



DOCUMENT DE PROGRAMME PAYS DU MALI POUR LA TROISIÈME PHASE DU CADRE INTÉGRÉ RENFORCÉ

Version finale



Août 2026

PAGE RÉCAPITULATIVE

Sous-titre	Programme pour la transformation économique par le commerce et l'investissement au Mali
Entité bénéficiaire de la subvention	Ministère de l'Industrie et du Commerce
PEMO	Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré Renforcé (UMOCI)
Durée	5 ans (2026-2031)
Coût total et sources de financement	4 632 502 999 FCFA, soit 8 269 846 USD.
• FASCIR	- Dispositif de financement 1 : 339 697 246 FCFA, soit 606 420 USD - Dispositif de financement 2 : 1 620 890 754 FCFA, soit 2 893 580 USD - Total Dispositif de financement (1 et 2) : 1 960 588 000 FCFA, soit 3 500 000 USD
• Contribution financière de contrepartie du gouvernement	2 500 000 000 FCFA, soit 4 462 947 USD
• Contribution de contrepartie en nature du gouvernement	171 914 811 FCFA, soit 306 899 USD
• Cofinancement autres partenaires	Néant
Approbation	Approuvé par le Comité de Pilotage du Cadre Intégré Renforcé (CIR) et de l'Aide pour le commerce, lors de sa session du 18 juin 2026
Soumission	Soumis par le Ministre de l'Industrie et du Commerce, le 14 juillet 2026.
Personne de contact	Dansinè COULIBALY, Coordinateur National de l'UMOCI Tél. : +223 76 12 64 54 Email : dacoulibaly@cirmali.org

1 USD=560,168 FCFA

SOMMAIRE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
1. CONTEXTE DU PAYS ET JUSTIFICATION STRATÉGIQUE.....	7
1.1. Contexte socio-économique et dynamique macroéconomique	7
1.2. Rôle du commerce et appui du CIR	7
1.3. Justification et orientations stratégiques de la Phase Trois	8
1.4. Ancrage national et cohérence stratégique	9
2. MATRICE D’ACTIONS DES PRIORITÉS (MAP)	9
2.1. Objet et démarche d’élaboration	9
2.2. Soutien au développement institutionnel.....	10
2.3. Amélioration durable de la production et de la productivité	10
2.4. Renforcement de la transformation et de l’industrialisation.....	11
2.5. Compétitivité commerciale et élargissement des marchés	11
2.6. Ciblage des filières prioritaires du DPP	12
2.7. Pilotage, suivi-évaluation et mise à jour de la MAP	13
3. THÉORIE DU CHANGEMENT ET CADRE DE RÉSULTATS	14
3.1. Théorie du changement	14
3.2. Cadre de résultats.....	16
4. COMPOSANTES DU PROGRAMME	18
4.1. Composante 1 – Renforcement des cadres institutionnels et réglementaires.....	18
4.2. Composante 2 – Transformation productive, stimulation des investissements et compétitivité commerciale.....	20
4.3. Approche de mise en œuvre et séquençage.....	23
5. PRIORITÉS TRANSVERSALES ET ÉMERGENTES	24
5.1. Priorités transversales	24
5.2. Priorités émergentes	26
6. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	26
6.1. Comité interministériel de suivi du Cadre Intégré et de l’Aide pour le commerce.	27
6.2. Comité National de Pilotage (COFIL)	27
6.3. Comité technique de suivi et de coordination	27
6.4. Facilitateur des donateurs du CIR	27
6.5. Point focal National	28
6.6. Unité de mise en œuvre du cadre intégré (UMOCI)	28
7. GESTION FIDUCIAIRE ET FINANCIÈRE.....	30
7.1. Statut juridique de la PEMO.....	30
7.2. Cadre de gestion financière, de passation des marchés et de contrôle	30
7.3. Responsabilités et gestion fiduciaires.....	31
8. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE (SEA).....	35
8.1. Objectifs et cadre général du SEA	35

8.2.	Dispositif institutionnel et organisation du SEA	36
8.3.	Dispositif de suivi, d'évaluation et d'apprentissage	36
8.4.	Systèmes d'information, reporting et communication	37
9.	PLAN DE COMMUNICATION	37
9.1.	Publics cibles.....	38
9.2.	Objectifs de communication	38
9.3.	Principaux messages de communication	38
9.4.	Méthodes et moyens de communication.....	39
9.5.	Acteurs de la communication.....	39
10.	GESTION ET ATTÉNUATION DES RISQUES.....	39
10.1.	Principaux risques liés à la mise en œuvre du DPP	40
10.2.	Mesures d'atténuation	41
10.3.	Suivi, alerte précoce et gestion adaptative	42
11.	OPTIMISATION DES RESSOURCES.....	42
11.1.	Application du principe d'économie.....	43
11.2.	Application du principe d'efficience.....	43
11.3.	Application du principe d'efficacité	43
11.4.	Application du principe d'équité	44
12.	PARTENARIATS ET MOBILISATION DES RESSOURCES.....	44
12.1.	Approche stratégique de mobilisation des ressources	44
12.2.	Diversification des sources de financement	45
12.3.	Mécanismes opérationnels de mobilisation et de partenariat.....	45
12.4.	Partenariats stratégiques et engagement du secteur privé	46
13.	RÉSUMÉ DU BUDGET.....	46
14.	STRATÉGIE DE DURABILITÉ	52
14.1.	Durabilité institutionnelle et ancrage des interventions	52
14.2.	Durabilité des ressources humaines et des compétences.....	52
14.3.	Durabilité financière et mobilisation des ressources.....	53

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AES	Alliance des États du Sahel
AMAM	Agence malienne de la Métrologie
AMANORM	Agence malienne de la Normalisation et de Promotion de la Qualité
ANMO	Arrangements nationaux de mise en œuvre
APEX Mali	Agence pour la Promotion des Exportations du Mali
API-Mali	Agence pour la Promotion des Investissements au Mali
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
CCNUCC	Convention Cadre des Nations-Unies sur le Changement Climatique
CDN	Contribution Déterminée au niveau National
COPROKAZAN	Coopérative des Productrices de karité de Zantiébougou
CPS	Cellule de Planification et de Statistique
CITES	Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction
DGCC	Direction Générale du Commerce, de la Consommation et de la Concurrence
DNI	Direction Nationale de l'Industrie
DPP	Document de Programme Pays
EDIC	Étude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce
EMOP	Enquête Modulaire et Permanente auprès des Ménages
FASCIR	Fonds d'affectation spéciale pour le CIR
GFAS	Gestionnaire du Fonds d'Affectation Spéciale
HACCP	Analyse des Dangers et Maîtrise des Points critiques
IDE	Investissement Direct Étranger
IFD	Institutions de Financement du Développement
MAP	Matrice d'actions des priorités
MIC-SG	Ministère de l'Industrie et du Commerce-Secrétariat Général
MPME	Micro, Petite et Moyenne Entreprise
ODD	Objectifs de développement durable
PDDAFFE	Plan Décennal de Développement de l'Autonomisation de la Femme, de la Famille et l'Épanouissement de l'Enfant
PDI	Politique de Développement Industriel
PF	Point Focal
PNAE	Plan National d'Action Environnementale
PNCC	Politique Nationale sur les Changements Climatiques
PNDC	Politique Nationale de Développement du Commerce
PNDEN	Politique Nationale de Développement de l'Économie Numérique
PNPE	Politique Nationale de Protection de l'Environnement
PTBA	Plan de Travail Annuel et Budgétaire
RNP	Répertoire National des Projets
SCAP	Stratégie Commune d'Assistance Pays
SEA	Suivi, évaluation et apprentissage (
SNCC	Stratégie Nationale du Changement Climatique
SNDEX	Stratégie Nationale de Développement des Exportations
SNEDD	Stratégie Nationale pour l'Émergence et le Développement Durable
STDF	Fonds d'Application des Normes et le Développement du Commerce
UMOCI	Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré
UNMO	Unité Nationale de Mise en Œuvre
UNOPS	Bureau des Nations Unies pour les Services d'Appui aux Projets

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Document de Programme Pays (DPP) du Mali constitue le cadre stratégique de mise en œuvre de la troisième phase du Cadre Intégré Renforcé (CIR) pour la période 2026–2031. Il traduit les priorités nationales en matière de commerce et d'investissement en un programme intégré, axé sur les résultats et fondé sur une approche programmatique.

Le DPP s'inscrit dans le cadre plus large de la Matrice des Actions Prioritaires (MAP), qui constitue un référentiel de priorisation des actions en matière de commerce et d'investissement. À ce titre, le DPP en est un instrument d'opérationnalisation programmatique, permettant de mettre en œuvre, de manière structurée et financée, des interventions prioritaires alignées sur les stratégies nationales.

Son objectif global est de contribuer à une transformation économique durable du Mali en renforçant la compétitivité, la diversification, l'inclusivité et la résilience de son économie, à travers une meilleure intégration dans le système régional et international du commerce et de l'investissement. Le programme vise à faire du commerce et de l'investissement des leviers de croissance, de création d'emplois et de réduction de la pauvreté.

Le DPP repose sur une approche programmatique axée sur les résultats et fondée sur une logique de transformation systémique. Celle-ci articule de manière interdépendante le renforcement des cadres institutionnels, l'amélioration des systèmes productifs, la stimulation des investissements et le développement de la compétitivité commerciale.

Le programme s'articule autour de deux composantes complémentaires : (i) le renforcement de l'environnement institutionnel, réglementaire et des capacités des acteurs, et (ii) la mise en œuvre d'interventions à effet catalytique visant le développement productif, la transformation locale, la mobilisation des investissements et l'accès aux marchés.

Les effets attendus du programme portent sur l'amélioration de l'environnement institutionnel et réglementaire, le renforcement des systèmes productifs, la stimulation des investissements et de la transformation locale, ainsi que l'accroissement de la compétitivité et de l'accès aux marchés. Le programme est conçu comme un levier catalytique permettant de mobiliser des financements additionnels publics et privés.

Le DPP intègre de manière transversale les priorités liées à l'égalité des genres, à l'emploi des jeunes, à la résilience climatique et à la transformation numérique, afin de garantir une transformation économique inclusive et durable.

Le programme est aligné sur les principaux cadres stratégiques nationaux, notamment la Vision 2063 et la Stratégie Nationale pour l'Émergence et le Développement Durable (SNDED 2024–2033), ainsi que sur les engagements internationaux du Mali, y compris les Objectifs de développement durable et le Programme d'action de Doha. Il a été élaboré selon une approche participative impliquant l'ensemble des parties prenantes nationales.

La mise en œuvre repose sur les Arrangements Nationaux de Mise en Œuvre (ANMO), comprenant le Comité National de Pilotage, le Point Focal National et l'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré (UMOCI), appuyés par un dispositif de suivi-évaluation et d'apprentissage favorisant une gestion adaptative.

Le budget global du programme est estimé à environ 4,63 milliards de FCFA (8,27 millions USD), financé conjointement par l'État du Mali (58%) et le CIR (42%), avec une perspective de mobilisation de ressources complémentaires auprès des partenaires techniques et financiers et du secteur privé.

1. CONTEXTE DU PAYS ET JUSTIFICATION STRATÉGIQUE

1.1. Contexte socio-économique et dynamique macroéconomique

Le Mali est un pays sahélien situé au cœur de l'Afrique de l'Ouest avec une superficie de 1.241.238 km² et une population de 23.897.979 d'habitants en 2024 (INSTAT-RGPH 2024).

L'incidence de la pauvreté c'est-à-dire la proportion de la population malienne qui n'arrive pas à dépenser 305 805 FCFA par an nécessaire pour satisfaire ses besoins de base, est estimée à 43,3 % en 2024 contre 43,9 % en 2023. La pauvreté est largement répandue en milieu rural, plus de la moitié de la population dudit milieu est pauvre (52,4 %). Les ménages dirigés par les hommes contiennent plus de pauvres que ceux dirigés par les femmes (44,5 % contre 25,8 %). L'effort d'investissement nécessaire pour éradiquer la pauvreté, mesurée par sa profondeur, autrement dit le déficit collectif moyen des dépenses des pauvres par rapport à la ligne de pauvreté pour l'ensemble de la population est estimé à 910,18 milliards de FCFA. (Source : EMOP-2024).

Le déficit de la balance commerciale s'est réduit en 2024, en liaison avec la diminution de 4,2% des importations, favorisée par la baisse des prix internationaux du pétrole, malgré le repli des exportations. Il a été de 7,3 milliards de FCFA contre 45,3 milliards de FCFA en 2023. Cette performance a été surtout tirée par les exportations d'or qui ont atteint 2 652 milliards FCFA (BCEAO, 2024).

Malgré la situation sécuritaire difficile, l'économie malienne affiche en 2024 une situation beaucoup plus reluisante qu'il y a une année auparavant. Cette situation favorable a eu des impacts positifs sur les principaux indicateurs macroéconomiques. Ainsi, le taux de croissance du PIB réel est ressorti à 5,0% en 2024 contre 4,7% en 2023. Cette croissance est imputable en grande partie à une expansion enregistrée au niveau des secteurs primaire et tertiaire qui restent prédominants dans le PIB avec un taux de croissance respectif de 8,2% et 6,3%. Toutefois, le taux d'inflation enregistré est de 3,2% en 2024 contre 2,1% en 2023 (BCEAO, 2024).

Le pays a entrepris plusieurs réformes institutionnelles et administratives pour améliorer son environnement des affaires afin d'attirer davantage des investissements pour son développement économique et social. Les flux d'investissements directs étrangers (IDE) entrants au Mali, principalement concentrés dans le secteur minier, ont montré une certaine volatilité, avec une baisse de 1,8 % en 2023 après une hausse en 2021. Ils restent influencés par l'instabilité sécuritaire et les défis infrastructurels, malgré des opportunités dans l'énergie et la transformation locale. En 2024, les flux IDE entrants au Mali se sont élevés à 558,5 milliards de FCFA et les flux sortant à 47,3 milliards de FCFA (BCEAO, 2024).

1.2. Rôle du commerce et appui du CIR

Le secteur du commerce occupe, au Mali, une place centrale dans l'action gouvernementale. Il est soutenu par le Gouvernement et ses partenaires au développement dont le Programme Cadre Intégré Renforcé (CIR). En effet, le CIR intervient dans plusieurs domaines et filières prioritaires identifiés à travers l'Étude

Diagnostic sur l'Intégration du Commerce (EDIC-2004), celle révisée en 2015 et la Stratégie Nationale de Développement des Exportations (SNDEX) de 2022.

Le bilan, à l'issue des deux premières phases, indique des acquis et des leçons. Au titre des acquis enregistrés, nous pouvons citer, entre autres :

- la coordination des parties prenantes du CIR et leur engagement dans le processus ;
- la meilleure prise en compte des priorités commerciales dans les politiques nationales et sectorielles ;
- le renforcement des capacités institutionnelles du ministère en charge du commerce et de plusieurs structures d'appui au commerce ;
- la mobilisation de ressources financières auprès des acteurs du développement (CIR, État (contribution au CIR inscrit dans le budget sous la référence Répertoire National des Projets (RNP 2241) ;
- le renforcement de la structuration et de la professionnalisation des acteurs des filières porteuses, notamment la gomme arabique, la mangue, le karité et d'autres filières agroalimentaires ;
- l'amélioration de la compétitivité des produits des filières soutenues ;
- la création d'emplois et l'amélioration des revenus des acteurs, en particulier les femmes et les jeunes dans les secteurs concernés.

Au titre des enseignements tirés, nous pouvons noter :

- la coordination efficace entre les différentes parties prenantes (agences, donateurs et bénéficiaires) est nécessaire pour assurer une mise en œuvre réussie des interventions ;
- l'accès aux ressources financières et leur disponibilité à temps sont essentiels pour l'atteinte des objectifs des projets ;
- la communication autour des activités et des résultats ainsi que le suivi technique permanent facilitent la bonne gouvernance des interventions.

1.3. Justification et orientations stratégiques de la Phase Trois

S'appuyant sur plus d'une décennie d'expérience dans l'appui aux Pays les moins avancés (PMA), le Programme Cadre Intégré Renforcé (CIR) engage une troisième phase à partir de 2026, marquée par un passage d'une logique de projets à une approche programmatique, stratégique et axée sur les résultats.

Le Document de Programme Pays (DPP) constitue l'outil central de cette phase. Il sert de feuille de route stratégique alignée sur les priorités nationales et fondée sur des données probantes, permettant d'opérationnaliser les actions prioritaires identifiées (MAP) et de mobiliser des financements de manière coordonnée.

Les orientations stratégiques reposent sur :

- l'ancrage du DPP dans les priorités nationales, fondé sur des données probantes et articulé autour d'une logique de résultats mesurables ;
- la capitalisation sur les dispositifs institutionnels existants, notamment les Arrangements Nationaux de Mise en Œuvre, y compris les UNMO, afin de renforcer la coordination, la cohérence des politiques et la capacité d'absorption ;
- la mobilisation stratégique de ressources, en positionnant le CIR comme un levier catalytique permettant d'attirer des financements additionnels publics et privés ;

- l'adoption d'une approche modulaire et flexible permettant d'adapter les interventions à l'évolution du contexte et des priorités.

Dans ce contexte, la troisième phase du CIR offre au Mali une opportunité stratégique de transformer les acquis institutionnels en gains économiques concrets, en renforçant l'environnement des affaires, les capacités productives et l'attractivité des investissements. Elle vise également à promouvoir des interventions à fort potentiel de mise à l'échelle, générant un impact durable en matière de diversification économique, de création d'emplois et d'inclusion, notamment au bénéfice des femmes et des jeunes.

1.4. Ancrage national et cohérence stratégique

Le DPP s'inscrit dans une approche de développement endogène axée sur la souveraineté économique, la transformation locale et la valorisation des capacités nationales. Il met notamment l'accent sur la mobilisation des ressources internes, le contenu local et le développement de champions nationaux.

Le DPP est élaboré selon une démarche inclusive et participative, garantissant l'appropriation nationale et la mobilisation des parties prenantes. Il est aligné sur les principaux cadres stratégiques du Mali, notamment la Vision 2063 « MALI KURA NETAASIRA KA BEN SAN 2063 MA », et la Stratégie Nationale pour l'Émergence et le Développement Durable (SNDED 2024-2033) et les Politiques et stratégies de développement sectorielles dont la Politique Nationale de Promotion des Investissements (PNPI), la Politique Nationale de Développement du Commerce (PNDC), la Politique de Développement Industriel (PDI), la Stratégie Nationale de Développement des Exportations (SNDEX), la Politique Nationale Genre (PNG), la Politique Nationale de la Qualité, la Stratégie de Développement du Secteur Agroalimentaire, etc.

2. MATRICE D' ACTIONS DES PRIORITÉS (MAP)

2.1. Objet et démarche d'élaboration

La MAP constitue le cadre de référence des priorités du Mali en matière de commerce et d'investissement. Elle regroupe, structure et hiérarchise les actions prioritaires identifiées à partir des documents nationaux de politiques et stratégies de développement, des études sectorielles ainsi que des programmes en cours.

Le DPP s'inscrit dans ce cadre et constitue un instrument d'opérationnalisation de la MAP. Il permet de traduire une partie de ces priorités en un programme structuré, financé et mis en œuvre selon une logique de résultats.

Au-delà de son rôle de cadrage et de planification, la MAP constitue également un instrument stratégique de plaidoyer et de mobilisation de ressources. Elle permet de présenter de manière cohérente et priorisée les besoins du pays aux partenaires techniques et financiers, afin de favoriser l'alignement de leurs interventions sur les priorités nationales. À ce titre, elle sert de référence pour le dialogue avec les partenaires et pour la recherche de financements complémentaires tout au long de la mise en œuvre du DPP.

Son élaboration a reposé sur une démarche participative et inclusive, associant l'ensemble des parties prenantes concernées, notamment les administrations publiques, le secteur

privé, les organisations professionnelles et les chambres consulaires. Cette démarche a été conduite dans le cadre des travaux du Comité Technique chargé de l'élaboration du DPP, institué par décision du ministre de l'Industrie et du Commerce.

La MAP est structurée autour de cinq axes stratégiques, déclinés en domaines prioritaires et en actions. Le DPP en constitue un cadre programmatique de mise en œuvre, tandis que les Plans de Travail Annuels et Budgétaires (PTAB) permettent d'en assurer l'opérationnalisation progressive.

2.2. Soutien au développement institutionnel

Cet axe vise à renforcer les capacités des institutions publiques et privées impliquées dans la promotion de l'investissement et du commerce, ainsi qu'à améliorer l'environnement réglementaire et institutionnel.

Quatre domaines prioritaires ont été identifiés.

Le premier domaine concerne le renforcement des institutions d'appui au commerce, à l'investissement et à l'industrie. À ce titre, les actions porteront notamment sur le renforcement des capacités de l'API-Mali et des autres structures du dispositif national, ainsi que sur la formation des cadres des secteurs public et privé sur les questions liées au commerce et à l'investissement.

Le deuxième domaine porte sur les politiques, réglementations et réformes. Il s'agira de contribuer à l'amélioration du cadre réglementaire et institutionnel, notamment dans le cadre de l'Alliance des États du Sahel, ainsi qu'à l'actualisation de la Politique Nationale de Promotion des Investissements et à la relecture du Code des investissements. Des appuis seront également apportés à la mise en œuvre et à l'évaluation du plan stratégique de l'API-Mali.

Le troisième domaine vise le renforcement du cadre institutionnel du CIR et de l'Aide pour le commerce, à travers la révision des textes existants et le renforcement des capacités des dispositifs nationaux de mise en œuvre.

Enfin, le quatrième domaine concerne la transformation numérique. Les actions envisagées porteront sur le développement de l'écosystème numérique, la digitalisation des structures d'appui au commerce et à l'investissement, ainsi que l'élaboration d'un cadre réglementaire pour le commerce électronique.

2.3. Amélioration durable de la production et de la productivité

Cet axe vise à améliorer durablement la production, la productivité, la qualité et la disponibilité des matières premières issues des filières prioritaires, afin de soutenir la transformation locale et la compétitivité à l'export.

Le commerce et l'investissement au Mali restent fortement contraints par la faible productivité agricole, l'irrégularité de l'approvisionnement, la faible structuration des producteurs et l'importance des pertes post-récolte. Pourtant, plusieurs filières à fort potentiel d'exportation — notamment le karité, le sésame, l'anacarde, la gomme arabique,

la mangue, l'arachide et le soja — offrent des opportunités économiques importantes, en particulier pour les femmes et les jeunes.

Dans ce contexte, trois domaines prioritaires ont été retenus.

Le premier domaine concerne l'intensification durable des pratiques de production. Les actions viseront l'élaboration de guides techniques adaptés par filière, l'organisation de formations sur les bonnes pratiques agricoles et les techniques spécifiques, ainsi que la diffusion de supports de vulgarisation en langues locales.

Le deuxième domaine porte sur l'amélioration de l'accès aux intrants. Il s'agira notamment de réaliser une cartographie des fournisseurs et d'appuyer la mise en place de mécanismes d'achats groupés au niveau des organisations de producteurs.

Le troisième domaine vise la réduction des pertes post-récolte. Les actions incluront la formation des producteurs aux techniques de récolte, de séchage et de stockage, la diffusion de technologies appropriées ainsi que l'élaboration de guides qualité par filière.

2.4. Renforcement de la transformation et de l'industrialisation

Cet axe vise à accroître la valeur ajoutée locale et à promouvoir les exportations de produits transformés, en renforçant la base agro-industrielle du pays.

Malgré le potentiel des filières agricoles, la majorité des produits est exportée à l'état brut, limitant ainsi les retombées économiques nationales. Le développement d'un tissu industriel nécessite des projets structurants, des PME performantes et un environnement propice à l'investissement.

À cet effet, plusieurs domaines prioritaires ont été définis.

Le premier domaine concerne l'identification et la promotion d'opportunités d'investissement, à travers la réalisation d'études sectorielles, l'élaboration de fiches projets et la mise en place d'une banque de projets agro-industriels.

Dans ce cadre, quatre projets prioritaires ont été identifiés, portant sur la transformation du coton, le développement de l'industrie pharmaceutique, la transformation de fruits en jus et la production d'engrais.

Les autres domaines portent sur la structuration de projets bancables, le renforcement des capacités des PME de transformation, la mise en relation entre investisseurs et entreprises locales, ainsi que le développement de solutions innovantes de conservation.

2.5. Compétitivité commerciale et élargissement des marchés

Cet axe vise à renforcer la compétitivité des filières à fort potentiel d'exportation et à élargir les débouchés commerciaux, afin de stimuler les exportations et d'améliorer les revenus des acteurs économiques, en particulier les producteurs.

La compétitivité commerciale repose notamment sur la structuration des chaînes de valeur, le renforcement des capacités des entreprises, l'amélioration de l'accès aux

marchés et au financement, ainsi que sur la facilitation des échanges. Elle constitue un levier essentiel pour valoriser les productions nationales et accroître leur présence sur les marchés régionaux et internationaux.

Dans ce cadre, six domaines prioritaires ont été identifiés.

Le premier domaine concerne le développement des chaînes de valeur. Les actions viseront notamment à appuyer la mise en œuvre de programmes intégrés dans les filières prioritaires (anacarde, gomme arabique, karité, sésame, mangue), à renforcer les capacités productives des acteurs à travers l'acquisition d'équipements adaptés, ainsi qu'à élaborer et structurer des projets sectoriels, notamment dans les domaines des cuirs et peaux, de l'arachide et du soja.

Le deuxième domaine porte sur le développement des PME intervenant dans les filières à fort potentiel d'exportation. Les interventions viseront à améliorer la conformité aux normes de qualité, à promouvoir la certification et la traçabilité, à renforcer les capacités techniques et managériales des entreprises, ainsi qu'à soutenir la réhabilitation et l'équipement d'unités de transformation et d'infrastructures de conservation.

Le troisième domaine concerne la promotion des exportations et le développement des marchés. Les actions envisagées porteront sur l'accompagnement des acteurs aux manifestations commerciales, aux missions économiques et aux échanges d'expériences, afin de renforcer leur accès aux marchés.

Le quatrième domaine vise la facilitation de l'accès au financement, à travers la mise en place de mécanismes adaptés pour soutenir les acteurs des filières prioritaires.

Le cinquième domaine porte sur la facilitation des échanges. Il s'agira notamment d'appuyer la mise en œuvre du plan d'actions en matière de facilitation des échanges, de promouvoir la mise en place d'un guichet unique du commerce extérieur et des transports, et de soutenir la digitalisation des procédures administratives.

Enfin, le sixième domaine concerne l'autonomisation économique des femmes et l'emploi des jeunes. Les actions viseront à renforcer leurs capacités en matière de gestion, de marketing et de commerce électronique, à soutenir les organisations de productrices, et à améliorer leur accès aux équipements productifs et aux opportunités économiques.

Dans une perspective de mobilisation de ressources, cet axe offre un ensemble d'interventions à fort impact susceptibles d'être soutenues par les partenaires techniques et financiers, notamment dans les domaines du développement des chaînes de valeur, de l'appui aux PME et de la facilitation des échanges.

2.6. Ciblage des filières prioritaires du DPP

Parmi les filières prioritaires de la MAP, la mangue, le karité et l'anacarde ont été retenus pour un appui prioritaire avec les ressources du CIR en raison de leur potentiel de production, d'exportation et d'investissement, de leur contribution à l'emploi et aux revenus des femmes et des jeunes, ainsi que de l'existence d'unités de transformation pouvant être valorisées. Ce ciblage est cohérent avec les interventions du DPP relatives

au renforcement de l'offre, à la transformation locale, à la promotion des investissements, à la conformité aux normes et à l'accès aux marchés.

La filière mangue présente un potentiel annuel estimé à environ 575 000 tonnes, dont seulement 7 % seraient exportées, et générerait entre 25 000 et 30 000 emplois directs et indirects, avec une forte participation des femmes au tri, au conditionnement et à la transformation. Ses débouchés sous-régionaux et internationaux restent limités par les pertes post-récolte et les exigences sanitaires et phytosanitaires. Le potentiel d'investissement concerne notamment le séchage, le conditionnement, la traçabilité et la logistique. Les interventions porteront sur la réhabilitation d'unités semi-industrielles de séchage, ainsi que la conformité aux normes, la prospection commerciale et la mobilisation d'investisseurs.

Le Mali figure parmi les principaux producteurs de karité d'Afrique de l'Ouest, avec un potentiel historiquement estimé autour de 200 000 tonnes d'amandes. Le pays dispose en outre d'une unité industrielle d'une capacité supérieure à 30 000 tonnes d'amandes par an, s'approvisionnant auprès d'environ 30 000 collectrices, à laquelle s'ajoutent plusieurs unités et coopératives de moindre taille. La phase 2 du CIR a déjà contribué à la structuration et à la professionnalisation des actrices ainsi qu'à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité de la filière. Sur cette base, le nouvel appui ciblera l'équipement d'unité de production de beurre de karité, le renforcement des capacités des entreprises et coopératives, l'accès au financement et leur mise en relation avec les acheteurs et investisseurs.

La filière anacarde couvre plus de 170 000 hectares, produit environ 41 650 tonnes de noix par an et mobilise près de 100 000 producteurs. Toutefois, seulement 3 500 tonnes seraient transformées localement et les unités existantes fonctionneraient à environ 40 % de leurs capacités. La transformation en amandes conditionnées présente ainsi un potentiel important d'investissement, d'emplois et de valeur ajoutée. Les interventions dans la filière porteront sur la réhabilitation et l'équipement d'unités de transformation, la mise à niveau des PME, l'amélioration de la qualité et du conditionnement, l'accès au financement et la mise en relation avec les investisseurs et les marchés.

Les ressources du CIR seront donc affectées prioritairement à ces trois filières, parallèlement aux interventions catalytiques prévues dans les secteurs coton-textile-habillement, pharmaceutique et engrais. Les autres filières de la MAP seront principalement soutenues par le budget de l'État malien et les contributions d'autres partenaires.

2.7. Pilotage, suivi-évaluation et mise à jour de la MAP

Cet axe vise à assurer une mise en œuvre efficace, coordonnée et adaptable du DPP, fondée sur une gestion axée sur les résultats et sur un dispositif de suivi-évaluation performant.

La Matrice des Actions Prioritaires (MAP) est conçue comme un outil évolutif, dont le contenu est appelé à être régulièrement actualisé en fonction de l'évolution des priorités nationales, des opportunités de financement et des contraintes identifiées, notamment celles liées aux risques de mise en œuvre.

Dans ce cadre, un dispositif de suivi de la mise à jour de la MAP sera mis en place et intégré au système global de suivi-évaluation du DPP. Ce dispositif permettra de suivre l'avancement des actions, d'évaluer les résultats obtenus et d'identifier les ajustements nécessaires.

L'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré (UMOCI) assurera le suivi opérationnel des activités de la MAP, sous la supervision du Point Focal National du Cadre Intégré. Elle sera également responsable de l'actualisation régulière de la MAP, en lien avec les parties prenantes nationales.

Par ailleurs, la MAP constituera un outil central de dialogue, de plaidoyer et de mobilisation de ressources auprès des partenaires techniques et financiers. À ce titre, elle permettra :

- d'identifier et de structurer un portefeuille d'actions prioritaires,
- de promouvoir des interventions susceptibles de bénéficier de financements complémentaires,
- et de faciliter l'alignement des appuis extérieurs sur les priorités nationales.

L'action prioritaire retenue dans le cadre de cet axe concerne la mise en place et l'opérationnalisation du dispositif de suivi, d'évaluation et de mise à jour continue de la MAP, en cohérence avec les exigences de gestion axée sur les résultats.

3. THÉORIE DU CHANGEMENT ET CADRE DE RÉSULTATS

3.1. Théorie du changement

3.1.1. Vision et logique stratégique du programme

La vision du DDP dans le cadre de la troisième phase du CIR est « Un commerce et un investissement inclusifs au service d'un développement résilient, durable et transformateur ». Sa mission est de permettre au Mali de conduire une transformation économique durable en exploitant pleinement son potentiel en matière de commerce et d'investissement, à travers une approche systémique, dynamique et évolutive.

Cette orientation traduit un changement de paradigme : le CIR au Mali passe d'une logique d'interventions fragmentées à une approche programmatique intégrée, fondée sur les systèmes, l'apprentissage et l'impact à grande échelle.

3.1.2. Logique d'intervention et mécanismes de transformation

La théorie du changement du programme repose sur l'interdépendance entre les dimensions institutionnelles, productives et commerciales de l'économie. Elle s'inscrit dans une logique séquentielle et cumulative de transformation.

Le programme part du constat que les contraintes au développement du commerce et de l'investissement au Mali sont systémiques et nécessitent des réponses coordonnées.

Ainsi :

- Si les cadres institutionnels et réglementaires sont renforcés, notamment à travers l'amélioration de la coordination, des politiques publiques et des capacités des institutions ;

- Et si les systèmes productifs sont consolidés, grâce à l'amélioration des pratiques de production, à la réduction des pertes post-récolte et à une meilleure structuration des filières ;
- Et si des opportunités d'investissement structurées et bancables sont développées, permettant de réduire les risques et d'attirer des investisseurs ;

Alors :

- les investissements publics et privés augmenteront de manière significative ;
- la transformation locale sera renforcée, générant davantage de valeur ajoutée ;
- la compétitivité des produits maliens s'améliorera ;
- et l'intégration du pays dans les chaînes de valeur régionales et mondiales sera accrue.

Cette logique traduit une dynamique de transformation progressive dans laquelle les interventions du CIR agissent comme un catalyseur, permettant de déclencher des changements au-delà de leur périmètre direct.

3.1.3. Effet catalytique et levier d'investissement

Un élément central de la théorie du changement est le rôle catalytique du programme. Les ressources du CIR ne sont pas conçues comme une fin en soi, mais comme un levier stratégique pour mobiliser des investissements plus larges.

À cet effet, le programme intègre plusieurs mécanismes catalytiques :

- le développement de projets d'investissement structurés et bancables ;
- la réalisation d'études de faisabilité et de pré-investissement ;
- la mise en place de plateformes de promotion des investissements ;
- le renforcement des partenariats public-privé ;
- la mobilisation de financements innovants (blended finance, fonds climat, etc.).

Ces mécanismes visent à réduire les risques perçus par les investisseurs, améliorer la visibilité des opportunités et créer un environnement propice à l'investissement. L'objectif est de générer un effet de levier significatif, dans lequel chaque dollar investi par le CIR contribue à mobiliser des ressources additionnelles substantielles provenant de sources publiques et privées.

3.1.4. Hypothèses et conditions de réussite

La réalisation des résultats du programme repose sur un ensemble d'hypothèses clés :

- l'adhésion du pays à une vision de développement fondée sur le commerce et l'investissement ;
- l'engagement du Gouvernement à intégrer les priorités commerciales dans les politiques nationales ;
- la mobilisation d'investissements publics et privés en faveur des infrastructures productives ;
- la collaboration effective entre les acteurs publics, privés et la société civile ;
- la prise en compte des dimensions genre, jeunesse et inclusion dans la formulation et la mise en œuvre des interventions.

Ces hypothèses traduisent les conditions nécessaires à la réussite du programme et soulignent l'importance d'une approche coordonnée et inclusive.

3.1.5. Gestion adaptative et apprentissage

La théorie du changement repose également sur une logique d'apprentissage continu et de gestion adaptative. Le DPP intègre des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) permettant de mesurer les progrès réalisés, d'identifier les contraintes émergentes et d'ajuster les interventions en temps réel.

La Matrice des Actions Prioritaires (MAP), en tant qu'outil évolutif, joue un rôle central dans ce dispositif en permettant d'adapter les priorités en fonction des dynamiques économiques, des opportunités de marché et des partenariats.

Cette approche garantit que le DPP demeure un cadre flexible, dynamique et orienté vers les résultats, capable de s'adapter à un environnement en constante évolution.

3.2. Cadre de résultats

3.2.1. Objectif et logique générale

Le cadre de résultats du programme traduit de manière opérationnelle la théorie du changement présentée ci-dessus. Il structure l'intervention autour d'une chaîne logique de transformation permettant de passer des intrants et activités aux effets systémiques attendus sur le commerce et l'investissement au Mali.

L'objectif global du programme est de contribuer à une transformation économique durable du Mali en renforçant la compétitivité, la diversification, l'inclusivité et la résilience de son économie dans le système global de commerce et d'investissement, en cohérence avec les principaux cadres stratégiques nationaux.

Le cadre de résultats repose sur une logique d'intervention systémique, dans laquelle les changements institutionnels, productifs et commerciaux interagissent de manière dynamique pour générer des effets cumulatifs et durables.

3.2.2. Structure du cadre de résultats

Le cadre de résultats est structuré autour de quatre niveaux interdépendants :

- **Impact**, correspondant aux effets de long terme sur l'économie nationale ;
- **Résultats**, traduisant les changements systémiques attendus au niveau du fonctionnement des marchés, des institutions et des chaînes de valeur ;
- **Produits**, correspondant aux réalisations directes issues des interventions du programme ;
- **Indicateurs**, permettant de mesurer les progrès réalisés à chaque niveau.

Les effets du programme sont organisés autour de quatre dimensions clés, directement alignées sur la théorie du changement : (i) l'amélioration de l'environnement institutionnel et réglementaire ; (ii) le renforcement des systèmes productifs ; (iii) la stimulation des investissements et de la transformation locale ; et (iv) l'amélioration de la compétitivité commerciale et de l'accès aux marchés. Cette structuration permet d'assurer une

cohérence verticale entre les interventions du programme et les changements attendus, tout en facilitant le suivi des performances.

3.2.3. Logique de transformation et interdépendance des résultats

Les résultats du programme ne doivent pas être considérés comme des composantes isolées, mais comme des éléments interdépendants d'un système de transformation économique.

Le **résultat 1**, relatif au renforcement des cadres institutionnels et réglementaires, constitue le socle du programme. Il crée un environnement favorable caractérisé par une meilleure coordination des acteurs, une plus grande prévisibilité et transparence des règles, contribuant à renforcer l'attractivité du pays pour les investissements, ainsi qu'une capacité accrue de l'État à piloter les politiques commerciales et d'investissement.

Ce socle institutionnel permet de soutenir le **résultat 2**, qui vise le renforcement des systèmes productifs. L'amélioration des pratiques de production, de la qualité, de la résilience et de la structuration des filières permet de sécuriser l'offre, de réduire les risques et d'aligner la production sur les exigences des marchés.

Une base productive plus performante crée les conditions nécessaires à la réalisation du **résultat 3**, centré sur la stimulation des investissements et le développement de la transformation locale. Le programme joue ici un rôle catalytique en facilitant l'identification d'opportunités, la structuration de projets bancables et la mobilisation de financements publics et privés.

Enfin, ces transformations contribuent au **résultat 4**, qui porte sur le renforcement de la compétitivité commerciale et l'élargissement de l'accès aux marchés. L'amélioration de la qualité, de la conformité aux normes, de l'accès à l'information commerciale et de l'efficacité des échanges permet d'accroître la présence des produits maliens sur les marchés régionaux et internationaux.

Cette dynamique s'inscrit dans un cercle vertueux, dans lequel une meilleure compétitivité stimule la demande. Une demande accrue attire davantage d'investissements qui, à leur tour, renforcent les systèmes productifs et les capacités institutionnelles.

3.2.4. Intégration des priorités transversales

Les priorités transversales du programme – égalité des genres, emploi des jeunes, résilience climatique et transformation numérique – sont intégrées dans l'ensemble du cadre de résultats.

Elles sont prises en compte dans la conception des produits et des interventions, dans le ciblage des bénéficiaires et dans la définition des indicateurs de performance. Cette approche garantit que les bénéfices du programme sont inclusifs, durables et équitablement répartis, tout en renforçant la capacité du système économique à s'adapter aux transformations globales.

3.2.5. Suivi de la performance et apprentissage

Le cadre de résultats constitue également l'outil central de suivi de la performance du programme. Il permet (i) de mesurer les progrès réalisés à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, (ii) d'évaluer l'efficacité des interventions et (iii) d'orienter les ajustements stratégiques dans une logique de gestion adaptative. En lien avec le plan de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA), le cadre de résultats contribue à renforcer la redevabilité, la transparence et la prise de décision fondée sur des données probantes. Il est conçu comme un outil évolutif, pouvant être ajusté en fonction des enseignements tirés de la mise en œuvre et des dynamiques économiques.

4. COMPOSANTES DU PROGRAMME

Conformément à la théorie du changement et au cadre de résultats, le programme est structuré autour de deux composantes complémentaires, traduisant une approche modulaire, séquentielle et orientée vers l'impact. Cette structuration reflète la logique de transformation du programme, dans laquelle le renforcement des cadres institutionnels constitue un préalable à la mise en œuvre d'interventions catalytiques visant à améliorer la compétitivité, stimuler les investissements et élargir les débouchés commerciaux. Elle est également alignée sur les deux dispositifs de financement du CIR, permettant d'articuler de manière cohérente le développement institutionnel et les interventions à fort effet de levier.

Dans cette architecture, la participation du Mali à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) sera mobilisée comme un levier de mise en œuvre. L'objectif ne sera pas de multiplier les études, mais d'utiliser plus activement les mécanismes de notification, d'assistance technique, de dialogue et de coopération associés à l'Accord sur la facilitation des échanges (AFE), à l'Accord sur la facilitation des investissements pour le développement (FID) et à l'article 66.2 de l'Accord sur les ADPIC. De même, l'intelligence artificielle sera utilisée de façon ciblée pour améliorer la qualité, la rapidité et l'accessibilité des livrables.

4.1. Composante 1 – Renforcement des cadres institutionnels et réglementaires

Cette composante correspond au premier niveau de transformation du programme (Résultat 1). Elle vise à renforcer les fondements institutionnels, politiques et organisationnels nécessaires à un développement efficace du commerce et de l'investissement. Elle s'inscrit dans le cadre du Dispositif de financement 1 du CIR, axé sur le renforcement de la gouvernance, des politiques publiques et des capacités nationales. Les interventions de cette composante permettront d'améliorer la cohérence, la coordination et l'efficacité des politiques commerciales et d'investissement, tout en renforçant les capacités des institutions publiques et des structures d'appui.

4.1.1. Produits attendus

- **Cadres politiques et réglementaires inclusifs du commerce et de l'investissement élaborés ou mis à jour**

Les activités prévues porteront sur la mise à jour de la politique nationale de développement du commerce y compris l'évaluation de son plan actions 2018–2022, la

revue des textes du CIR et de l'Aide pour le commerce, l'amélioration du cadre réglementaire et institutionnel lié au commerce et à l'investissement dans le cadre de l'AES, ainsi que l'élaboration de textes réglementaires sur le commerce électronique. La revue du cadre national prendra en compte les engagements et mécanismes pertinents de l'OMC. Pour l'AFE, il s'agira d'actualiser le suivi des engagements notifiés, en particulier les mesures dont l'application requiert une assistance technique, et de relier les besoins identifiés au plan national de facilitation des échanges. Pour la FID, l'examen portera notamment sur la transparence et l'accessibilité des mesures relatives à l'investissement, les procédures d'autorisation, la coordination entre autorités compétentes, l'information et l'accompagnement des investisseurs ainsi que les voies de recours. Ces travaux seront intégrés aux revues et réformes déjà programmées.

S'agissant de l'article 66.2 de l'Accord sur les ADPIC, le programme aidera les institutions et filières concernées à formuler des besoins technologiques précis et à préparer des propositions susceptibles d'être présentées aux partenaires développés, à leurs entreprises et à leurs institutions. Les besoins pourront notamment concerner les technologies de contrôle sanitaire et phytosanitaire, de chaîne du froid, de transformation, de traçabilité, de logistique et de gestion numérique.

- **Mécanismes de coordination du commerce et de l'investissement renforcés**

Les activités soutiendront le fonctionnement de la Commission nationale des négociations commerciales, du Comité sur la facilitation des échanges, de la Commission nationale des investissements et des organes de coordination du CIR et de l'Aide pour le commerce. Une attention particulière sera accordée à la préparation des réunions, au suivi des décisions et à la clarification des responsabilités.

Les mécanismes existants assureront une coordination plus opérationnelle de la participation du Mali à l'OMC. Ils examineront périodiquement l'état de mise en œuvre de l'AFE et de la FID, les besoins d'assistance et les possibilités de coopération ou de transfert de technologie, y compris la coopération sud-sud au titre de l'article 66.2 des ADPIC. Les administrations chargées du commerce, des investissements, de la propriété intellectuelle, de l'agriculture, de la protection des végétaux et de la sécurité sanitaire, ainsi que le secteur privé, seront associés en fonction des sujets. Les priorités validées seront traduites en demandes d'assistance, notes de projets ou démarches auprès des partenaires plutôt qu'en nouvelles études générales.

La participation aux rencontres sous-régionales et internationales sera préparée à partir de positions nationales et de besoins documentés. Elle donnera lieu à une restitution et à un suivi des contacts, engagements et opportunités d'appui obtenus.

- **Capacités techniques, opérationnelles et humaines renforcées**

Le programme formera les fonctionnaires et les acteurs privés sur les politiques commerciales et les règles du système commercial multilatéral de l'OMC, la promotion et la facilitation des investissements, les procédures administratives et le dialogue public-privé. Les formations intégreront des modules pratiques sur la mise en œuvre de l'AFE et de la FID, la formulation des besoins de transfert de technologie liés à l'article 66.2 des ADPIC et l'accès aux mécanismes d'assistance technique. Les capacités fonctionnelles des structures d'appui seront renforcées au moyen d'équipements, de logiciels et d'outils de

gestion et de suivi. Le personnel de l'UMOCI bénéficiera d'un programme de perfectionnement adapté à ses responsabilités en matière de gestion de programme, de suivi-évaluation, de communication et d'analyse des données. L'intelligence artificielle pourra être intégrée aux outils existants pour faciliter la recherche documentaire, la préparation de premières synthèses, l'organisation des dossiers et l'alimentation des tableaux de bord.

- **Apprentissages et connaissances générés et partagés**

Les activités porteront sur la diffusion des cahiers des charges à l'exportation des amandes et du beurre de karité et des mangues, ainsi que du guide de bonnes pratiques d'exploitation du gommier. Les supports seront expliqués aux organisations de producteurs et aux entreprises afin de faciliter leur application en matière de qualité, de traçabilité et d'accès aux marchés.

La participation aux rencontres de partage d'expériences permettra de capitaliser les enseignements et de les intégrer dans la mise en œuvre du programme. L'appui au développement de l'industrie numérique ciblera des start-ups et PME TIC proposant des solutions répondant aux besoins déjà identifiés dans le commerce, l'investissement et les filières : information des opérateurs, commerce électronique, traçabilité, analyse de données et outils d'IA. Les solutions seront sélectionnées en fonction de leur utilité, de leur coût, de leur capacité de maintenance et de leur accessibilité pour les bénéficiaires.

4.1.2. Logique de transformation

En améliorant les règles, la coordination, les compétences et les connaissances, cette composante contribue à améliorer la gouvernance du commerce et de l'investissement, à réduire les inefficacités systémiques et à créer un environnement plus favorable à l'investissement, à la compétitivité et à la mise en œuvre des réformes.

4.2. Composante 2 – Transformation productive, stimulation des investissements et compétitivité commerciale

Cette composante regroupe les interventions à effet catalytique correspondant aux Résultats 2, 3 et 4. Elle vise à traduire les améliorations institutionnelles en résultats économiques concrets, en agissant sur les systèmes productifs, les investissements et l'accès aux marchés. Elle s'inscrit dans le cadre du Dispositif de financement 2 du CIR, axé sur des interventions catalytiques à fort impact, avec un potentiel de mise à l'échelle et d'effet de levier. La composante est structurée en trois axes interdépendants, reflétant la progression logique de la transformation économique.

4.2.1 Axe 2.1 – Renforcement des systèmes productifs et sécurisation de l'offre

Cet axe vise à améliorer la disponibilité, la qualité et la résilience de la production dans les filières prioritaires, afin de garantir une offre compétitive et conforme aux exigences des marchés.

4.2.1.1 Produits attendus

- **Capacités de production agricole durable renforcées**

Les activités prévues renforceront les compétences des producteurs des filières karité, anacarde, gomme arabique, sésame, soja et arachide, en matière de production durable, de résilience climatique et de gestion post-récolte. Les formations porteront notamment sur la récolte, le tri, le séchage, le stockage, la manutention et la prévention des pertes et contaminations. La distribution à coût partagé de semences améliorées (sésame, soja et arachide) contribuera à accroître les rendements et la régularité de l'offre, tandis que l'accompagnement des organisations de producteurs sur la vie coopérative renforcera leur gouvernance, leur gestion et leur capacité de commercialisation groupée.

La construction ou la réhabilitation des quatre infrastructures de stockage prévues sera fondée sur une analyse des besoins, des volumes et des conditions d'exploitation. Chaque investissement devra prévoir des modalités précises de gestion, d'entretien, de tarification et d'accès afin d'assurer sa viabilité. Le coût de ces activités sera supporté par le budget de la contrepartie nationale.

4.2.1.2 Logique de transformation

En consolidant la base productive, cet axe permet de sécuriser l'offre, de réduire les risques et d'améliorer la qualité, créant ainsi les conditions nécessaires au développement de la transformation locale et à l'attraction d'investissements.

4.2.2 Axe 2.2 – Stimulation des investissements et développement de la transformation locale

Cet axe vise à renforcer la création de valeur ajoutée locale et à catalyser les investissements dans les filières prioritaires.

4.2.2.1 Produits attendus

- **Opportunités d'investissement identifiées et promues**

Les études sectorielles et les analyses de chaînes de valeur permettront d'identifier les créneaux d'investissement à fort potentiel, notamment dans le coton-textile-habillement, la mangue, la karité, la pharmacie et les engrais. Elles examineront les marchés, les contraintes, les besoins d'infrastructure, les options technologiques, la rentabilité, les impacts et les possibilités de liens avec les fournisseurs locaux. Les résultats alimenteront des fiches d'opportunités et une banque de projets agro-industriels et industriels régulièrement actualisée.

L'IA pourra être utilisée pour accélérer l'exploitation de données commerciales et sectorielles, repérer les tendances et préparer des profils d'investisseurs fondés sur des critères tels que les secteurs d'intérêt, la stratégie géographique, la taille des opérations, les technologies disponibles et les exigences environnementales et sociales.

Les campagnes et forums d'investissement cibleront ensuite les profils d'investisseurs correspondant aux projets identifiés et assureront le suivi des manifestations d'intérêt.

- **Projets industriels structurants développés**

Les projets prioritaires feront l'objet d'études de pré faisabilité ou de faisabilité précisant les options techniques, le marché, les coûts, la rentabilité, les risques et les impacts

environnementaux et sociaux. Les promoteurs seront accompagnés dans la préparation des plans d'affaires, modèles financiers, études de marché et dossiers d'investissement.

Les rencontres avec les banques, fonds d'investissement, institutions de financement du développement et partenaires permettront de présenter les projets suffisamment mûrs, de recueillir leurs exigences et de suivre les financements mobilisés. Les besoins technologiques identifiés pourront également être rapprochés des dispositifs de coopération et d'incitation recensés au titre de l'article 66.2 des ADPIC.

- **Capacités des PME de transformation renforcées**

Les PME de transformation bénéficieront de formations et de coaching en gestion, gouvernance, marketing, qualité et transformation agro-industrielle. Le programme d'accès au financement les aidera à améliorer leur gestion financière, préparer leurs dossiers de crédit et dialoguer avec les institutions financières. La centrale d'achat d'emballages prévue pourra mutualiser les commandes, réduire les coûts et améliorer la présentation des produits, sous réserve de la validation de son modèle économique, de sa gouvernance et de la demande des entreprises.

- **Mise en relation investisseurs-entreprises facilitée**

Les forums B2B, rencontres d'affaires et tables rondes faciliteront les échanges entre investisseurs, PME et promoteurs de projets. La plateforme numérique prévue permettra de présenter les opportunités et les profils d'entreprises, tandis que le mécanisme de suivi post-investissement documentera les suites données, les partenariats conclus et les difficultés rencontrées.

4.2.2.2 Logique de transformation

En structurant des opportunités d'investissement et en renforçant les capacités des acteurs, cet axe contribue à mobiliser des financements, à développer la transformation locale et à accroître la valeur ajoutée.

4.2.3 Axe 2.3 – Renforcement de la compétitivité commerciale et accès aux marchés

Cet axe vise à améliorer la capacité des acteurs économiques à accéder aux marchés régionaux et internationaux et à tirer parti des opportunités commerciales.

4.2.3.1 Produits attendus

- **Interventions à effet catalyseur renforçant la capacité productive mises en place**

Les activités matérielles prévues porteront sur la réhabilitation et l'équipement d'unités de transformation, la construction de chambres froides solaires et la fourniture d'équipements adaptés aux besoins des acteurs. Elles seront précédées de diagnostics confirmant les capacités, l'approvisionnement, les débouchés, les besoins de formation et les modalités de gestion et de maintenance.

Les ressources du CIR soutiendront la réhabilitation l'Unité de séchage sémi-industrielle de mangues à Sanoubougou, l'équipement de l'Unité de production de beurre de karité de Yanfolila, la réhabilitation et l'équipement de l'unité de transformation d'anacarde de Kolondièba, ainsi que la formulation de documents de projets visant à mobiliser des ressources additionnelles auprès d'autres partenaires au développement. Les autres interventions telles que Construire quatre (04) Chambres froides solaires et la mise en place de nouvelles unités de transformation seront supportées par le budget de la contrepartie nationale.

- **Innovation, conformité aux normes, facilitation des échanges et accès aux marchés soutenues**

Les MPME seront accompagnées pour réaliser des diagnostics d'écart, adopter des plans de mise à niveau, accéder aux essais, certifications et systèmes de traçabilité requis par les marchés. La mise en place de marques collectives dans les filières prévues reposera sur des cahiers des charges, des règles d'usage et des mécanismes de contrôle. L'appui au plan d'action de facilitation des échanges et la digitalisation des certificats phytosanitaires contribueront à réduire les délais et coûts administratifs. Les femmes et les jeunes actifs dans les filières bénéficieront de formations pratiques en marketing, commerce électronique et management. Les missions de prospection et la participation aux manifestations commerciales seront ciblées sur des marchés et acheteurs identifiés et feront l'objet d'un suivi des contacts, offres, commandes et contrats. L'IA pourra appuyer la veille commerciale et la synthèse des données de marché.

Modèles d'affaires et de financement innovants développés

Le mécanisme de financement prévu pour les acteurs des filières agricoles à fort potentiel d'exportation sera défini à partir de leurs contraintes réelles d'accès au crédit et à l'investissement. Il précisera les bénéficiaires, les instruments, les critères de sélection, le partage des risques, la gouvernance et les modalités de suivi. Une phase pilote permettra d'évaluer son additionnalité et sa viabilité avant toute mise à l'échelle.

4.2.3.2 Logique de transformation

En améliorant la qualité, la conformité et la visibilité des produits, cet axe permet d'accroître la compétitivité, de diversifier les exportations et d'élargir les débouchés commerciaux.

4.3. Approche de mise en œuvre et séquençage

La mise en œuvre du programme repose sur une approche progressive et adaptative. Le renforcement des cadres institutionnels (Composante 1) constitue une base essentielle pour le déploiement des interventions catalytiques (Composante 2), tout en permettant des chevauchements opérationnels afin de saisir les opportunités d'investissement et de marché. Les interventions seront séquencées en fonction de la maturité des filières, la disponibilité des financements, la capacité d'absorption des acteurs et les opportunités de partenariat.

5. PRIORITÉS TRANSVERSALES ET ÉMERGENTES

Les priorités transversales du programme – égalité des genres, emploi des jeunes, résilience climatique et transformation numérique – sont encadrées par des politiques et stratégies nationales, en cohérence avec les engagements régionaux et internationaux du Mali. Elles constituent des dimensions structurantes du programme et sont intégrées de manière transversale dans l'ensemble des composantes et interventions. Cette approche vise à garantir que les résultats du programme contribuent non seulement à la compétitivité économique, mais également à une transformation inclusive, durable et résiliente.

5.1. Priorités transversales

5.1.1 Genre (égalité des sexes)

Le Mali s'est doté d'un cadre stratégique ambitieux en matière d'égalité des sexes, notamment à travers la Politique nationale genre et le Plan Décennal de Développement de l'Autonomisation de la Femme, de la Famille et de l'Épanouissement de l'Enfant (PDDAFFE 2024-2033). Ces instruments visent à garantir l'accès équitable des femmes et des hommes aux ressources, aux opportunités économiques et aux services sociaux.

Dans ce contexte, le programme intègre l'égalité des genres comme un principe directeur de mise en œuvre. Les interventions contribueront à lever les contraintes structurelles limitant la participation économique des femmes, notamment en facilitant leur accès à la formation, aux facteurs de production (terre, équipements), au financement et aux marchés.

Une attention particulière sera accordée au renforcement des capacités des femmes entrepreneures, en particulier dans les filières à fort potentiel d'exportation, ainsi qu'à leur intégration dans les chaînes de valeur. Le programme favorisera également leur participation aux instances de décision économique et aux mécanismes de gouvernance.

5.1.2 Jeunesse (emploi des jeunes)

La jeunesse constitue un levier central du développement du Mali. Les politiques nationales mettent l'accent sur l'amélioration de l'employabilité des jeunes, leur insertion socioéconomique et leur participation active à la transformation économique.

Le programme contribuera à ces objectifs en soutenant la création d'emplois et d'opportunités économiques, notamment à travers le développement de l'entrepreneuriat, le renforcement des compétences et l'accès aux financements. Il favorisera l'implication des jeunes dans les chaînes de valeur prioritaires, en particulier dans les segments innovants liés à la transformation, à la commercialisation et aux services.

Par ailleurs, les interventions encourageront l'innovation, l'adoption de technologies et la participation des jeunes aux dynamiques économiques locales et nationales, contribuant ainsi à renforcer leur rôle en tant qu'acteurs du changement.

5.1.3 Climat (résilience climatique)

Le Mali est fortement engagé dans la lutte contre les changements climatiques, comme en témoignent son adhésion aux principales conventions internationales (CCNUCC, Convention sur la biodiversité, Convention sur la désertification) et l'adoption de cadres stratégiques nationaux tels que la Politique nationale sur les changements climatiques et le Programme national d'adaptation.

Le programme s'inscrit dans cette dynamique en intégrant la résilience climatique dans l'ensemble des interventions, en particulier au niveau des systèmes productifs. Les actions viseront à promouvoir des pratiques durables, à renforcer la gestion des ressources naturelles et à améliorer la résilience des filières face aux chocs climatiques.

Des initiatives spécifiques seront également mises en œuvre pour protéger les ressources naturelles dans les filières stratégiques et favoriser l'accès à des solutions et financements climatiques.

Au Mali, la Loi n°02-017 régissant la détention, le commerce, l'exportation, la réexportation, l'importation, le transport et le transit des spécimens de faune et de flore sauvages constitue le cadre législatif de la mise en œuvre de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES). L'organe de gestion est la Direction Générale des Eaux et Forêts (DGEF). L'avis d'acquisition légale (AAL) est délivré par la Direction Générale des Eaux et Forêts (DGEF) et l'Avis de Commerce Non Préjudiciable (ACNP) est délivré par l'autorité scientifique qui est l'Institut d'Economie Rurale (IER). L'exportation des produits pour le commerce international est subordonnée à la délivrance par la DGCC relevant du Ministère du Commerce et de l'Industrie et de l'avis d'exportation.

5.1.4 Numérique et intelligence artificielle

La transformation numérique constitue un axe stratégique du développement du Mali, soutenu par la Politique Nationale de Développement de l'Économie Numérique (PNDEN) et ses révisions en cours. Ces cadres visent à développer un écosystème numérique inclusif, favorisant l'innovation, la connectivité et l'accès aux services. Le DPP utilisera le numérique et l'IA comme des moyens d'améliorer les capacités et la performance, et non comme des finalités autonomes.

L'IA sera mobilisée dans quatre domaines prioritaires. Premièrement, elle facilitera l'accès à l'intelligence commerciale en permettant de rechercher, comparer et synthétiser les données sur les marchés, les prix, les concurrents, les normes et les tendances. Deuxièmement, elle appuiera la préparation de profils d'investisseurs et le rapprochement entre leurs intérêts, les projets maliens et les entreprises locales. Troisièmement, elle renforcera les capacités des acteurs publics et privés par des outils d'apprentissage, de recherche documentaire, d'aide à la rédaction, d'analyse de données et de suivi. Quatrièmement, elle contribuera à la compétitivité des entreprises à travers le marketing, le commerce électronique, la prévision, la traçabilité, la qualité et le service à la clientèle.

Le programme intégrera le numérique comme levier transversal de transformation, en soutenant la digitalisation des services, l'amélioration de l'accès à l'information commerciale et l'adoption de technologies par les acteurs économiques.

5.2. Priorités émergentes

5.2.1 Cohésion sociale

Dans un contexte marqué par des défis sécuritaires et sociaux, la cohésion sociale constitue une condition essentielle du développement durable. Le Gouvernement du Mali a adopté une stratégie nationale de réconciliation et de cohésion sociale (2022-2026), visant à promouvoir le dialogue, la paix et le vivre-ensemble.

Le programme contribuera à cet objectif en favorisant l'inclusion des différents groupes sociaux, notamment les femmes et les jeunes, dans les dynamiques économiques. Il soutiendra également les initiatives favorisant la participation des acteurs locaux, le dialogue entre parties prenantes et la prévention des conflits, en intégrant ces dimensions dans la mise en œuvre des interventions.

5.2.2 Sécurité

La sécurité constitue un préalable fondamental au développement économique et social. Elle conditionne le fonctionnement des marchés, l'attractivité des investissements et la résilience des systèmes productifs.

Bien que le programme n'intervienne pas directement dans le domaine sécuritaire, il contribue indirectement à la stabilisation et à la résilience des territoires à travers la création d'opportunités économiques, le renforcement des moyens de subsistance et l'inclusion socioéconomique.

En articulant ses interventions avec les dynamiques de paix, de résilience et de développement, le programme participe à la consolidation d'un environnement favorable à une croissance durable et inclusive.

Il faudra tenir compte également, de la sécurité juridique et judiciaire qui contribuera à attirer les investissements, assainir le climat des affaires et favoriser un climat de confiance indispensable aux investissements.

6. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

Les arrangements de mise en œuvre du DPP reposent sur une architecture institutionnelle existante, issue du Cadre Intégré Renforcé (CIR) et des mécanismes de l'Aide pour le commerce. Cette architecture vise à assurer une articulation efficace entre orientation stratégique, coordination interinstitutionnelle et exécution opérationnelle. Elle s'inscrit dans une logique de renforcement de l'appropriation nationale, en mobilisant les structures gouvernementales, le secteur privé, la société civile ainsi que les partenaires techniques et financiers.

Les Arrangements Nationaux de Mise en Œuvre (ANMO) s'articulent autour de composantes principales, couvrant les fonctions d'orientation stratégique, de pilotage, de coordination technique, d'interface avec les partenaires, et d'exécution.

6.1. Comité interministériel de suivi du Cadre Intégré et de l'Aide pour le commerce.

Créé par le Décret n°10-292/PM-RM du 21 mai 2010, le Comité interministériel constitue l'organe d'orientation stratégique au plus haut niveau. Il est chargé d'apprécier l'état d'avancement global du programme et de fournir les orientations nécessaires à sa mise en œuvre, en cohérence avec les priorités gouvernementales.

Présidé par le Premier ministre, le Comité interministériel de suivi du Cadre Intégré et de l'Aide pour le commerce est composé des ministres impliqués dans le développement du commerce. Il se réunit une fois par semestre. Mais, ce Comité n'est pas dynamique. Depuis, le démarrage de la 2ème phase du CIR, les membres du Comité interministériel de suivi ne se sont réunis une seule fois en 2010. Des consultations sont actuellement en cours afin d'évaluer la pertinence du maintien de ce Comité au regard des difficultés rencontrées dans son fonctionnement. Si ces consultations concluent à son maintien, les ajustements institutionnels et opérationnels nécessaires seront apportés afin de renforcer son efficacité et d'assurer son fonctionnement régulier.

6.2. Comité National de Pilotage (COPIL)

Le Comité de Pilotage, créé par le Décret N°10-291/PM-RM du 21 mai 2010, constitue l'organe central de gouvernance du programme. Il assure la coordination stratégique entre les acteurs publics, le secteur privé et la société civile.

Présidé par le Ministre chargé du commerce, le COPIL est composé des Secrétaires Généraux des départements ministériels impliqués dans le développement du commerce, des Présidents des Organisations professionnelles du secteur privé, de la Société civile et des Chambres consulaires, des Directeurs nationaux et Généraux de certaines structures techniques dans le commerce. Il a pour principales missions :

- d'assurer la cohérence et la coordination des interventions ;
- de valider les orientations stratégiques et les plans de travail ;
- de suivre la mise en œuvre du programme et des plans d'actions sectoriels ;
- d'évaluer l'intégration du commerce dans les politiques nationales.

Le COPIL constitue l'instance principale de validation des décisions stratégiques et garantit l'appropriation nationale du programme. Avant le démarrage des opérations de la Phase Trois, le Décret portant création du COPIL sera révisé afin de tenir compte de l'évolution du cadre institutionnel national et des nouvelles orientations stratégiques du CIR, notamment en matière de prise en compte de la dimension investissement.

6.3. Comité technique de suivi et de coordination

Créé par Décision n°2011-30/MIIC-SG du 29 mars 2011, ce Comité a pour mission d'assurer le suivi opérationnel des projets et programmes d'assistance liée au commerce. Il est coprésidé par le Directeur Général du Commerce, de la Consommation et de la Concurrence qui est le Point Focal et le Facilitateur des donateurs au niveau national.

6.4. Facilitateur des donateurs du CIR

Le Facilitateur des partenaires financiers représente la communauté des donateurs actifs dans la coopération pour le développement, en l'occurrence dans le développement des

activités liées au commerce dans le pays bénéficiaire du programme. Il était assuré par l'Ambassade du Royaume de Danemark au Mali qui a demandé de se retirer de ce rôle, mais pas de façon formelle. Les consultations ont été engagées pour la désignation d'un nouveau Facilitateur qui sera impliqué dans le processus de finalisation du DPP et contribuera à la réalisation des objectifs de la troisième phase du CIR.

6.5. Point focal National

Le Point Focal National assure la supervision générale du programme et constitue l'interface entre les autorités nationales, les partenaires techniques et financiers et les instances CIR, y compris le Secrétariat Exécutif du CIR (SE) et le Gestionnaire du Fonds d'Affectation Spéciale du CIR (GFAS).

À ce titre, il est chargé de :

- superviser la mise en œuvre du programme ;
- assurer la communication institutionnelle avec les partenaires ;
- veiller à l'application des orientations du COPIL ;
- garantir la cohérence globale des interventions.

Le Point focal joue un rôle central dans la redevabilité institutionnelle et la coordination stratégique du programme. Cette fonction est assurée par le Directeur Général de l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API-Mali).

6.6. Unité de mise en œuvre du cadre intégré (UMOCI)

Placé sous la supervision du Point Focal, l'UMOCI constitue la principale entité de mise en œuvre du DPP. Elle est responsable de la coordination opérationnelle, de l'exécution technique des activités et du suivi des résultats.

Ses principales fonctions incluent :

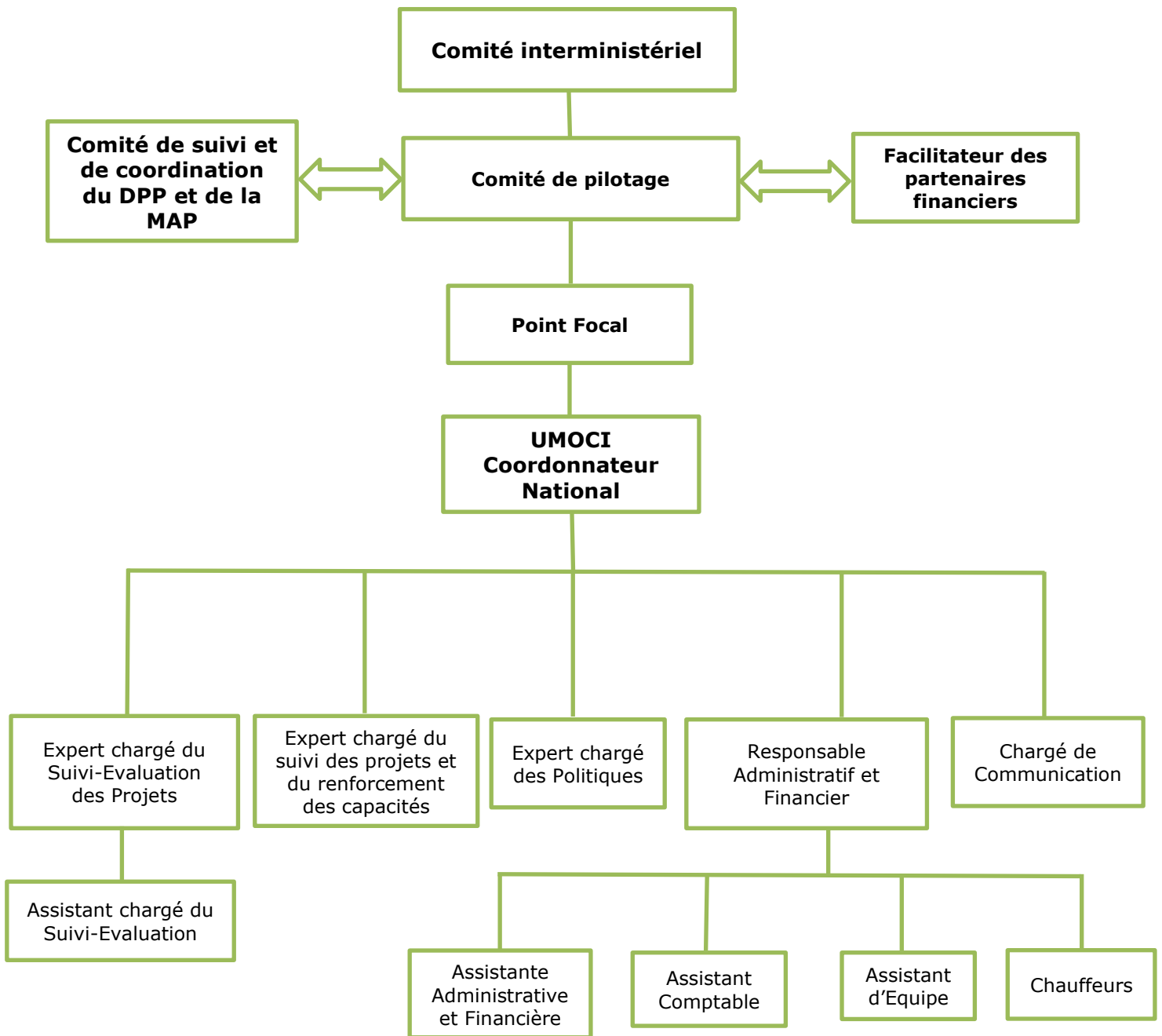
- la planification et la mise en œuvre des activités ;
- la coordination avec les structures sectorielles et les partenaires ;
- le suivi-évaluation des interventions ;
- la mobilisation de ressources complémentaires ;
- la production des rapports techniques et financiers.

L'UMOCI est dirigée par un Coordinateur National appuyé par une équipe composée, d'un Expert chargé du suivi des projets et du renforcement des capacités, d'un Expert chargé des politiques et du suivi du programme, d'un Expert chargé du suivi-évaluation, d'un Assistant en suivi-évaluation, d'une Assistante administrative et financière, d'un Assistant comptable, d'un Assistant d'équipe, de deux Chauffeurs, d'un agent de sécurité et d'un agent d'entretien. Ce personnel sera renforcé par le recrutement par appel à candidature d'un Responsable Administratif et Financier et d'un Chargé de communication.

L'UMOCI collabore avec les structures d'appui au commerce et à l'investissement dans la réalisation d'interventions visant à développer les chaînes de valeurs des secteurs prioritaires pour le Mali.

Dans le cadre de la mise en œuvre de son mandat, l'UMOCI bénéficie de l'accompagnement du SE et du GFAS.

Organigramme de mise en œuvre du DPP



LEGENDES



Relations de collaboration ou contractuelles



Relations hiérarchiques

7. GESTION FIDUCIAIRE ET FINANCIÈRE

7.1. Statut juridique de la PEMO

La Principale Entité de Mise en Œuvre (PEMO) du Programme est l'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré (UMOCI), créée par Décret N° 10-291/PM-RM du 21 mai 2010.

À ce titre, l'UMOCI reconnue par le Gouvernement du Mali comme l'entité responsable de l'exécution des projets financés par le CIR et d'autres partenaires au développement en matière d'assistance technique liée au commerce.

L'UMOCI dispose des capacités administratives, financières et opérationnelles requises pour gérer les financements du CIR. Elle est autorisée à recevoir et administrer les ressources du Fonds du CIR, à ouvrir et gérer des comptes dédiés, à engager des dépenses et à produire les rapports financiers et techniques exigés. Sa capacité fiduciaire fait l'objet d'évaluation périodique et d'un suivi régulier par le Gestionnaire du Fonds d'Affectation Spéciale du CIR (GFAS).

7.2. Cadre de gestion financière, de passation des marchés et de contrôle

La gestion financière du programme est assurée par un personnel qualifié, s'appuyant sur des procédures établies garantissant la traçabilité des transactions, la séparation des fonctions et la séparation stricte des fonds du CIR de toute autre ressource. Les rapports financiers sont produits de manière régulière et transmis dans les délais requis, conformément aux exigences applicables.

La passation des marchés est réalisée conformément aux règles nationales de passation des marchés publics en vigueur au Mali, dans la mesure de leur compatibilité avec les procédures du CIR. Elles reposent sur les principes de transparence, de concurrence, d'équité et de recherche du meilleur rapport qualité-prix.

Les états financiers du programme font l'objet d'un audit annuel indépendant, réalisé conformément aux normes internationales d'audit et aux exigences du CIR. L'UMOCI veille au respect des règles et procédures applicables et assure le suivi des recommandations issues des audits.

Après la signature de la convention de financement entre le GFAS et le Gouvernement du Mali, un compte est ouvert pour la réception et la gestion des fonds alloués au Programme. Trois signataires sont désignés pour ce compte : le Coordinateur de l'UMOCI, le Point focal et le Responsable Administratif et Financier.

Les actes de virements seront contresignés par le Coordinateur de l'UMOCI et le chargé des finances et de l'administration. Exceptionnellement, ils pourront l'être par le Point focal et le chargé des finances et de l'administration dans des conditions précisées par le manuel des procédures administratives, financières et comptables de l'UMOCI.

Les ressources du CIR sont strictement affectées aux activités approuvées par le Conseil exécutif du CIR et inscrites dans les plans de travail, lesquels peuvent faire l'objet de révisions périodiques. En conséquence, aucun fonds ne peut être utilisé à des fins autres que celles expressément autorisées.

Sans préjudice à la généralité de ce qui précède, aucun fonds ne peut être employé pour couvrir les frais suivants : des droits de douane pour des achats, des taxes, des engagements antérieurs, des créances irrécouvrables, des indemnités de séparation/licenciement, des indemnités sur des obligations antérieures, des contraventions et des pénalités, de l'immobilier et d'autres propriétés, de la propagande politique ou religieuse.

En outre, le Gouvernement accorde au programme du CIR les mêmes avantages qui sont accordés aux organisations internationales présentes au Mali, les exonérations totales de tous les droits et taxes de l'Etat, de ses services douaniers et de tous ses autres services et démembrement sur les acquisitions des biens et services faits dans le cadre des activités du projet.

7.3. Responsabilités et gestion fiduciaires

7.3.1 Responsabilité fiduciaire

La responsabilité fiduciaire du Projet incombe à l'équipe d'opérationnalisation du DPP, à savoir l'UMOCI sous la supervision du Point Focal. A noter que toutes les procédures administratives comptables et financières seront détaillées dans le manuel des procédures approuvé de l'UMOCI.

Signature des chèques : Après validation du Point Focal, les paiements font l'objet de double signature aussi bien pour les ressources du Fonds Multilatéral que la contribution du gouvernement.

Comptes bancaires des projets : Les fonds seront reçus dans les différents comptes ouverts, par source de financement au nom de l'UMOCI dédiés aux projets.

Sous-traitance : Des sous contrats seront établis avec les entités tierces de l'Etat pour la réalisation des activités qui les concernent. Ces structures sont entièrement responsables de l'utilisation des fonds mis à leur disposition. Ceci sous la responsabilité de leurs Directeurs à travers le service financier. Ces structures sont tenues de fournir les justificatifs des dépenses à temps et de respecter les règles de mise en concurrence au même titre que l'UMOCI. Ces sous contrats seront soumis à l'examen au SE et du GFAS avant leur signature.

Modalités de réception et de circulation des ressources du CIR : Les fonds du CIR sont reçus par l'UMOCI par suite d'une demande accompagnée d'un plan de trésorerie trimestriel, issu du PTBA, validé par le Coordinateur National, et des Rapports financiers trimestriels approuvés par le Point Focal et le Coordinateur National. Le décaissement se fait sur la base des plans de travail annuels, approuvés par le Comité de Pilotage et des justificatifs de la période écoulée. Les rapports techniques sont élaborés par semestre et par an.

Responsabilités fiduciaires de l'UMOCI : L'UMOCI élabore les dossiers d'appel d'offre, rédige les procès-verbaux de dépouillement et de jugement des offres et prépare les contrats des marchés.

Fonctions et Rôles de la Direction des Finances et du Matériel du ministère de l'industrie et du commerce : La DFM est impliquée dans la mobilisation de la contribution du Budget d'Etat. Après l'ouverture des crédits, le Directeur des Finances et du Matériel fait le mandat

visé par le Contrôleur financier. Une fois, les fonds disponibles dans le compte de la banque choisie par le Trésor public, le DFM procède à la cosignature de la lettre pour le virement des fonds dans le compte de l'UMOCI. Les rapports financiers soumis au GFAS sont transmis à la DFM pour compte rendu. Toutes les commandes sont assujetties aux décret et code en vigueur régissant la passation des marchés publics et des délégations de services publics.

Responsabilités fiduciaires du personnel de l'UMOCI :

- Le Point Focal est le superviseur de l'UMOCI. Il est cosignataire des chèques, signe les documents de virements et de transfert des fonds et les contrats (tous types de prestations) à partir de 10.000.000 FCFA. Le Point Focal signe les rapports financiers.
- Le Coordonnateur National est responsable de la gestion des ressources. Il est cosignataire des chèques, approuve les demandes de service, signe les bordereaux de décaissement, les documents de virements et de transfert des fonds et les bons de commande.
- Le Responsable administratif et financier appuie le Coordonnateur dans la gestion financière et comptable de l'UMOCI. A ce titre, il est chargé de :
 - Coordonner et superviser la gestion, gérer les ressources financières de l'unité ;
 - Appuyer le Coordonnateur National dans l'élaboration des Plans de travail budgétaire Annuel
 - Contrôler la saisie des pièces comptables et s'assurer de leurs conformités avec les procédures administratives, comptables et financières nationales admises par l'UNOPS
 - Superviser la préparation et vérifier la régularité de la paie, les déclarations de la sécurité sociale et de l'ITS ;
 - Superviser la préparation des ordres de paiements et assurer leur conformité aux contrats et protocoles d'exécution signés avec les tiers et sous-bénéficiaires par le projet ;
 - Assurer la bonne tenue par les services financiers et comptables des documents et pièces comptables (livres, factures, bons de commandes, d'achats, etc...) ;
 - Participer aux travaux des commissions de passation des marchés publics ;
 - Participer au Comité de Pilotage du Cadre Intégré et de l'Aide pour le Commerce ;
 - Contrôler et soumettre les règlements des factures après vérification de la disponibilité de la ligne budgétaire et des pièces justificatives de dépenses ;
 - Élaborer les états financiers et réaliser les rapprochements bancaires en collaboration avec l'Assistante Administrative et Financière ;
 - Procéder à la clôture de fin d'exercice et suivre les recommandations des auditeurs ;
 - Assurer la bonne utilisation des équipements du projet, superviser leur codification, leur inventaire et contrôler la tenue régulière du registre du patrimoine et du stock de carburant et veiller à sa bonne utilisation ;
 - Préparer les rapports financiers, trimestriels et annuels à soumettre au Coordonnateur ;
 - Préparer les rapports d'inventaires à soumettre au coordonnateur ;
 - Préparer les Termes de Référence de l'audit des comptes ;
 - Assister le Coordonnateur dans la rédaction et l'application des conventions.

- L'assistante Administrative et financière et l'Assistant comptable appuient le Responsable administratif et financier dans la gestion administrative et financière
- Les Experts appuient le Coordinateur National dans l'élaboration des Plans de travail budgétaire Annuel. Ils signent les demandes d'achat et de service sur la base des activités prévues dans les Plans de travail.

7.3.2 Gestion financière et fiduciaire

Acquisition des biens et services

Conformément au Décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des Délégations de Service Public, « peuvent procéder à la préparation et à la passation des marchés, les personnes habilitées à faire des imputations sur le budget de l'entité concernée ». Dans le cas présent, l'entité est l'UMOCI et à cet égard la signature des chèques et les décaissements relèvent du Coordonnateur National et du Point Focal National, ou le Responsable Administratif et Financier, le cas échéant selon les Responsabilités fiduciaires de la gestion du projet.

En règle générale, les commandes sont faites par l'UMOCI sur la base du principe de la mise en concurrence des fournisseurs. Toutefois, l'évaluation des offres dans les cas des appels d'offres prévus par le code des marchés publics et des délégations de services publics sera faite par une commission placée sous la présidence du Directeur des Finances et du Matériel du ministère chargé du commerce. La commission sera composée des représentants des services techniques concernés et de l'UMOCI.

Selon l'article 82 du Décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des Délégations de Service Public, l'autorité d'approbation compétente émet un avis sur le rapport d'analyse des offres transmis par la commission d'ouverture des plis et d'évaluation des offres.

Procédures de factures proforma concurrentielles ou d'Appel d'offres, selon le montant

- i. Une fiche de suivi est tenue par le service financier sous la supervision du Responsable Administratif et Financier : la commande est d'abord enregistrée sur la base de cette fiche qui montre la pertinence (rupture, niveau de stock ou constitution de nouveau stock).
- ii. Une demande de biens ou de services faite par l'agent en charge de l'activité et cosignée par le Responsable Administratif et Financier est approuvée par le Coordonnateur National de l'Unité de Mise en Œuvre.
- iii. Collecte de trois (3) factures proforma :
 - Si le montant est inférieur à cent mille (100.000) FCFA, une seule proforma est requise.
 - Collecte de trois (3) factures proforma pour un montant supérieur à 100.000 FCFA et inférieur à cinq millions (5.000.000) FCFA selon le Décret N° Décret n°2015-0604/P-RM du 25 septembre 2015 portant code des marchés publics et des Délégations de Service Public, avec l'approbation du Point Focal. Néanmoins, les offres doivent être examinées par un comité restreint de l'UMOCI sous la supervision du RAF ;

- Toutefois, conformément aux articles 22 et suivant de l'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 Service Public et le manuel des procédures de l'UMOCI, les exécutions de marchés et contrats sont assujettis à ces dispositions.
- iv. Une Analyse est faite par un comité restreint de l'UMOCI sur le rapport qualité, délai et prix pour déterminer le fournisseur le « mieux disant ».
- v. Bon de commande émis par l'UMOCI : le Bon de commande est préparé par l'Assistante Administrative et Financière et approuvé par le Coordonnateur National de l'UMOCI ou le Point Focal si le montant est égal ou supérieur à 10.000.000 FCFA.
- vi. Le paiement est effectué après réception de la facture et le bordereau de réception et / ou un PV de réception.
- vii. Une attestation de « service fait » est apposée sur les factures pour les prestations de service comme la réparation de serrure, les travaux de plomberie, les travaux d'électricité, etc.
- viii. S'il s'agit d'un équipement ou matériel, un code est attribué et le Fichier d'inventaire est mis à jour.

Procédures d'Appel d'offres

Concernant la procédure d'exécution des dépenses, l'UMOCI appliquera le code des marchés du Mali en vigueur, sauf procédures contraires consignées dans le MoU. L'UMOCI est bénéficiaire de crédit et à ce titre elle prépare les Dossiers d'Appel d'offres et une commission placée sous la présidence de la DFM sera créée pour les évaluations et le jugement des offres.

Procédures de décaissement sur caisse

- i. Demande de service : Le besoin est exprimé par l'agent chargé du dossier nécessitant la dépense, cosignée par le Responsable Administratif et Financier et approuvé par le Coordonnateur National.
- ii. Un bordereau de décaissement provisoire est établi par l'Assistante Administrative et Financière et approuvé par le coordinateur pour les petites dépenses.
- iii. Une fois les dépenses effectuées, un arrêté de caisse est obligatoirement effectué. La caisse est réapprovisionnée à concurrence du montant des dépenses justifiées sans jamais dépasser le plafond autorisé de 300.000 FCFA.
- iv. un bordereau de décaissement est établi par l'assistante administrative et financière, supporté de la fiche d'arrêté de caisse, du journal de caisse et des pièces justificatives de dépenses, sous la supervision du Responsable administratif et financier et approuvé par le Coordinateur National
- v. Une réconciliation hebdomadaire est faite par le Responsable administratif et financier.
- vi. Le journal et le procès-verbal de caisse sont tenus mensuellement par le Responsable Administratif et Financier et approuvé par le Coordinateur National.

Le réapprovisionnement de la caisse se fait sur la base des dépenses effectuées. Les pièces sont vérifiées et codées par le Responsable Administratif et Financier qui fait établir ensuite un chèque dont le montant est égal aux dépenses effectuées pendant la période pour éviter le dépassement du plafond fixé à 300.000 FCFA. Le chèque de réapprovisionnement de la caisse est établi au nom de l'Assistante Administrative et Financière. Un contrôle inopiné de la « petite caisse » est effectué par le Responsable Administratif et Financier et documenté.

Demandes d'avances de fonds à l'UNOPS

Une demande de fonds trimestrielle est formulée par l'UMOCI sur la base du Plan de travail trimestriel. La demande est transmise au GFAS par le Point Focal. Les fonds transférés par le GFAS sont versés au compte de l'UMOCI ouvert à cet effet.

Rapportage financier

Conformément aux dispositions du mémorandum d'accord, les rapports financiers sont transmis au GFAS à la fin de chaque trimestre. Les mêmes rapports seront transmis à la DFM. Le Rapport financier porte sur les mouvements financiers du trimestre et est produit par l'UMOCI. Le Rapport Financier est accompagné des documents suivants :

- Certification des dépenses et demande de paiement
- Rapport financier
- Etats financiers
- Dépenses détaillées
- Journaux : Banque et Caisse
- Etats mensuels de réconciliation bancaires
- Copies d'extrait de relevés bancaires

Les rapports financiers sont transmis au Directeur des Finances et du Matériel du ministère de l'industrie et du commerce conformément au principe de la redevabilité auquel tout administrateur de crédit est soumis. En outre, l'UMOCI présentera les comptes sous le SYCEBNL OHADA, comme demandé par le gouvernement du Mali aux organismes à but non lucratifs.

Prescriptions en matière d'audit

Un audit annuel est effectué par la section de la Cour des Comptes du Mali ou un cabinet comptable agréé en audit. Le Rapport d'audit est transmis au GFAS par le Point Focal qui s'assure par la suite du suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'Audit. En outre, la DFM du ministère de l'industrie et du commerce peut procéder à un contrôle interne de l'UMOCI.

8. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE (SEA)

8.1. Objectifs et cadre général du SEA

Le présent système de SEA est conçu pour être pleinement aligné sur le cadre SEA de la troisième phase du CIR. Il a pour objectif de garantir une gestion axée sur les résultats, une forte redevabilité et un apprentissage continu tout au long de la mise en œuvre du Document de Programme Pays (DPP) du Mali.

Ce système s'appuie sur une combinaison de surveillance centralisée par le SE du CIR et d'une mise en œuvre décentralisée au niveau national, assurée au Mali par l'UMOCI. Il servira de fondement à la prise de décision éclairée, à l'adaptation stratégique du programme et à la communication des résultats auprès de l'ensemble des parties prenantes.

L'alignement technique et institutionnel avec le système global du CIR sera assuré par le Protocole d'accord signé avec le gouvernement et par l'évaluation de la Qualité à l'Entrée du DPP, qui veillera à ce que le cadre de résultats national contribue directement au cadre logique du programme global.

8.2. Dispositif institutionnel et organisation du SEA

Le Comité National de pilotage du DPP supervise stratégiquement le système de SEA, en examinant les rapports et en validant les décisions découlant des enseignements tirés.

Au niveau national, le cadre général du suivi-évaluation est assuré par ce comité, qui peut s'adjoindre toute personne ressource en cas de besoin. Il a pour mission, entre autres, de décider de l'orientation, de la planification et de la gestion du projet, ainsi que de suivre les plans, programmes et budgets.

La mise en œuvre du système de SEA est assurée par l'UMOCI, en articulation avec le SE qui exerce une fonction de supervision globale. Au niveau du Ministère chargé du commerce, le suivi est assuré par la Cellule de Planification et de Statistique (CPS) à travers les outils nationaux existants en matière de planification et de suivi.

Des structures, organismes ou personnes ressources peuvent être mobilisés afin de renforcer le suivi des activités.

8.3. Dispositif de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

Le suivi est structuré autour du cadre logique spécifique du DPP, qui est élaboré en cohérence avec la Théorie du changement et la MAP. Il capturera non seulement les résultats, mais aussi les processus opérationnels, les risques identifiés, l'optimisation des ressources et l'intégration des priorités transversales telles que l'égalité des genres, l'emploi des jeunes et la résilience climatique.

Des données de référence seront systématiquement établies pour chaque indicateur. Pour les indicateurs de continuité, les données de fin de la phase II du CIR serviront de référence. Pour les nouveaux indicateurs, les valeurs de base seront fixées à zéro ou établies via des études spécifiques ou des sources de données nationales secondaires.

Le système d'évaluation du DPP du Mali sera guidé par les lignes directrices d'évaluation du CIR et les dispositions prévues de la réglementation nationale en la matière. Les évaluations suivantes sont prévues :

- une évaluation à mi-parcours du DPP pour évaluer les progrès et proposer des réorientations si nécessaire ;
- une évaluation finale du DPP pour mesurer l'atteinte des objectifs, l'impact et la durabilité ;
- une étude d'impact du DPP sera réalisée pour mesurer les impacts et tirer des leçons apprises ;
- un rapport d'achèvement de projet (RAP) sera produit à la fin du programme.

L'apprentissage est délibérément intégré à ce processus. Les conclusions et recommandations de ces évaluations seront systématiquement présentées et discutées lors des sessions du Comité National de pilotage. Elles serviront de base à l'élaboration de notes d'apprentissage et de politique, qui informeront la conception des futures interventions et contribueront à l'apprentissage global au sein du partenariat du CIR.

8.4. Systèmes d'information, reporting et communication

Une base de données SEA sera créée pour gérer les données du cadre logique du DPP. Ces données alimenteront également le Système d'Information de Gestion (SIG) global du CIR, une plateforme numérique dédiée qui permet le suivi des résultats et des données opérationnelles.

Concernant le reporting, l'UMOCI s'emploiera à élaborer des rapports narratifs semestriels et des Rapports financiers trimestriels, alignés sur le cadre logique et les plans de travail approuvés. Ces rapports permettront au SE du CIR de produire son rapport annuel global et de rendre compte des progrès aux partenaires.

Une collaboration stratégique sera instaurée entre la fonction SEA et la communication au sein de l'UMOCI. Cette synergie permettra d'utiliser les données probantes du suivi et de l'évaluation pour élaborer des produits de communication à fort impact, tels que des histoires de réussite, des fiches de résultats et des supports pour les médias sociaux. Cette approche vise à accroître la visibilité des réalisations du programme et à mobiliser un plus large soutien autour des objectifs de commerce et de développement au Mali.

Dans le souci d'évaluer la mise en œuvre des activités, des impacts et d'apporter des mesures correctives pour l'atteinte des résultats du DPP, il est opportun de mettre un accent particulier sur le Suivi et l'Évaluation.

Le dispositif du Suivi proposé fait ressortir les responsabilités, les organes d'orientation et de gestion et les acteurs intervenants dans le projet. Il met surtout l'accent sur les niveaux, le rôle et les attributions des organes, la périodicité, les indicateurs, les outils du Suivi-Evaluation et enfin, les résultats attendus.

Le plan de SEA détaillé est présenté en annexe et constitue le document de référence pour la mise en œuvre du système.

9. PLAN DE COMMUNICATION

La communication constitue un levier stratégique de mise en œuvre du DPP du Mali. Dans le cadre de la troisième phase du CIR, elle ne se limite pas à la diffusion d'informations, mais vise à soutenir la transformation économique en renforçant l'alignement des parties prenantes, la mobilisation des investissements, la visibilité des résultats et l'apprentissage continu.

Elle contribue ainsi à positionner le DPP comme une plateforme nationale de référence pour le développement du commerce et de l'investissement, en valorisant les opportunités économiques, en renforçant l'engagement des acteurs et en facilitant la coordination entre partenaires publics et privés.

Un plan de communication détaillé sera élaboré et mis en œuvre, précisant les actions, les responsabilités, les calendriers, les canaux, ainsi que les ressources nécessaires.

9.1. Publics cibles

Les actions de communication s'adressent aux principales parties prenantes du DPP, segmentées en fonction de leur rôle dans la transformation visée :

- **les décideurs publics et institutions nationales**, pour leur rôle dans l'orientation, la coordination et la mise en œuvre des politiques ;
- **les partenaires techniques et financiers**, pour la mobilisation des ressources et l'alignement des interventions ;
- **les investisseurs et acteurs du secteur privé**, en tant que moteurs de la transformation économique et bénéficiaires des opportunités d'investissement ;
- **les acteurs économiques et bénéficiaires** (les MPME, les organisations professionnelles, les Sociétés coopératives des différents maillons des chaînes de valeur agricoles), directement concernés par les interventions ;
- **les médias et le grand public**, pour la diffusion des résultats et la valorisation des impacts.

L'engagement et la contribution de chacune de ces parties prenantes sont des conditions indispensables à la mise en œuvre efficace et efficiente des interventions du DPP. Leur mobilisation passe par une bonne communication, la pertinence, les objectifs et les résultats des interventions.

9.2. Objectifs de communication

Les objectifs de communication sont identifiés en tenant compte non seulement du niveau de connaissance du public cible sur les projets, de ses attitudes et pratiques, mais aussi de ce qui devrait être fait pour atteindre efficacement les résultats des projets.

Ainsi, les actions de communications visent à :

- améliorer les connaissances du groupe cible sur les interventions du DPP (existence, pertinence, objectifs, et résultats attendus ou atteints) ;
- changer les attitudes des audiences en supposant qu'elles connaissent mieux les interventions mais il reste leur engagement pour la réalisation des activités ;
- influencer les pratiques des parties prenantes dont le niveau actuel de contribution ne concourt pas à l'atteinte des objectifs du DPP ;
- informer et rendre compte des progrès, résultats et impacts des interventions.

9.3. Principaux messages de communication

Les messages de communication sont identifiés ou formulés en fonction de l'objectif de communication, de la cible et du point le plus important à lui communiquer. Il s'agit d'un message simple en une ou deux phrase(s) dans un langage clair et précis de sorte à le faire résonner avec les besoins et les intérêts du groupe cible. Les principaux messages à retenir sont :

- le DPP renforce les capacités institutionnelles du Ministère en charge du commerce et de ses partenaires sectoriels dans la conception et la mise en œuvre de politiques commerciales ;

- le DPP renforce les capacités techniques et opérationnelles du secteur privé pour une transformation des filières prioritaires et la création de valeur ajoutée locale ;
- le CIR agit comme catalyseur pour mobiliser les investissements nécessaires au développement des chaînes de valeur prioritaires.
- le CIR contribue au développement endogène ;
- le CIR développe et renforce le partenariat pour le développement économique et social ;
- le CIR contribue au développement économique et social à travers le commerce ;
- le commerce comme moteur de croissance, de développement durable et de réduction de la pauvreté.

9.4. Méthodes et moyens de communication

La stratégie de communication repose sur une combinaison de canaux permettant d'atteindre efficacement les différents groupes cibles :

- **médias traditionnels** (radio, télévision, presse écrite) pour une large diffusion des messages ;
- **supports institutionnels** (rapports, brochures, fiches de résultats) pour une communication ciblée et structurée ;
- **événements et cadres de dialogue** (ateliers, tables rondes, séances de plaidoyer) favorisant l'interaction et la mobilisation des acteurs ;
- **outils numériques et réseaux sociaux** (sites web, plateformes digitales, Facebook, WhatsApp) pour une diffusion rapide et interactive ;
- **supports visuels et promotionnels** (kakemonos, panneaux, banderoles) pour renforcer la visibilité des actions.

Les actions de communication s'appuieront sur les données issues du système SEA afin de produire des contenus fondés sur des résultats probants (histoires de réussite, indicateurs de performance, fiches d'impact).

9.5. Acteurs de la communication

La mise en œuvre du plan de communication est coordonnée par l'UMOCI, en collaboration avec :

- le Ministère de l'Industrie et du Commerce et ses services techniques ;
- les structures publiques concernées ;
- les partenaires techniques et financiers ;
- les prestataires spécialisés (communication, médias, infographie) ;
- les bénéficiaires du programme, en tant que relais de communication.

Un dispositif de suivi permettra d'évaluer régulièrement l'efficacité des actions de communication, à travers des indicateurs de portée, d'engagement et de visibilité, afin d'ajuster les approches et renforcer l'impact des actions.

10. GESTION ET ATTÉNUATION DES RISQUES

La mise en œuvre réussie du DPP pour le Mali repose sur une appréciation proactive, contextualisée et dynamique des risques susceptibles d'affecter l'atteinte des résultats du programme. Conformément au cadre de gestion des risques de la troisième phase du CIR, cette section présente les principaux risques pesant sur la mise en œuvre du DPP, en

tenant compte de la logique de transformation du programme, de son architecture en deux composantes ainsi que des priorités transversales et émergentes qui le structurent.

Le DPP repose sur plusieurs hypothèses critiques, notamment l'engagement durable du Gouvernement en faveur du commerce et de l'investissement, la coordination effective entre les acteurs publics et privés, la mobilisation de financements complémentaires, la capacité des institutions à piloter les réformes, ainsi que la stabilité minimale de l'environnement économique, social et sécuritaire. Toute fragilisation de ces conditions peut compromettre la séquence de transformation attendue, depuis le renforcement des cadres institutionnels jusqu'à la stimulation des investissements, la transformation locale et l'accès élargi aux marchés.

Dans ce contexte, le processus de gestion des risques suivra un cycle continu intégrant l'identification, l'évaluation, la hiérarchisation, la planification des réponses, le suivi et le reporting. L'UMOCI sera responsable de la tenue et de la mise à jour régulière de la matrice des risques du DPP, en lien avec les institutions concernées. Cette matrice sera examinée dans les mécanismes de gouvernance du programme, partagée avec le Comité National de pilotage, le Secrétariat Exécutif du CIR et le GFAS, et intégrée au système SEA.

10.1. Principaux risques liés à la mise en œuvre du DPP

Les principaux risques identifiés pour la mise en œuvre du DPP sont les suivants.

10.1.1 Risques institutionnels et de gouvernance

Un premier risque réside dans la faiblesse de la coordination interinstitutionnelle, la lenteur des processus administratifs ou l'insuffisante appropriation des réformes par les institutions concernées. Ce risque pourrait affecter la mise en œuvre de la Composante 1, notamment l'élaboration des politiques, le fonctionnement des mécanismes de coordination et la qualité du dialogue public-privé.

10.1.2 Risques liés à l'environnement politique et sécuritaire

Le contexte malien demeure marqué par des fragilités politiques, institutionnelles et sécuritaires susceptibles de perturber l'exécution des activités, en particulier dans certaines zones d'intervention. L'insécurité peut limiter l'accès aux territoires, freiner la participation des bénéficiaires, perturber les chaînes d'approvisionnement et décourager les investissements privés.

10.1.3 Risques de faible mobilisation des investissements et des cofinancements

Le DPP repose sur un effet catalytique fort des ressources du CIR. Un risque majeur réside donc dans l'insuffisance de cofinancements, le faible intérêt des investisseurs ou la difficulté à transformer les opportunités identifiées en projets réellement bancables. Ce risque pourrait affecter les interventions liées à la transformation locale, aux solutions logistiques et à l'effet de levier recherché par le programme.

10.1.4 Risques de faible capacité d'absorption et de mise en œuvre

La réussite du programme dépend de la capacité des institutions publiques, des structures d'appui, des organisations de producteurs, des PME et des autres bénéficiaires à mettre

en œuvre efficacement les activités prévues. Des insuffisances techniques, organisationnelles ou fiduciaires peuvent ralentir l'exécution, réduire la qualité des produits délivrés ou limiter l'appropriation des outils développés.

10.1.5 Risques climatiques et environnementaux

Les filières soutenues restent exposées à des chocs climatiques récurrents, notamment les sécheresses, les irrégularités pluviométriques, la dégradation des ressources naturelles et les pertes post-récolte. Ces risques peuvent compromettre l'amélioration de la production, la qualité de l'offre et la continuité des activités économiques.

10.1.6 Risques sociaux et d'inclusion

Un risque important réside dans le fait que les priorités transversales du programme – genre, jeunesse, cohésion sociale et inclusion – restent insuffisamment traduites dans l'exécution opérationnelle. Cela pourrait conduire à une participation limitée des femmes, des jeunes, des territoires fragiles ou des acteurs les plus vulnérables.

10.1.7 Risques liés au numérique et aux systèmes d'information

L'ambition du programme en matière de digitalisation peut être freinée par une couverture numérique inégale, une faible maîtrise des outils digitaux par certains acteurs, ou encore une qualité insuffisante des données collectées. Ce risque peut réduire l'efficacité du suivi et limiter l'accès équitable aux innovations numériques.

10.1.8 Risques de marché et de compétitivité

L'amélioration de la compétitivité commerciale et de l'accès aux marchés peut être affectée par la volatilité des prix, les barrières non tarifaires, les exigences croissantes en matière de qualité et de traçabilité, ainsi que les coûts logistiques élevés.

10.2. Mesures d'atténuation

Pour répondre à ces risques, le programme mettra en œuvre un ensemble de mesures d'atténuation fondées sur la prévention, l'anticipation et l'adaptation.

Sur le plan **institutionnel**, la réduction des risques reposera sur un ancrage fort du DPP dans les cadres nationaux, une clarification des rôles des parties prenantes, le renforcement des mécanismes de coordination et l'animation régulière du dialogue public-privé. Le Comité National de pilotage jouera à cet égard un rôle central d'orientation et de suivi.

Face aux risques **politiques et sécuritaires**, le programme adoptera une mise en œuvre différenciée et adaptative, tenant compte de l'accessibilité des zones, de la maturité des acteurs et des contraintes locales. Le séquençage des activités, le recours à des partenaires de proximité et la flexibilité dans les modalités d'exécution permettront de préserver la continuité des interventions.

Pour atténuer les risques liés à la **mobilisation des investissements**, le programme mettra l'accent sur la qualité de la préparation des projets, la réalisation d'études de faisabilité, la structuration d'opportunités bancables, le dialogue avec les partenaires

financiers, ainsi que le renforcement des capacités des PME et des organisations économiques à accéder au financement.

Les risques de **capacité d'absorption** seront réduits grâce à des approches graduelles de renforcement des capacités, un accompagnement rapproché des acteurs et une attention particulière à la soutenabilité institutionnelle des dispositifs mis en place.

Les risques **climatiques** seront atténués par l'intégration de la résilience dans les systèmes productifs, la promotion de pratiques durables, la réduction des pertes post-récolte et l'amélioration des solutions de conservation.

Les risques **d'exclusion** seront traités à travers des mécanismes de ciblage explicites, l'intégration de critères de genre et de jeunesse dans la sélection des bénéficiaires, ainsi que l'adaptation des modalités d'intervention aux besoins des groupes vulnérables.

Les risques liés au **numérique** et au suivi des performances seront atténués par le renforcement des compétences numériques, la simplification des outils de collecte et l'amélioration progressive de la qualité des données.

Enfin, les **risques de marché et de compétitivité** seront atténués par un appui à l'amélioration de la qualité, de la conformité aux normes et de la traçabilité des produits, ainsi qu'au renforcement des capacités des acteurs à répondre aux exigences des marchés. Le programme soutiendra également la diversification des débouchés et le développement de solutions logistiques adaptées, tout en assurant une veille permettant d'ajuster les interventions.

10.3 Suivi, alerte précoce et gestion adaptative

L'UMOCI assurera un suivi actif des risques à travers une matrice dédiée mise à jour périodiquement et articulée au système SEA du programme. Cette matrice précisera, pour chaque risque prioritaire, sa nature, son niveau d'exposition (probabilité et impact), les mesures d'atténuation convenues, les indicateurs de suivi ainsi que l'entité responsable de son suivi.

Les risques seront examinés de manière systématique lors des revues semestrielles du Comité National de pilotage et dans les mécanismes de coordination du programme. Tout risque jugé élevé, ou dont la probabilité ou l'impact augmente de manière significative, fera l'objet d'une attention renforcée, d'un plan de réponse spécifique et, le cas échéant, d'un reporting accéléré au SE et au GFAS.

Cette approche de gestion des risques s'inscrit dans la logique de gestion adaptative du DPP. Elle permettra de prévenir les perturbations majeures, d'ajuster les interventions en fonction de l'évolution du contexte et de renforcer la résilience ainsi que l'efficacité globale du programme.

11. OPTIMISATION DES RESSOURCES

L'optimisation des ressources de la troisième phase du CIR répond aux défis actuels du financement du développement en veillant à ce que les fonds investis produisent un impact maximal, durable et mesurable. Comme pour les phases précédentes, cette optimisation

sera renforcée grâce à des économies de coûts, une meilleure maîtrise des charges administratives et une amélioration continue des programmes.

La mise en œuvre du DPP s'inscrit dans cette dynamique et s'appuiera sur les « 4E » à savoir l'économie, l'efficacité, l'efficacités et l'équité favorisant une planification plus intelligente, des opérations allégées et des résultats inclusifs et locaux.

11.1. Application du principe d'économie

Le principe d'économie vise à garantir l'acquisition d'intrants de qualité au coût le plus compétitif, sans compromettre les standards requis. Dans la mise en œuvre du DPP, ce principe se traduira notamment par :

- le recours systématique à la mise en concurrence dans les procédures d'acquisition, permettant de sélectionner les offres présentant le meilleur rapport qualité-prix ;
- l'utilisation de référentiels de coûts et de benchmarks pour encadrer les budgets des activités et éviter les surcoûts ;
- la mutualisation de certaines dépenses (ateliers, formations, expertises) entre plusieurs interventions ou régions afin de réduire les coûts unitaires ;
- le recours prioritaire à l'expertise nationale lorsque celle-ci est disponible, afin de limiter les coûts liés à l'assistance technique internationale.

11.2. Application du principe d'efficience

L'efficience vise à optimiser l'utilisation des ressources pour maximiser les résultats obtenus à partir d'un niveau donné d'intrants. Elle sera assurée à travers :

- un modèle opérationnel allégé reposant sur des fonctions mutualisées et un dimensionnement adapté des équipes ;
- la planification intégrée des activités, permettant de regrouper les interventions et de réduire les coûts logistiques et opérationnels ;
- l'utilisation d'outils numériques, notamment le système SEA, pour assurer un suivi en temps réel des performances et limiter les coûts de coordination ;
- la réduction des délais de mise en œuvre grâce à des procédures simplifiées et une meilleure coordination entre les acteurs ;
- le suivi des coûts à plusieurs niveaux, reliant les dépenses aux extrants et aux résultats afin d'identifier les marges d'amélioration.

11.3. Application du principe d'efficacité

L'efficacité vise à garantir que les ressources mobilisées contribuent directement à l'atteinte des résultats attendus et des objectifs du DPP. Dans ce cadre, elle sera assurée par :

- l'alignement systématique des activités sur le cadre logique, la théorie du changement et les priorités nationales ;
- l'intégration d'indicateurs de performance et d'optimisation des ressources dans le système de suivi-évaluation, permettant de mesurer les progrès vers les résultats ;
- le suivi régulier des réalisations et des effets, avec des mécanismes de réajustement en cas d'écart par rapport aux objectifs ;

- l'effet de levier des financements du CIR, notamment à travers la mobilisation de ressources complémentaires publiques et privées ;
- l'évaluation périodique des interventions afin d'orienter les décisions et améliorer la performance globale du programme.

11.4. Application du principe d'équité

Le principe d'équité vise à garantir une distribution inclusive et équilibrée des ressources et des bénéfices du programme. Il se traduira dans le DPP par :

- l'intégration systématique des priorités transversales, notamment l'égalité des genres, l'emploi des jeunes et la résilience des groupes vulnérables ;
- le ciblage des bénéficiaires en tenant compte des disparités territoriales et des besoins spécifiques des régions et des acteurs économiques ;
- la promotion de l'accès équitable aux opportunités offertes par le programme, notamment pour les petites et moyennes entreprises et les organisations professionnelles ;
- la mise en œuvre d'approches participatives impliquant les parties prenantes locales dans la conception et l'exécution des activités.

12. PARTENARIATS ET MOBILISATION DES RESSOURCES

La pérennité et l'impact du DPP Mali reposent sur sa capacité à mobiliser des ressources additionnelles et à établir des partenariats stratégiques structurants. Conformément à l'approche de la troisième phase du CIR, qui positionne le DPP comme une plateforme centrale d'alignement et de mobilisation, cette stratégie vise à transformer le programme de commerce en un investissement collectif, soutenu par un large éventail d'acteurs publics et privés.

L'objectif est double : (i) amplifier les ressources disponibles au-delà du financement du CIR, et (ii) renforcer l'appropriation nationale et la durabilité des interventions à travers des partenariats structurés.

12.1. Approche stratégique de mobilisation des ressources

La stratégie de mobilisation des ressources adopte une approche ciblée, progressive et séquencée, visant à compléter et à amplifier les financements du CIR. Sous le leadership de l'UMOCI, en collaboration étroite avec le Ministère en charge du Commerce et les autres ministères concernés, cette approche reposera sur :

- l'identification proactive des opportunités de cofinancement alignées sur les priorités du DPP ;
- la structuration de projets bancables adossés au cadre logique du DPP ;
- le positionnement du DPP comme cadre de référence pour l'ensemble des interventions liées au commerce.

Cette démarche permettra de renforcer la cohérence des financements et d'éviter la fragmentation des interventions.

12.2. Diversification des sources de financement

La mobilisation des ressources s'appuiera sur une diversification des sources de financement, incluant :

- **Le budget national** : un plaidoyer sera mené auprès du Ministère de l'Économie et des Finances pour assurer une contribution accrue de l'État, traduisant une appropriation budgétaire des priorités du DPP.
- **Les partenaires techniques et financiers** : les partenaires de l'Aide pour le commerce (Union Européenne, Banque mondiale,), les Partenaires financiers (BCID de l'AES, etc), les agences d'exécution (PNUD, CCI, CNUCED, etc) ainsi que les agences de coopération bilatérale (GIZ, Coopération suisse, etc.) seront sollicités pour des cofinancements directs. L'accent sera mis sur la complémentarité des interventions.
- **Les banques régionales de développement** : la Banque Ouest-Africaine de Développement (BOAD) et la Banque Africaine de Développement (BAD) seront mobilisées pour financer des infrastructures commerciales et des mécanismes de financement en faveur des MPME, en cohérence avec les priorités du DPP.
- **Le secteur privé** : des partenariats stratégiques seront développés avec les associations professionnelles, les sociétés d'investissement et les grandes entreprises. Leur contribution pourra prendre la forme de cofinancement, d'apport d'expertise technique ou d'intégration des bénéficiaires dans leurs chaînes de valeur.
- **Les mécanismes de financement innovants** : l'exploration d'instruments tels que les fonds de garantie pour l'accès au crédit des MPME ou les obligations à impact social sera encouragée afin de diversifier les modalités de financement.

12.3. Mécanismes opérationnels de mobilisation et de partenariat

La mise en œuvre du DPP s'appuiera sur des mécanismes structurés de mobilisation et de coordination des partenaires. L'UMOCI, sous l'égide du Ministère de l'Industrie et du Commerce, conduira une campagne proactive visant à positionner le DPP comme la plateforme d'investissement prioritaire pour le commerce au Mali. Cette démarche comprendra notamment :

- l'organisation d'une table ronde des partenaires lors du lancement officiel du DPP, destinée à présenter les projets prioritaires et à mobiliser des engagements de cofinancement ;
- la conduite de plaidoyers bilatéraux ciblés auprès des partenaires, appuyés par des fiches de projets détaillées et adaptées à leurs priorités ;
- l'organisation d'ateliers techniques pour les projets les plus matures, afin de présenter les cadres logiques, les plans de mise en œuvre et de faciliter les décisions d'investissement ;
- la mise en place de cadres de concertation réguliers pour assurer le suivi des engagements et la coordination des interventions.

Ces mécanismes permettront d'assurer une mobilisation efficace et coordonnée des ressources autour des priorités du DPP et de la MAP.

12.4. Partenariats stratégiques et engagement du secteur privé

L'engagement du secteur privé constitue un pilier essentiel de la stratégie de partenariat. Le programme soutiendra l'organisation d'activités de promotion des investissements dans les chaînes de valeur prioritaires, notamment à travers la réalisation d'études de faisabilité financées. Par ailleurs, l'UMOCI facilitera la mise en place et/ou le renforcement de plateformes de dialogue public-privé, permettant :

- de co-construire les réformes ;
- d'identifier et de lever les contraintes opérationnelles ;
- d'assurer l'adéquation des interventions aux besoins du marché.

Cette approche vise à renforcer l'effet de levier du DPP et à favoriser une implication accrue des acteurs économiques dans la mise en œuvre et la pérennisation des interventions.

13. RÉSUMÉ DU BUDGET

Le budget ventilé par Composante (Dispositif de financement 1 et Dispositif de financement 2) et présentant annuellement au sein de chacune d'elles les coûts par grand secteur d'activité (produits) ainsi que les sources de financement peuvent être résumé dans le tableau ci-après.

Les principaux facteurs de coûts représentent selon le type d'activités, la location de salle, la restauration des participants, les honoraires des différents prestataires, les frais de transport, les frais de secrétariat et de reproduction de documents, le coût d'acquisition de matériels innovants, d'emballages innovants et d'outils au profit des MPME, le coût d'acquisition de moyens roulants, de mobilier de bureau, de consommables informatiques, etc.

Le budget détaillé est fourni en annexe.

Budget global par source de financement (CIR et BSI)

Budget	USD	FCFA	%
CIR	3,500,000	1,960,588,000	42%
ÉTAT	4,769,846	2,671,914,999	58%
TOTAL	8,269,846	4,632,502,999	100%

Plan de financement CIR

Budget par Facilité de financement	USD	FCFA	%
Facilité de financement n° 1	606 420	339 697 246	17%
Facilité de financement n° 2	2 893 580	1 620 890 754	83%
TOTAL	3 500 000	1 960 588 000	

BUDGET SOMMAIRE DU CIR : tableau résumant le budget par résultat et par produit

Résultats et produits attendus	2026	2027 (1 ^{ère} tranche)	2027 (2 ^{ème} tranche)	2028	2029	2030	2031	BUDGET TOTAL (FF1/FF2)	TAUX
	USD	USD		USD	USD	USD	USD	USD	
RÉSULTAT 1: CADRE INSTITUTIONNEL DU COMMERCE ET DE L'INVESTISSEMENT RENFORCE	46 686,73	27 330,27	19 844,26	47 174,53	82 878,11	47 174,53	47 174,53	318 262,96	9%
Produit 1.1 : Cadres politiques et réglementaires inclusifs du commerce et de l'investissement élaborés ou mis à jour	8 925,89	-	-	-	35 703,57	-	-	44 629,47	1%
Produit 1.2 : Mécanismes de coordination du commerce et de l'investissement renforcés	21 581,40	13 935,59	6 449,59	20 385,17	20 385,17	20 385,17	20 385,17	123 507,28	4%
Produit 1.3 : Capacités techniques, opérationnelles et humaines liées au commerce et à l'investissement renforcées	-	5 304,96	5 304,96	10 609,92	10 609,92	10 609,92	10 609,92	53 049,62	2%
Produit 1.4 : Apprentissages et connaissances liés au commerce et à l'investissement générés et partagés	16 179,43	8 089,72	8 089,72	16 179,43	16 179,43	16 179,43	16 179,43	97 076,59	3%
RESULTAT 2 : SYSTEMES PRODUCTIFS COMPETITIFS ET DURABLES	-	-	66 944,20	66 944,20	66 944,20	66 944,20	-	267 776,81	8%
Produit 2.1 : Capacités de production durable renforcé	-	-	66 944,20	66 944,20	66 944,20	66 944,20	-	267 776,81	8%
RESULTAT 3 : INVESTISSEMENTS ACCRUS ET TRANSFORMATION LOCALE STIMULEE	107 110,72	35 703,57	593 251,74	318 464,40	173 162,40	58 910,90	-	1 286 603,73	37%
Produit 3.1 : Opportunités d'investissement identifiées et promues	35 703,57	35 703,57	89 258,94	35 703,57	17 851,79	17 851,79	-	232 073,24	7%
Produit 3.2 : Projets industriels structurants développés	71 407,15	-	37 488,76	19 636,97	30 348,04	19 636,97	-	178 517,88	5%
Produit 3.3 : Capacités PME de transformation développées	-	-	437 941,18	241 701,71	89 259,00	-	-	768 901,89	22%
Produit 3.4 : Mise en relation investisseurs-entreprises facilités	-	-	28 562,86	21 422,14	35 703,57	21 422,14	-	107 110,72	3%
RESULTAT 4 : COMPETITIVITE COMMERCIALE RENFORCEE ET ACCES ELARGI AUX MARCHES	-	20 232,07	296 845,08	349 985,33	200 772,99	93 662,27	-	961 497,73	27%
Produit 4.1 : Interventions à effet catalyseur renforçant la capacité productive mise en place	-	-	146 639,89	146 639,89	107 110,72	-	-	400 390,50	11%
Produit 4.2 Soutien ciblé à l'innovation et à l'adoption des technologies, à la conformité aux normes, aux liens avec les marchés et à la facilitation des échanges	-	20 232,07	150 205,19	203 345,44	93 662,27	93 662,27	-	561 107,23	16%
Produit 4.3 : Modèles d'affaires et de financement innovants développés	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
GESTION ET OPERATIONS DU PROGRAMME	57 264,58	55 672,06	108 632,31	122 302,11	99 947,18	99 947,18	122 093,36	665 858,77	19%
Effectifs et ressources humaines	17 093,62	23 931,07	23 931,07	47 862,15	47 862,15	47 862,15	47 862,15	256 404,35	7%
Opérations et administration	32 495,84	28 860,72	76 077,20	40 580,73	40 580,73	40 580,73	23 777,58	282 953,53	8%
Suivi, évaluation et apprentissage	-	-	-	22 354,93	-	-	44 709,85	67 064,78	2%
Administration financière et audit	1 914,59	-	5 743,78	5 743,78	5 743,78	5 743,78	5 743,78	30 633,47	1%

Communications	5 760,53	880,26 ²	2 880,26	5 760,53	5 760,53	5 760,53	-	28 802,64	1%
TOTAL GENERAL	211 062,03	138 937,97	1 085 517,59	904 870,56	623 704,88	366 639,08	169 267,89	3 500 000,00	100%

14. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

La stratégie de durabilité vise à assurer la pérennisation des acquis du Document de Programme Pays (DPP) au-delà de l'appui du Cadre Intégré Renforcé (CIR). Elle repose sur une approche intégrée combinant l'ancrage institutionnel, le renforcement durable des capacités nationales et la sécurisation progressive des ressources financières.

Cette stratégie s'inscrit dans une logique d'appropriation nationale, de transfert de compétences et d'intégration des interventions dans les dispositifs existants, afin de garantir la continuité des résultats et leur mise à l'échelle.

14.1. Durabilité institutionnelle et ancrage des interventions

La durabilité institutionnelle sera assurée par l'intégration des interventions du DPP dans les structures nationales existantes et par le renforcement de leurs capacités opérationnelles. À cet effet, la mise en œuvre du DPP repose sur une implication active des principaux acteurs du système national de promotion du commerce et de l'investissement, notamment :

- les structures d'appui au commerce et à l'investissement ;
- les organisations professionnelles et les chambres consulaires ;
- les organisations non gouvernementales actives dans l'appui au développement du commerce et à la promotion de l'investissement ;
- les collectivités territoriales.

Cette approche participative favorise l'appropriation progressive des outils, des méthodes et des résultats du DPP par les institutions nationales. Elle permet également leur intégration dans les politiques publiques et les dispositifs existants.

La durabilité institutionnelle sera en outre renforcée par la capitalisation des expériences et la duplication des interventions réussies auprès d'autres institutions à l'échelle nationale, contribuant ainsi à une diffusion élargie des acquis du programme.

14.2. Durabilité des ressources humaines et des compétences

La durabilité des ressources humaines repose sur le développement d'une masse critique de compétences nationales capables de poursuivre et d'amplifier les interventions engagées dans le cadre du DPP.

À ce titre, elle sera assurée à travers :

- le renforcement des capacités des cadres des structures d'appui au commerce et à l'investissement durant la troisième phase du CIR afin de garantir la maîtrise des outils et des approches développés ;
- l'implication des institutions publiques dans la mise en œuvre du DPP, favorisant le transfert de compétences et la rétention des savoir-faire au sein de l'administration ;
- la valorisation des compétences nationales et endogènes développées pendant la mise en œuvre du DPP, en vue de réduire la dépendance à l'expertise externe.

Cette approche vise à inscrire durablement les compétences techniques et opérationnelles au sein des institutions nationales, garantissant ainsi la continuité des actions au-delà du programme.

14.3. Durabilité financière et mobilisation des ressources

La durabilité financière du DPP repose sur une stratégie progressive de diversification et de sécurisation des sources de financement, combinant ressources publiques, contributions des bénéficiaires et partenariats avec les acteurs du développement.

Elle sera assurée notamment par :

- la promotion du partenariat public-privé dans la mise en œuvre des activités, afin de mobiliser des ressources complémentaires et d'assurer une co-responsabilité dans la pérennisation des actions ;
- l'engagement de l'État à contribuer au financement des activités du DPP, traduisant une appropriation budgétaire et institutionnelle des interventions ;
- le plaidoyer auprès d'autres bailleurs de fonds pour la mobilisation de ressources supplémentaires nécessaires à la consolidation et à la mise à l'échelle des acquis ;
- l'implication progressive des bénéficiaires dans le financement des activités, à travers des mécanismes de contribution financière évolutive favorisant leur responsabilisation.

Par ailleurs, la mobilisation de financements additionnels à long terme sera soutenue sous le leadership du Ministre en charge du commerce avec le soutien et l'accompagnement du Facilitateur des partenaires financiers du CIR Mali, afin d'assurer la continuité des interventions stratégiques.