davantage la société civile dans les instances de suivi.	Elevé

Abréviation Définition complète

ARMDS	Autorité de Régulation des Marchés Publics et des Délégations de Service Public
BVG	Bureau du Vérificateur Général
CC	Conseil de Cercle
CMP	Code des Marchés Publics
CPMP	Cellule de passation des marchés publics
CRD	Comité de Règlement des Différends
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DGMP-DSP	Direction Générale des Marchés Publics et des Délégations de Service Public
DFM	Direction des Finances et du Matériel
DGB	Direction Générale du Budget
DNTCP	Direction nationale du Trésor et de la comptabilité publique
ED	Entente Directe
GFP	Gestion des Finances Publiques
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
OCLEI	Office central de lutte contre l'Enrichissement illicite
OSC	Organisation de la Société Civile
PPM	Plan de Passation des Marchés
PTBA	Plan de Travail et Budget Annuel
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine

Textes réglementaires

Référence	Date	Intitulé	Portée / Objet principal
Décret n°2015-0604/P-RM	25 sept. 2015	Portant Code des marchés publics et des délégations de service public	Texte fondateur : fixe les procédures de passation, exécution, contrôle et régulation des marchés publics et DSP
Décret n°2016-0155/PM-RM	15 mars 2016	Organisation et fonctionnement des cellules de passation des marchés publics	Établit les cellules auprès des autorités contractantes, définit leurs missions et délais de traitement
Décret n°2016-0888/P-RM	23 nov. 2016	Code d'éthique et de déontologie dans les marchés publics et DSP	Introduit les règles d'intégrité, transparence, prévention des conflits d'intérêts et obligations déontologiques
Décret n°2016-0920/P-RM	6 déc. 2016	Modification du décret n°2015-0604/P-RM (Code des marchés)	Modifie les art. 57, 120 et 121 du Code (procédures relatives aux offres spontanées, PPP, DSP)
Décret n°2018-0473/PM-RM	28 mai 2018	Orientation de la commande publique vers les PME et la production nationale	Introduit allotissement, préférence nationale, sous-traitance locale, délais de paiement (≤60 j)
Décret n°2020-0276/PM-RM	11 juin 2020	Régime spécifique des marchés liés à la COVID-19	Instaure un cadre dérogatoire pour accélérer les acquisitions de prévention et riposte COVID
Décret n°2020-0277/PM-RM	11 juin 2020	Allègement des conditions de recours à l'entente directe	Permet un recours facilité à l'entente directe pour des marchés liés aux crises humanitaires/sécuritaires
Décret n°2020-0320/PM-RM	22 juil. 2020	Dérogation sur la conclusion et l'approbation des marchés/DSP	Transfère temporairement aux SG des ministères et au PM les compétences d'approbation/conclusion

Référence	Date	Intitulé	Portée (résumé)	Lien
Arrêté n°2015-3721/MEF-SG	22/10/2015	Fixant les modalités d'application du décret n° 2015-0604/P-RM portant Code des marchés publics et des délégations de service public	Acte d'application central du Code : précise la composition des commissions, le contrôle a priori par la DGMP-DSP, les délais de revue (ex. : 10 jours ouvrables pour avis de la DGMP sur le rapport d'évaluation), les circuits d'approbation et diverses exigences de procédure.	JO 2016 (spécial) publication intégrale ; voir aussi la version consolidée (Droit-Afrique). (
Arrêté n°2019-4798/MEF-SG	18/12/2019	CCAG Travaux	Établit le Cahier des clauses administratives générales Travaux, base contractuelle de référence pour les marchés de travaux (clauses administratives, pièces du marché, ordres de service, pénalités, réception, etc.).	JO n° 2019-46 (04/12/2019) mention et publication ; PDF officiel disponible (DGMP/ARMDS).
Arrêté n°2019-4799/MEF-SG	18/12/2019	CCAG Prestations intellectuelles	Établit le CCAG Prestations intellectuelles pour des études, une assistance, une supervision, etc.	JO n° 2019-47 (30/12/2019) sommaire et texte.
Arrêté n°2019-4800/MEF-SG	18/12/2019	CCAG Services courants	Établit les services courants de CCAG (entretien, gardiennage, etc.).	JO n° 2019-47 (30/12/2019) sommaire et texte ; PDF ARMDS. (
Arrêté n°2019-4801/MEF-SG	18/12/2019	CCAG Fournitures et services connexes	Établit le CCAG Fournitures & services connexes (approvisionnements, livraisons, garanties, réception).	JO n° 2019-47 (30/12/2019) sommaire ; PDF ARMDS (texte intégral).
Arrêté n°2020-1560/MEF-SG	22/04/2020	Modification de l'Arrêté n°2015-3721/MEF-SG	Mets à jour les procédures de DRP/compétition restreinte et ouverte : fixe notamment des seuils (ex. DRP ouverte ≥ 25 M FCFA travaux & fournitures/services ; 15 M FCFA PI), formalités contractuelles (écrit ≥ 500 000 FCFA) et circuit d'approbation des DRP/cotation.	JO n° 2020-13 (04/05/2020) mention ; PDF ARMDS (texte et seuils).
Arrêté n°2023-3292/MEF-SG	24/10/2023	Modification de l'Arrêté n°2015-3721/MEF-SG	Ajuste l'article 25 (« Des formes ») : contrat écrit obligatoire pour les DRP et les demandes de cotation ≥ 500 000 FCFA, avec une liste minimale de mentions contractuelles (objet, pièces, délais, paiement, pénalités, etc.).	PDF DGMP/ARMDS (publication officielle).
Arrêté n°2023-3861/MEF-SG	23/11/2023	Modification de l'Arrêté n°10-0496/MEF-SG du 24/02/2010 (redevance de régulation, produits de vente de DCE, frais d'enregistrement des recours)	Actualise les modalités de recouvrement et d'affectation de la redevance de régulation et des produits DCE au profit de l'ARMDS, ainsi que les frais d'enregistrement des recours non juridictionnels, qui ont un impact sur le financement et la gestion du système de régulation.	PDF ARMDS (publication officielle).
Arrêté interministériel n° 2024-0124/MEF-MATD-SG	28/02/2024	Dispositions particulières de passation des marchés publics et DSP au niveau des collectivités territoriales	Organise des commissions d'ouverture/évaluation (composition commune/régionale), contrôle des procédures et des autorités de conclusion/approbation propres aux collectivités ; clarifie le champ d'application	PDF ARMDS (texte intégral).

Référence	Date	Intitulé	Portée (résumé)	Lien
			(tous les financements, sauf les règles particulières des bailleurs).	
Arrêté n°2024-4354/MEF-SG	24/12/2024	Liste initiale détaillée des besoins concernés par les marchés relatifs aux mesures d'urgence (inondations)	Cadre exceptionnel : dresse la liste des besoins éligibles aux marchés d'urgence (en réponse aux inondations). Pertinent pour les procédures dérogatoires/accélérées.	Notice DGMP (téléchargement). (

Rapport d'audits et Bureau du vérificateur général : <https://www.bvg-mali.org/tous-les-rapports/>

Rapport annuel ARMDS et audit des marchés : <http://www.armds.ml>

Rapport OCLEI : <https://oclei.ml/rapports/>

Appendice XI : Matrice intégrée des risques pays (ICRM)

B. Matrice intégrée des risques pays			
A.			
C. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
G. Contexte national - Défi sécuritaire et contraintes d'accès H. I. Les contraintes sécuritaires peuvent limiter l'accès à certaines zones, perturber la mise en œuvre des activités et accroître les coûts opérationnels. J.	K. Elevé	L. Elevé	• Programmation territoriale différenciée selon les niveaux de risque. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Gestion adaptative du portefeuille. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Mise en œuvre progressive des investissements. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Utilisation d'organisations locales, d'organisations paysannes et de prestataires de proximité. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Coordination avec les autorités nationales et le système de sécurité des Nations Unies. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Développement et mise à échelle de la digitalisation des services financiers. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Intégrer des investissements transfrontaliers dans la zone des frontières avec le Burkina, Niger et Sénégal afin de renforcer la résilience des communautés, la coopération territoriale et le développement des opportunités économiques. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Plans de continuité des opérations et modalités alternatives de supervision. <i>En cours de mise en œuvre</i>
M. Engagement politique N. Risque que l'évolution de la situation politique nationale (entraîne des retards ou des changements d'engagements politiques importants ce qui entraverait la mobilisation efficace du FIDA dans le pays.	O. Elevé	P. Modéré	• Alignement permanent du COSOP sur les priorités nationales (Vision Mali 2063, SNEDD, PNISA et politiques sectorielles). <i>En cours de mise en œuvre</i> • Dialogue politique continu avec les ministères concernés. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Renforcement des capacités de la DNPd, des ministères sectoriels et des collectivités territoriales. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Diversification des partenariats techniques et financiers. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Renforcement des organisations professionnelles agricoles afin d'améliorer la continuité des interventions. <i>En cours de mise en œuvre</i>

B. Matrice intégrée des risques pays			
A. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
			.
U. Gouvernance V. Les capacités variables des collectivités territoriales, des organisations paysannes et des services techniques peuvent limiter la qualité des investissements. W. X.	Y. Elevé	Z. Modéré	• Maîtrise d'ouvrage déléguée expérimentée par MERIT. • Renforcement des organisations paysannes par FIER II. • Gouvernance communautaire des infrastructures développée par SD3C. • Développement des sociétés de gestion des infrastructures agricoles (SoGIAS) dans PAIR. • Plateformes locales de concertation. • Renforcement des services techniques. • Digitalisation du suivi territorial.
AA. Macroéconomie BB. L'inflation, la volatilité des prix, les tensions budgétaires et les fluctuations du taux de change peuvent augmenter les coûts des investissements et réduire la capacité de financement des bénéficiaires et de l'État. CC. DD.	EE. Elevé	FF. Modéré	GG. • Programmation financière modulaire. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Diversification des sources de financement. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Mobilisation de financements climat. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Promotion de la finance mixte. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Participation accrue du secteur privé. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Révision périodique des plans d'investissement. <i>En cours de mise en œuvre</i>
HH. Fragilité et sécurité - Chocs multidimensionnels II. JJ. Les chocs climatiques, économiques et sanitaires peuvent affecter simultanément les moyens d'existence des populations rurales. KK.	LL. Elevé	MM. Modéré	• Renforcement de la résilience des exploitations familiales. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Composante de réponse aux crises dans les nouveaux investissements. • Coordination avec les acteurs humanitaires lorsque nécessaire. • Diversification des moyens d'existence. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Priorisation de spéculations à cycle court. <i>En cours de mise en œuvre</i>

A.	B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
			• Gestion adaptative du portefeuille. <i>En cours de mise en œuvre</i>
NN. Stratégies et politiques sectorielles - Alignement des politiques OO. PP. Les priorités nationales peuvent évoluer et ne pas intégrer pleinement certaines priorités du FIDA (genre, jeunesse, nutrition, climat, secteur privé).	QQ. Modéré	RR. Faible	• Dialogue politique fondé sur les résultats du portefeuille. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Production de matériel avec les résultats et expériences du portefeuille. • Participation des organisations professionnelles agricoles. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Appui aux réformes sectorielles. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Intégration systématique des dimensions genre, jeunesse, nutrition et climat dans les projets. <i>En cours de mise en œuvre</i>
SS. Alignement des politiques TT.	UU.	VV.	WW.
XX. Élaboration et mise en œuvre des politiques YY. Risque que les stratégies et politiques du pays pour le secteur rural et agricole ne reposent pas sur une base factuelle solide, ne tiennent pas compte du point de vue des organisations de populations rurales, ne soient pas dotées de ressources suffisantes ce qui compromet la réalisation des objectifs stratégiques du COSOP.	ZZ. Modéré	AAA. Modéré	BBB. • Renforcement des capacités institutionnelles. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Renforcement du dialogue institutionnel • Assistance technique ciblée. • Développement des systèmes de suivi-évaluation. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Utilisation des données de l'INSTAT et de la DNPD. • Revues conjointes annuelles. <i>En cours de mise en œuvre</i>

A.	B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
CCC. Contexte environnemental, social et climatique DDD. Risque que les conditions ou les phénomènes d'ordre environnemental, social et climatique ainsi que la dégradation des ressources naturelles existants ou futurs compromettent les résultats du COSOP.	EEE. Elevé	FFF. Modéré	• Application intégrale du SECAP. <i>En cours de mise en œuvre</i> • Agriculture climato-intelligente • Restauration des terres ; • Gestion durable de l'eau ; • Assurances climatiques ; • Systèmes d'alerte précoce ; • Diversification agricole ; <i>En cours de mise en œuvre</i> • Suivi environnemental. <i>En cours de mise en œuvre</i>
GGG. Gestion financière HHH. Risque que les activités du COSOP ne soient pas menées conformément aux dispositions du règlement financier du FIDA et que les fonds ne soient pas utilisés aux fins prévues, dans le respect des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité.	III.	JJJ.	KKK.

A.		B. Matrice intégrée des risques pays					
C. Type de risque		D. Risque inhérent		E. Risque résiduel		F. Mesures d'atténuation	
LLL. Organisation et dotation en personnel		PPP.	Elevé	QQQ.	Elevé	RRR. (i) Étudier la possibilité de conserver du personnel de projets FIDA achevés, déjà familiarisé avec les processus et procédures de gestion financière du FIDA.	
MMM. Le manque ou l'insuffisance de connaissance des exigences de reporting du FIDA par le nouveau personnel du projet à recruter engendre le risque de soumission d'états financiers annuels et/ou de RFI trimestriels non conformes aux normes et accroît le risque d'ineligibilite.						SSS. (ii) Renforcement des capacités et suivi du cours de gestion financière des projets du FIDA.	
NNN. Les retards dans le recrutement du personnel clé du projet peuvent ralentir considérablement les activités de démarrage et la mise en œuvre globale du projet.							
OOO.							
TTT.Processus budgétaire		VVV.	Elevé	WWW.	Elevé	XXX. i) Former le personnel impliqué dans la préparation du PTBA (avec pour mandat de former les contributeurs externes) aux outils de planification, aux techniques de budgétisation et à la gestion du temps afin d'améliorer l'efficacité et d'assurer sa soumission en temps voulu au FIDA, tout en mettant en place un système de suivi des progrès et en responsabilisant chaque responsable en cas de retard ;	
UUU. Le long processus requis pour préparer et soumettre le PTBA peut retarder la non-objection du FIDA, ce qui nuit au taux de décaissement. Des révisions tardives du budget peuvent retarder davantage le processus. Une planification inadéquate entraîne des dépassements de catégories.							
YYY.Flux de fonds et dispositions en matière de décaissement		BBBB.	Elevé	CCCC.	Elevé	DDDD. (i) Recrutement accéléré du personnel du projet et mise en œuvre des conditions préalables au retrait telles qu'énoncées dans l'accord de financement ; (ii) Émission de la FMFCL à un stade précoce pour permettre l'ouverture des comptes désignés et la désignation des utilisateurs autorisés de l'ICP.	
ZZZ. Retards dans l'entrée en vigueur en raison des processus de ratification du prêt.							
AAAA. Démarrage lent de la mise en œuvre des activités découlant du respect tardif des conditions préalables au retrait des fonds							

EEEE. Contrôles internes FFFF. Absence de contrôles appropriés sur les fonds du projet, entraînant une utilisation inefficace ou inappropriée des ressources du projet. GGGG. Montants substantiels d'avances aux partenaires non justifiées et dépenses potentiellement inéligibles en raison de l'absence de dispositions fiduciaires adéquates HHHH. Manipulation accrue d'espèces dans le cadre des formations et ateliers — recours à des avances en espèces au personnel pour le financement des activités sur le terrain IIII. Absence d'une véritable fonction d'audit interne au sein des projets JJJJ.	KKKK. Elevé	LLLL. Elevé	MMMM. (i) Le FIDA veille à ce que les procédures du manuel financier prévoient des procédures détaillées concernant les exigences de documentation et de contrôle pour les différents types de dépenses et paiements connexes, NNNN. (ii) examen obligatoire de tous les contrats et conventions par le responsable financier et l'auditeur interne pour garantir la conformité — notamment en ce qui concerne les modalités de décaissement, de reporting et de justification ; OOOO. (iii) Inclusion de clauses fiduciaires obligatoires dans les contrats/conventions avec les partenaires de mise en œuvre et les prestataires de services — notamment celles relatives à : a) les modalités de décaissement ; b) les exigences en matière de pièces justificatives et de reporting financier pour la justification des dépenses, en particulier celles liées aux dépenses remboursables qui ont constitué un problème récurrent ; c) le pourcentage des frais de gestion et des coûts indirects par rapport au coût des activités versé aux partenaires de mise en œuvre PPPP. v) Le personnel financier et l'auditeur interne devraient effectuer des visites de terrain pour vérifier et valider l'adéquation des systèmes comptables, des dépenses engagées et des pièces justificatives et rapports financiers connexes des partenaires de mise en œuvre QQQQ. vi) Réduire le recours aux avances en espèces au personnel pour la mise en œuvre des activités sur le terrain et, à la place, ouvrir et utiliser des comptes mobile money. RRRR. vii) Recrutement d'un auditeur
--	---------------------------	---------------------------	---

B. Matrice intégrée des risques pays			
A. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
			interne entièrement dédié au projet ; SSSS.
TTTT. Comptabilité et rapports financiers UUUU. Le personnel financier n'est pas familiarisé avec le logiciel comptable et les normes comptables (SYSCEBNL) VVVV. Saisie et enregistrement insuffisants des contributions en nature (gouvernement et bénéficiaires)	WWWW. Elevé	XXXX. Elevé	YYYY. (i) Assurer une formation continue au personnel financier sur l'utilisation du logiciel comptable et des normes comptables SYSCEBNL ZZZZ. (ii) Méthodologie et outils détaillés pour l'évaluation des contributions en nature
AAAAA. Audit externe BBBBB. Un audit financier annuel indépendant et compétent des états financiers du projet réalisé tardivement ou non réalisé, pouvant entraîner une présentation erronée des résultats financiers et/ou une suspension ou d'autres mesures correctives en raison de manquements à la conformité.	CCCCC. Substantiel	DDDDD. Substantiel	EEEE. i) Le FIDA s'assure et vérifie que la sélection de l'auditeur externe est effectuée au moyen d'un processus d'appel d'offres transparent et que le contrat est signé au moins 90 jours avant le début de l'exercice à auditer, sur la base de TdR et de processus de passation ayant reçu la non-objection du FIDA ; ii) Le FIDA communique avec l'équipe de gestion du projet pour assurer la soumission en temps voulu du rapport d'audit ; iii) Le FIDA demande à la gestion du projet de tenir des réunions de lancement et de clôture avec le cabinet d'audit, avec la participation du FIDA, afin de s'assurer que la compréhension par le cabinet de son mandat et des exigences de reporting est alignée sur les exigences d'audit du FIDA.
FFFFF. Passation de marchés – Conformité IFAD-PPF GGGGG. Cadre applicable (règles nationales vs. exigences du FIDA) : Les Accords de financement stipulent que les marchés sont passés selon la réglementation nationale dans la mesure où elle demeure compatible	UUUUU. Substantiel	VVVVV. Substantiel	WWWWW. Manuel de mise en œuvre / Manuel de procédures du projet : y inscrire que, en cas de divergence, la règle FIDA prévaut, avec la liste des matières sensibles (seuils, N.O., publicité, comités, PESEC, intégrité, éligibilité, méthodes de service). Faire approuver formellement par l'Autorité publique compétente. Mise à jour de la Lettre à l'Emprunteur

A.	B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
avec les Directives/Manuels du FIDA. Or, dans la pratique, certains seuils et exigences procédurales FIDA sont plus souples (seuil, procédures) : par souci d'efficacité, les projets appliquent alors les règles FIDA, ce qui entre en tension avec certains accords nationaux (ou dispositions standard) en violation de l'accord de financement. HHHHH. IIIII. Ouverture des offres avec < 3 soumissions : JJJJJ. En appel d'offres ouvert, le FIDA exige un avis de non-objection préalable à l'ouverture lorsqu'il y a moins de trois offres recevables (cf. Handbook/Module I6). Les procédures nationales, elles, autorisent l'ouverture quel que soit le nombre d'offres (≥1). KKKKK. LLLLL. Rôle du Comité d'ouverture : Le Handbook FIDA (Module I6) interdit au comité d'ouverture de statuer sur la recevabilité de fond des offres (compétence réservée au comité d'évaluation). Le Code national (art. 71) permet à la commission d'ouverture de rejeter une offre dès la séance d'ouverture — divergence de compétence. MMMMM. NNNNN. Publicité du procès-verbal d'ouverture : Le FIDA requiert la diffusion immédiate du PV à tous les			(seuils/méthodes/N.O.) afin d'éliminer les ambiguïtés et de clarifier les attentes ex ante. XXXXX. Moins de 3 offres en AO ouvert : intégrer dans les dossiers d'appel d'offres une clause procédurale indiquant que l'ouverture avec <3 Est subordonnée à la N.O. FIDA : prévoir un gabarit de note de justification et le circuit d'obtention de la N.O. (délais et points de contact). YYYYY. Comité d'ouverture : ToR révisés interdisant tout rejet pour motif de fond lors de l'ouverture ; limiter le comité à constater et à enregistrer. Tout rejet ou irrecevabilité relève du Comité d'évaluation. (Mettre à jour les procès-verbaux types et le manuel de procédures). ZZZZZ. AAAAA. Publicité des PV d'ouverture : intégrer une clause des dossiers de consultation obligeant à la diffusion immédiate (sur place et par e-mail à tous les soumissionnaires figurant sur la liste de retrait) dans les 24 h, avec accusés de réception conservés au dossier. BBBBB. Clause d'inéligibilité élargie dans dossiers d'appel d'offres /contrats : inclure des sanctions administratives, cross-debarment, suspensions temporaires visant l'entité et ses administrateurs/associés/agents/sous-traitants/consortium/JV à travers le formulaire d'auto-certification. CCCCC.

A.	B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
soumissionnaires présents et par e-mail à l'ensemble des soumissionnaires (Module I6). Le Code national (art. 71.3) ne prévoit la transmission qu'à la demande — divergence de transparence et de standard de publicité. OOOOO. PPPPP. PESEC & intégrité : Les Dossiers types nationaux (DTAO) et textes (code/décrets) n'intègrent pas pleinement les exigences FIDA en matière de PESEC (sauvegardes environnementales-sociales) et de lutte anticorruption/ESHS (PSEAH). Risque d'insuffisance des clauses pour couvrir le standard FIDA. QQQQQ. RRRRR. Éligibilité / exclusion croisée : Le Code ne consacre pas expressément l'exclusion des candidats frappés de sanctions administratives, ni l'exécution mutuelle/cross-debarment (Accord d'exclusion croisée) ni les suspensions temporaires visant entités ou dirigeants/associés/agents/sous-traitants (Module K5 §2.2) — lacune vs. standard FIDA. SSSSS.			DDDDDD. Méthode pour prestations intellectuelles EEEEEE. Remplacer la demande de renseignement de prix par une méthode qualitative (QCBS/CQS/IC) pour prestation intellectuelles.

A.	B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
<i>TTTT.</i> Méthode pour prestations intellectuelles (DRP « prix le plus bas ») : La procédure nationale de « demande de renseignements et de prix » (arrêté 2015-3721) — pour PI ≥ 5 M et < 15 M FCFA — retient uniquement le moins-disant conforme, sans prise en compte de la qualité technique, alors que FIDA impose une évaluation qualitative (méthodes QCBS/CQS/IC, etc.) pour les services intellectuels et des évaluations combinées quand cela est adaptées.			

A.		B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque		D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
FFFFF. Pilier I. Cadre législatif, réglementaire et politique GGGGG. Le Mali dispose d'un cadre juridique et réglementaire structuré pour la commande publique (Code des marchés publics 2015 et textes d'application), aligné sur les directives de l'UEMOA. Ce cadre définit clairement les méthodes de passation, les règles de publicité, ainsi que la gestion des offres et des contrats. Des outils pratiques complètent l'arsenal (dossiers de types d'appel d'offres, de contrats types, guides de l'acheteur public). Toutefois, certaines insuffisances persistent : HHHHH. faiblesse de l'archivage et du recours effectif à l'e-procurement ; IIIII. application encore inégale des principes de durabilité et d'achats responsables ; JJJJJ. Capacité limitée de certaines autorités contractantes à utiliser rigoureusement les outils fournis. KKKKK. Globalement, la conformité est jugée satisfaisante, mais des écarts pratiques limitent l'efficacité et la transparence.		LLLLL. Modéré	MMMMM. Modéré	NNNNN. Renforcer l'archivage électronique et harmoniser les règles de conservation ; OOOOO. Accélérer l'opérationnalisation du SIGMAP et la formation des acteurs à l'e-procurement ; PPPPP. Diffuser systématiquement les dossiers types et en contrôler l'utilisation par la DGMP et l'ARMDS ; QQQQQ. Élaborer et mettre en œuvre un plan national pour les achats publics durables.
RRRRR. Pilier II. Cadre institutionnel et capacité de gestion SSSSS. Le Mali dispose d'institutions dédiées à la régulation, au contrôle et à la mise en œuvre de la commande publique (DGMP, ARMDS, BVG, cellules		ZZZZZ. Substantiel	AAAAA. Substantiel	BBBBB. Consolider la coordination entre DGMP, ARMDS et BVG au moyen d'un protocole interinstitutionnel et d'un tableau de bord unique de suivi.

A.	B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
de passation). Le cadre normatif est clair, aligné sur les directives de l'UEMOA et soutenu par des outils pratiques (DAO types, guide de l'acheteur). Toutefois, plusieurs limites persistent : TTTTT. Intégration incomplète entre la planification budgétaire et la planification des marchés ; UUUUUU. coordination encore faible entre les organes de contrôle (DGMP, ARMDS, BVG, IGF, CGSP) ; VVVVVV. moyens humains et financiers limités des institutions (ARMDS, CRD) qui réduisent l'efficacité et l'indépendance ; WWWWWW. formation irrégulière et absence de reconnaissance formelle de la passation des marchés comme profession ; XXXXXX. Faible exploitation des systèmes électroniques et de l'open data. YYYYYY. Ainsi, le cadre institutionnel est conforme en théorie, mais partiellement conforme en pratique, notamment en matière de coordination, de capacités et de suivi			CCCCCCC. Garantir un financement autonome et stable des organes de régulation et de contrôle. DDDDDDD. Mettre en place un programme national de formation et de certification en passation des marchés. EEEEEEE. Déployer un système électronique intégré (SIGMAP) pour la planification, la passation et le suivi des marchés. FFFFFFF. Publier régulièrement des rapports consolidés de performance accessibles au public.

GGGGGGG. Pilier III. Activités d'acquisition publique et pratiques du marché HHHHHHH. Le Mali dispose d'un cadre juridique encadrant la planification, la sélection, l'adjudication et la gestion des contrats publics. Les procédures de mise en concurrence sont définies et des dossiers types sont disponibles. Le dialogue public-privé se manifeste à travers certaines concertations organisées par l'ARMDS et la DGMP, et des initiatives visent à améliorer l'accès des PME aux marchés publics. Cependant, plusieurs défis persistent : IIIIIII. - insuffisances dans la planification et la programmation des marchés, souvent déconnectées des besoins réels ; JJJJJJJ. - recours encore fréquent aux pratiques restrictives (fractionnement, ententes directes) ; KKKKKKK. - faiblesse du suivi de l'exécution et gestion contractuelle incomplète ; LLLLLLL. - accès encore limité des PME et entreprises locales malgré des textes favorables ; MMMMMMM. - Stratégies sectorielles de commande publique inégalement appliquées. NNNNNNN. Ainsi, le système est globalement conforme en théorie, mais partiellement conforme en pratique. OOOOOOO.	PPPPPPP. Modéré	QQQQQQQ. Modéré	RRRRRRR. Renforcer la planification pluriannuelle et lier systématiquement les plans de passation aux allocations budgétaires. SSSSSSS. Réduire le recours aux procédures dérogatoires et contrôler strictement les fractionnements. TTTTTTT. Mettre en place des mécanismes de suivi de l'exécution contractuelle, notamment des tableaux de bord et des audits techniques. UUUUUUU. Appliquer effectivement les dispositions relatives à l'accès des PME (quotas, allotissements, délais de paiement). VVVVVVV. Élaborer une politique nationale d'achat public alignée sur les priorités sectorielles.
---	-------------------------------	-------------------------------	--

A.	B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque	D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
WWWWWWW. Pilier IV. Responsabilité, intégrité et transparence du système de passation des marchés publics XXXXXXX. Le Mali s'est doté d'un cadre normatif et institutionnel pour garantir la transparence, l'intégrité et la responsabilité dans la commande publique : - Le CMP 2015 encadre la publicité, les délais de recours, le contrôle et les sanctions. - L'ARMDS joue un rôle central au moyen de son Comité de règlement des différends (CRD), de ses audits et de ses rapports publics. - Le pays dispose de plusieurs instances de contrôle externe (BVG, IGF, CGSP) et d'organismes de lutte contre la corruption (OCLEI, CENTIF). - Des dispositions spécifiques existent contre les pratiques interdites (fraude, collusion, corruption) et pour prévenir les conflits d'intérêts (Code de déontologie 2016). YYYYYYY. Toutefois, les audits ARMDS (2018, 2023) et BVG (2025) relèvent plusieurs faiblesses : - publication incomplète et parfois tardive des informations et décisions ; - coordination insuffisante entre les organes de contrôle ; - application inégale des sanctions, avec des cas d'impunité ; - participation limitée de la société civile dans le suivi des marchés ;	AAAAAAAA. Substantiel	BBBBBBBB. Substantiel	CCCCCCCC. Renforcer la transparence par une publication systématique (open data, décisions du CRD, sanctions). DDDDDDDD. Mettre en place un mécanisme de suivi unifié des recommandations d'audit. EEEEEEEE. Adopter une loi sur la liberté d'accès à l'information et renforcer la protection des lanceurs d'alerte. FFFFFFF. Étendre les programmes de formation à l'intégrité à toutes les entités adjudicatrices et au secteur privé. GGGGGGGG. Impliquer davantage la société civile dans les instances de suivi.

A.		B. Matrice intégrée des risques pays		
C. Type de risque		D. Risque inhérent	E. Risque résiduel	F. Mesures d'atténuation
ZZZZZZZ. Absence de cadre solide pour la protection des lanceurs d'alerte et la liberté d'information.				