



Les infrastructures de transports et de communications au Mali : Une analyse SWOT

D^r Ousmane DOUCOURE, D^r Moussa Diallo, D^r Abdoulaye TOURE

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion

Résumé

Dans un contexte économique national et international caractérisé par la crise sécuritaire et institutionnelle, les infrastructures de transports et de communications sont au centre du développement économique. L'objectif de cette analyse est d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du schéma de développement des infrastructures. A l'aide de la méthode SWOT, les résultats indiquent entre autres que les forces des infrastructures sont l'existence des Politiques et stratégies nationales sectorielles, l'adhésion à des projets sous-régional et international. Les faiblesses portent sur l'insuffisance de financement et de contrôle, les tracasseries routières, l'insuffisance de régulation des marchés de transport, la vétusté du parc auto, l'insécurité. Les opportunités indiquent l'appartenance à un réseau régional et mondial ; la promotion de la norme et qualité à travers la construction et la régulation internationale. Les menaces recensées portent sur l'augmentation des coûts de carburants, l'absorption des acteurs nationaux par des opérateurs internationaux et le terrorisme international.

Mots clés ; Infrastructures, transport, communication, SWOT

Code JEL: R1 – R4

Abstract: In a national and international economic context characterized by the security and institutional crisis, transport and communications infrastructure are at the center of economic development. The objective of this analysis is to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the infrastructure development scheme. Using the SWOT method, the results indicate, among other things, that the strengths of infrastructure are the existence of national sectoral policies and strategies, adherence to sub-regional and international projects. The weaknesses relate to the lack of funding and control, road harassment, insufficient regulation of transport markets, the obsolescence of the car fleet, and insecurity. Opportunities indicate membership in a regional and global network, the promotion of standards and quality through construction and international regulation. The threats identified relate to the increase in fuel costs, the absorption of domestic actors by international operators and international terrorism.

Key words : Infrastructure, Transport, Communication, SWOT

Code JEL : R1 – R4

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15223018>

Published in: Volume 4 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Introduction

Sur le plan géographique, les 2/3 du territoire malien sont désertiques avec de longues distances entre les capitales régionales et le District de Bamako. Les principaux centres économiques du pays sont situés à plus de 1000 km des ports maritimes les plus proches. Les distances d'Est en Ouest et du Nord au Sud sont d'environ 1700 km. Le Mali partage 5 200 km de ses frontières avec l'Algérie au Nord, le Niger à l'Est, le Burkina Faso au Sud-est, le Sénégal à l'Ouest et la Mauritanie au Nord-Ouest. Le pays est confronté à un problème d'enclavement intérieur et extérieur. L'enclavement intérieur se traduit par l'isolement de nombreuses zones de production potentielles des principaux réseaux de transports. Les transports ruraux, qui assurent essentiellement le drainage des produits agricoles vers les principaux axes d'acheminement puis des centres de consommations jouent un rôle important dans l'économie du pays. Quant à l'enclavement extérieur, il se manifeste par une dépendance vis-à-vis des pays limitrophes, une perte de compétitivité et des difficultés supplémentaires à l'exportation, par des surcoûts à l'importation (Banque Mondiale, 2006).

Les infrastructures de transports jouent un rôle essentiel dans la réussite des missions des autres secteurs de développement notamment le secteur de l'industrie, de l'énergie et du développement rural, à travers certaines fonctions essentielles telles que : surmonter les distances pour réduire les coûts de transactions ; développer l'espace économique ; favoriser l'accès des populations aux services sociaux de base et faciliter l'accès aux marchés. Pour ce faire, de nombreuses politiques et stratégies sectorielles ont été adoptées en matière de développement des infrastructures de transports et de communications. L'objectif de ces politiques et stratégies est d'améliorer les infrastructures et faciliter la connexion du pays avec le reste du monde. En outre, plusieurs Traités et Conventions ont également été ratifiés dans le cadre des accords régionaux et internationaux.

En dépit de l'adoption de ces dispositifs juridiques, la contribution des secteurs des transports et des communications au PIB a représenté 5.50% en 2023 puis 0.3% en 2024, (INSTAT, 2024). Le taux de croissance du secteur des transports fluviaux a représenté 6.5%, les passagers et les marchandises transportées par voie fluviale ont atteint respectivement 3944 et 3440 tonnes en 2023 (COMANAV, 2024). En matière de transport aérien, 1543 passagers ont été transportés en 2023 et le fret a atteint 10976.01 tonnes. L'objectif de cette recherche est de procéder à une analyse des forces et faiblesses des infrastructures de transports et de communications, mais aussi d'identifier les opportunités et les menaces qui caractérisent le développement de ces infrastructures au Mali.

I. État des infrastructures de transport et de communication

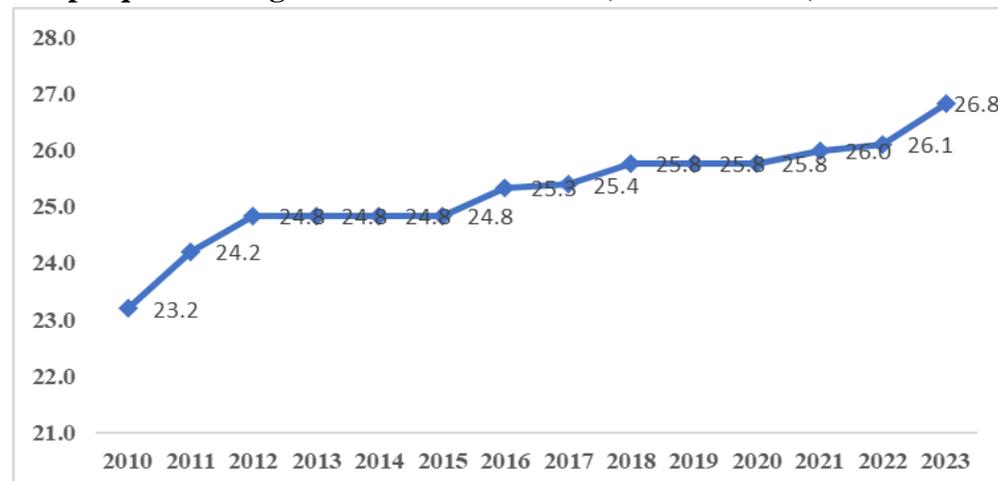
1. Les infrastructures de transports

Quatre modes de transport¹ sont utilisés au Mali : le transport routier, le transport ferroviaire, le transport fluvial et le transport aérien.

1.1. Le transport routier

L'ensemble du réseau routier a augmenté pour atteindre 26.836 km en 2023 contre 26.097 km en 2022, soit une hausse de 2.83%. Le faible taux d'augmentation du réseau routier peut être lié à la crise sécuritaire et institutionnelle. En effet, la crise sécuritaire a provoqué une hausse des dépenses militaires et de sécurité. Cette hausse a provoqué la réduction des autres catégories de dépenses publiques notamment celles relatives aux dépenses d'infrastructures routières au profit des dépenses de sécurité.

Graphique 1 : Longueur du réseau routier (milliers de km)



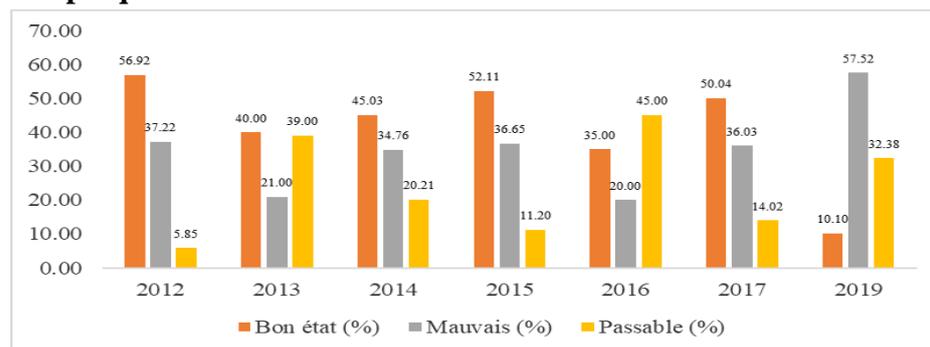
Source : INSTAT (2024)

L'indisponibilité des statistiques limite l'analyse de l'état du réseau routier à 2019². Toutefois, le nombre des routes en bon état a baissé, passant de 56,86 % en 2011 à 10,16 % en 2019. Les routes en état passable ont augmenté pour atteindre 32,85 % en 2019 contre 7,10% en 2010. Sur la même période, les routes en mauvais état ont augmenté pour atteindre 57,87 % en 2019 contre 50,94 % en 2011. La progression de l'état de dégradation du réseau routier est liée aux crises multidimensionnelles précédemment évoquées. En outre, la crise a provoqué la réduction des financements et d'entretien des réseaux routiers, la destruction et le sabotage des routes par les groupes armés terroristes.

¹ Décret N°2016-0066/P-RM du 15 février 2016 portant approbation de documents de Politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Désenclavement (PNTITD).

² À la suite du coup d'état militaire intervenu en 2020, les partenaires financiers ont arrêté de financer la collecte des statistiques relatives à l'état du réseau routier.

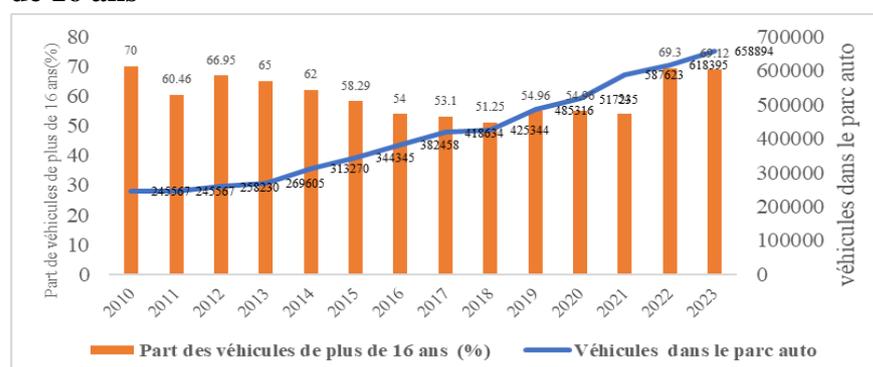
Graphique 2 : Évolution de l'état du réseau routier de 2012 à 2019



Source : Auteurs à partir des données de l'INSTAT (2024)

Cependant, le nombre de véhicules dans le parc auto a augmenté pour atteindre 658 894 en 2023 contre 618 395 en 2022. Toutefois, l'augmentation du nombre de véhicules dans le parc auto n'a pas entraîné une baisse du nombre de véhicules âgés de plus de 16 ans. En effet, le nombre de véhicules âgés de plus de 16 ans est resté stable, soit 69.12 % entre 2020 et 2023. L'importance du nombre de véhicules de plus de 16 ans peut être expliquée par l'absence des textes législatifs fixant une limite d'âge à l'importation de véhicules usagés.

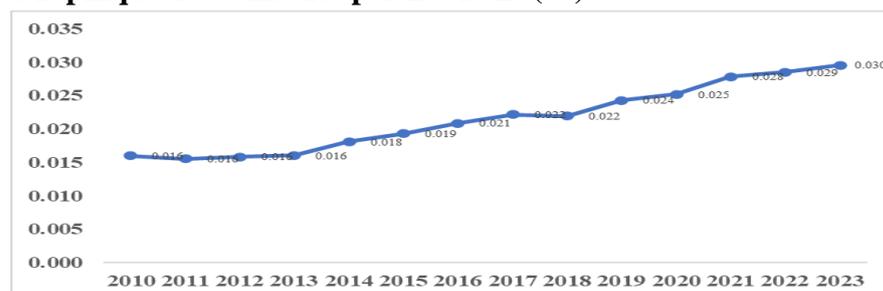
Graphique 3 : Nombre de véhicules dans le parc auto et part de véhicules de plus de 16 ans



Source : INSTAT (2024)

Sur la période de 2010 à 2023, le nombre de véhicules par population a augmenté pour atteindre 0.03 véhicule/habitant en 2023 contre 0.02 véhicules en 2010.

Graphique 4 : Véhicules par habitant (%)



Source : Auteurs à partir des données de l'INSTAT (2024)

L'un des facteurs aggravant la dégradation du réseau routier est la surcharge. Le taux de surcharge des poids lourds aux postes de pesage a atteint 56.10 % en 2013 avant de baisser pour ressortir à 22,7 % en 2016. Le taux de surcharge a ensuite augmenté pour atteindre 2.13 % en 2022. La baisse du taux de surcharge des poids lourds peut être expliquée par l'institution du pèse à l'essieu instituée par l'acte additionnel A /SA.3/07/22 modifiant l'acte additionnel A/SP.17/02/12, relatif à l'harmonisation des normes et procédures de contrôle du gabarit, du poids et de la charge à l'essieu des véhicules de transport de marchandises en Afrique de l'Ouest.

Graphique 5 : Taux de surcharge des poids lourds aux postes de pesage (%)



Source : INSTAT (2024)

1.2. Transport fluvial

Le Mali dispose de nombreux biefs navigables sur les fleuves Sénégal et Niger totalisant 2 334 Km de voies mais qui sont praticables que sur 4 à 7,5 mois / an. Il s'agit des tronçons Koulikoro - Gao (1 308 km) sur le Niger Nord ; du segment Bamako - Guinée (143 km) sur le Niger sud, de Kayes - Sénégal (100 km) sur le fleuve Sénégal ; mais aussi des biefs et canaux secondaires (783 km). Treize ports « formels » disposant d'au moins un poste à quai sont aménagés sur ces biefs. Koulikoro est le plus important. Seuls les ports de Koulikoro et Mopti disposent de grues, mais tous ces ports disposent en général de magasins. Il y a aussi de nombreux ports « informels » utilisés par les pinasses et les pirogues. Quatre quais fluviaux ont été aménagés sur le Niger avec abris, bureaux et viabilisation (Dioro, Konan, Diafarabé et Téninkou). Le volet navigation de l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal (OMVS) qui prévoit l'amélioration du chenal navigable du fleuve Sénégal jusqu'à Ambidédi ne dispose pas encore de financement. Le transport fluvial sur le fleuve Niger est exploité par la Compagnie Malienne de Navigation (COMANAV). Toutefois, les activités de la COMANAV sont suspendues depuis l'attaque du bateau Tombouctou en septembre 2024 par les groupes armés terroristes.

1.3. Transport aérien

Le Transport aérien au Mali a une histoire complexe, marquée par des défis financiers et organisationnels. La première compagnie nationale Air Mali a été créée en 1960. Elle a joué un rôle essentiel dans le transport aérien national et régional avant sa liquidation en 1988 à la suite du programme d'ajustement structurel. Une nouvelle

compagnie aérienne, Mali Airlines SA a été créée en novembre 2024 avec un capital de 5 milliards FCFA. Elle vise à : stimuler le secteur aéronautique local, renforcer l'économie nationale et favoriser le tourisme et les investissements. Elle offre également une opportunité de renforcer la connectivité régionale en facilitant les échanges commerciaux et culturels avec les pays voisins. Ce projet marque le retour du pays dans le secteur de l'aviation, après des décennies sans service aérien national. Actuellement, le Mali dispose de 25 aéroports ouverts à la circulation aérienne publique, dont 19 aéroports nationaux. Six aéroports sont ouverts au trafic international. Il s'agit de Bamako-Sénou, Kayes, Sikasso, Mopti, Gao et Tombouctou. Toutefois, seuls les aéroports de Bamako-Sénou, Kayes, Tombouctou, Gao et Mopti reçoivent un trafic conséquent.

1.4. Transport ferroviaire

Construit en 1924, le chemin de fer était exploité par deux sociétés parapubliques : la Société Nationale des Chemins de Fer du Sénégal (SNCS), exploitant la partie sénégalaise et la Régie des Chemins de Fer du Mali (RCFM), exploitant la partie malienne. En octobre 2003, à l'issue d'un processus international concurrentiel, une concession de 25 ans a été accordée à l'entreprise privée Transrail. Toutefois, à la suite de difficultés liées au financement des infrastructures, les deux Etats concernés ont décidé de manière unilatérale de mettre un terme à la concession accordée à Transrail, filiale du groupe Advens en 2015. Après la liquidation de Transrail, l'exploitation du chemin de fer a été confiée à Dakar-Bamako-Ferroviaire, avant d'être reprise par la Société de Patrimoine Ferroviaire du Mali (SOPAFER³-Mali S.A.) en 2017.

Le transport ferroviaire repose sur une ligne de chemin de fer à écartement métrique qui relie Dakar à Bamako sur 1286 km dont 700 km au Mali et dessert 18 gares ferroviaires avec 20 locomotives. Depuis 2018 le chemin de fer est complètement à l'arrêt à cause de la vétusté des rails et le manque d'investissement. Cependant, dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'urgence⁴ de relance du trafic ferroviaire, adoptée en 2019, les activités ferroviaires ont repris en 2023 après un investissement de 6.26 milliards FCFA. Cependant, à la suite d'un accident de train intervenu aux environs de Mahina en 2023, le train est de nouveau arrêté.

Par ailleurs, n'ayant pas de façade maritime, le pays dispose d'entrepôts dans les principaux ports de transit de la côte ouest-africaine : Nouakchott, Dakar, Conakry,

³ Ordonnance N° 2017-015/P-RM du 13 mars 2017 portant création de la Société de Patrimoine Ferroviaire du Mali.

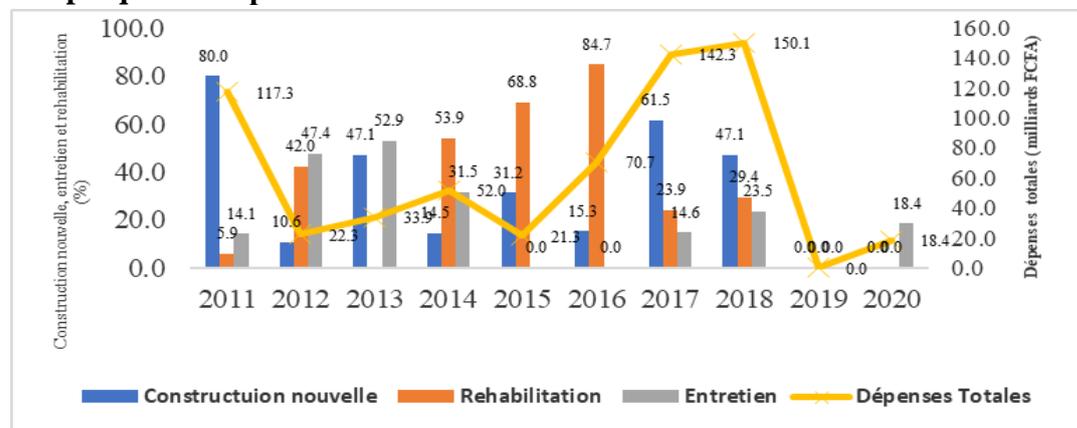
⁴ La mise en œuvre de ce plan d'urgence a été marquée par des actions telles que la réhabilitation de 19 gares, la réhabilitation des ateliers centraux de Korofina et le dépôt de Kayes, l'acquisition des équipements mécaniques et outillages pour les travaux de voie, le traitement des points critiques de la voie entre Bamako et Kayes, la pose des traverses en bois sur les ouvrages d'art de Bamako à Diboli, le confortement des ponts de Galougo, Mahina et Toukoto, l'acquisition des pièces de rechanges pour la viabilisation des locomotives CC2205 et CC2207, la formation des 23 commis des gares, 15 aiguilleurs et 24 conducteurs chefs de convoi, l'essai blanc du train voyageur sur la relation Bamako-Kayes -Bamako, l'élaboration d'un plan de transport quinquennal pour le trafic ferroviaire de voyageurs et de marchandises national et international.

Abidjan, Tema, Lomé et Cotonou. Le pays dispose aussi de trois terminaux à containers à proximité de Bamako pour le stockage, le contrôle douanier et la manutention des marchandises. Il est prévu entre autres la construction de trois ports secs à Kayes, Sikasso et Gao dont le financement n'est pas encore disponible. Le Mali a ratifié la Convention internationale relative au droit des pays sans littoral et des petits pays insulaires à jouir de la mer signée à New-York en 1965 et renforcée par celle de Kyoto révisée. Malgré l'intérêt du transport multimodal pour le Mali, ce type de transport est peu développé car le transport ferroviaire a une capacité insuffisante, le transport fluvial n'est pas développé sur le fleuve Sénégal et il est limité sur le fleuve Niger.

1.5. Dépenses d'investissement en infrastructures de transports

L'indisponibilité des données limite l'analyse des dépenses d'infrastructures routières. Les dépenses d'investissement en infrastructures de transports ont augmenté pour atteindre 150.1 milliards FCFA en 2018. Cette hausse peut être liée à l'amélioration de la mobilisation des financements internes et externes après la crise institutionnelle de 2012. La baisse la plus remarquable des dépenses d'infrastructures a été enregistrée en 2019 et 2020. En 2019, pratiquement, aucune dépense n'a été consacrée aux infrastructures de transports. En revanche, les dépenses en infrastructures se résument uniquement à l'entretien en 2020. Cette baisse est liée à l'orientation des dépenses budgétaires essentiellement vers les dépenses de sécurité.

Graphique 6 : Dépenses d'investissement en infrastructures



Source : Statistiques de la CPS Equipment, Transport et Communication (2024)

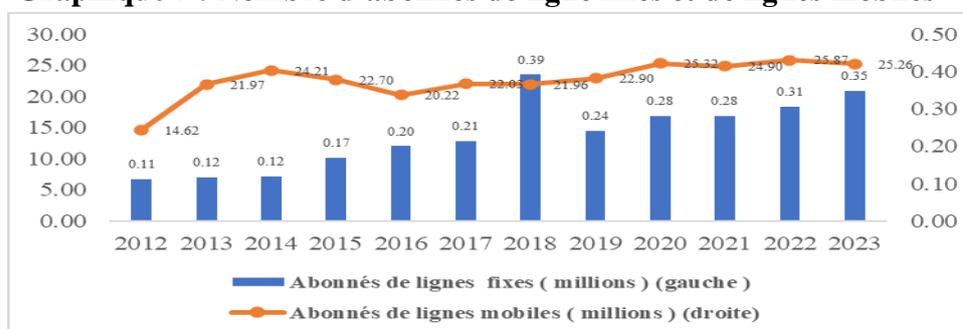
2. Les infrastructures de communications

L'état des lieux des infrastructures de communication est apprécié à travers l'évolution du nombre d'abonnés téléphoniques fixes et mobiles, des opérateurs de téléphonie mobile, des abonnés d'internet, des stations de radios, des fournisseurs d'accès internet, des services postaux, des radios, des télévisions et des ménages possédant une télévision.

2.1. Abonnés téléphonie fixe et mobile

La téléphonie fixe peine à atteindre les objectifs de croissance escomptés. Le nombre d'abonnés de ligne fixe a atteint 0.35 millions en 2023 contre 0.31 millions en 2022. Cette augmentation a entraîné une hausse du taux de télé densité qui a atteint 1.50 % en 2023. Cependant, le nombre d'abonnés de lignes mobiles a baissé en ressortant à 25,26 millions en 2023 contre 25.9 millions en 2022. Cette baisse du nombre d'abonnés de lignes mobiles a provoqué une baisse du taux de pénétration du mobile qui est ressorti à 109 % en 2023 contre 114 % en 2022. La baisse du nombre d'abonnés de lignes mobiles et du taux de pénétration peut être liés aux opérations d'identification obligatoire initiée par le gouvernement et aussi par les attaques et sabotages des installations téléphoniques par les groupes armés terroristes.

Graphique 7 : Nombre d'abonnés de ligne fixes et de lignes mobiles



Source : Statistiques de l'AMRTP (2024)

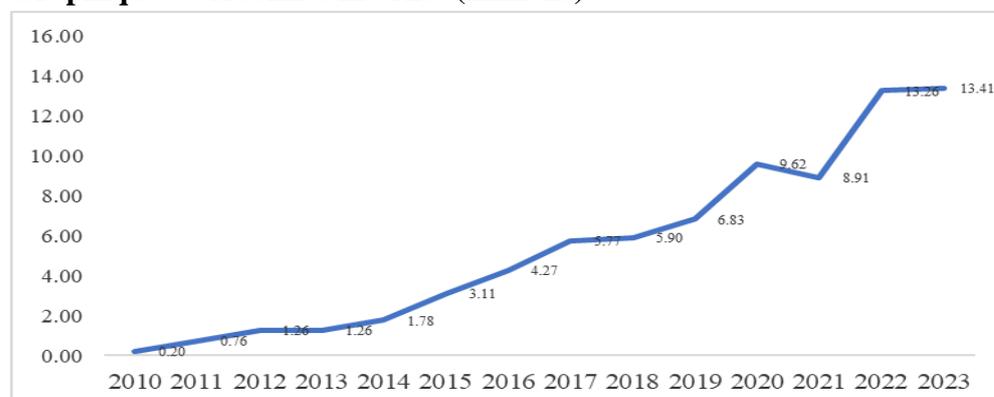
2.2. Opérateurs de téléphonie mobile

Jusqu'en 2017, le marché de téléphonie mobile était dominé par ORANGE MALI et SOTELMA. C'est à partir de 2018 que TELECEL a fait son entrée sur le marché. Désormais, ces trois sociétés se partagent le marché. ORANGE MALI a renforcé sa position avec une part de marché atteignant 62 % en 2023 contre 60 % en 2022. Cette amélioration peut être due à l'amélioration de la couverture et la qualité du service mais aussi par des offres attractives (AMRTP, 2024). En revanche, la part de marché de la SOTELMA a baissé pour ressortir à 33 % en 2023 contre 35 % en 2022. Cette baisse est liée par l'accroissement de la concurrence, la faible perception de la qualité des services et une stratégie marketing moins efficace (AMRTP, 2024). Quant à la TELECEL, sa part de marché est restée stable entre 2022 et 2023, soit 5 %. Cette stabilité est due à la couverture limitée, l'offre de services moins compétitive ou le manque d'investissement en marketing (AMRTP, 2024).

2.3. Abonnés internet

Le nombre d'abonnés internet est en croissance continue. Il a atteint 13.41 millions en 2023 contre 13.26 millions en 2022. La baisse du nombre d'abonnés internet en 2021 peut être lié à la baisse de 40.46 % du nombre d'abonnés à l'accès filaire⁵.

Graphique 8 : Abonnés internet (millions)



Source : Statistiques de l'AMRTP (2024)

2.4. Stations de radios

Le nombre de stations de radios a augmenté pour atteindre 495 en 2022 contre 490 en 2021. Quant aux chaînes de télévisions, le nombre a atteint 44 en 2022. L'augmentation du nombre de radios et de télévisions est liée à la libéralisation de l'espace médiatique depuis 1991.

2.5. Fournisseurs d'accès internet

Le nombre de fournisseurs d'accès internet a progressé, passant de 4 en 2013 pour atteindre 10 en 2019.

2.6. Services postaux

Le secteur postal malien se caractérise par une obsolescence aux niveaux réglementaire, structurelle, de développement stratégique et de méconnaissance du marché postal et de son potentiel (AMRTP, 2018). Cette situation a constitué un obstacle au développement du secteur et a porté atteinte à son développement. L'ouverture du marché postal à la concurrence, le retard dans la mise en œuvre et les insuffisances du cadre juridique réglementant du secteur ont permis aux opérateurs privés de se positionner sur le marché et d'accaparer les activités postales rentables, au détriment de l'opérateur historique comme la Poste du Mali. Les services postaux sont dominés par quelques opérateurs désignés⁶ et plusieurs opérateurs informels.⁷

⁵ Selon AMRTP (2014), deux modes d'accès internet se distinguent sur le marché : l'accès filaire et l'accès mobile.

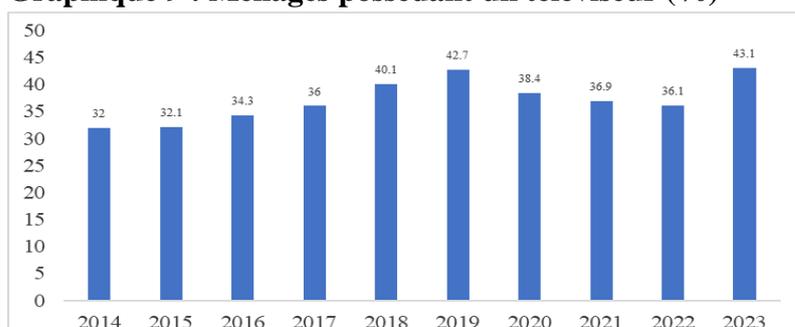
⁶ Les opérateurs désignés agréés sont : Poste du Mali, DHL, BOLLORE (SDV), Tam Logistic, K-Express, Kandé Express, et Glopax

⁷ Les opérateurs informels sont plus d'une vingtaine : Courrier Express, Rissala Express Mali, Services courriers Express Mali, Transport Express, etc.

2.7. Télévisions

Le nombre de ménages possédant un poste téléviseur a atteint 43,1% en 2023 contre 36,1% en 2022, soit une augmentation de 19,39%. En termes régionales, Bamako occupe la première place (83.5 %), suivi de Koulikoro (52.7 %), Sikasso (52.3 %), Kidal (40.5 %), Ségou (35.6 %), Tombouctou (30.5 %), Gao (30.3 %) et Mopti (26.5 %).

Graphique 9 : Ménages possédant un téléviseur (%)

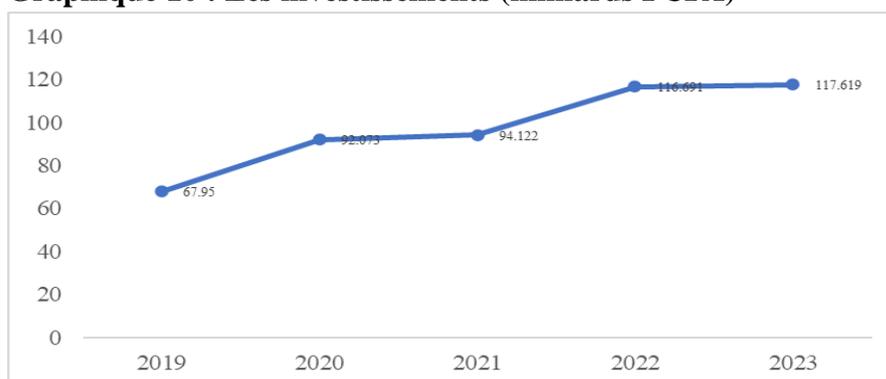


Source : Statistiques de l'INSTAT (2024)

2.8. Investissements

Les investissements des opérateurs de téléphonie ont atteint 117.619 milliards FCFA en 2023 contre 116.691 milliards FCFA en 2022. La part du financement des infrastructures représente 91.92% des investissements. Les investissements consacrés aux réseaux mobiles ont atteint 51.45 %, alors que les investissements dans les réseaux internet et fixe représentent respectivement 25.54 % et 23.02%.

Graphique 10 : Les investissements (milliards FCFA)



Source : Statistiques de l'AMRTP (2024)

3. Politiques de développement des infrastructures de transports et de communications

L'état des infrastructures de transports et de communications dépend du schéma de développement choisi. Depuis 1990, le Mali a adopté plusieurs politiques et stratégies nationales dans le domaine des transports. Ces politiques visaient à : intensifier la concurrence sur le marché des transports terrestres de marchandises, résorber des surcapacités de l'industrie des transports, améliorer le fonctionnement des corridors

de transports internationaux et les conditions de transport des personnes, développer les transports ruraux et les transports aériens ; structurer les entreprises publiques du secteur des transports; améliorer le financement du secteur des transports et recouvrer des charges, intégrer davantage le développement des transports dans le cadre général du développement socio-économique et de l'aménagement du territoire, créer un environnement juridique et institutionnel propice aux investissements et à une gestion performante du secteur des transports, développer la formation et la qualification des ressources humaines participant au développement, l'exploitation et l'entretien des systèmes de transport, développer l'utilisation des nouvelles technologies.

Dans une perspective de croissance du rôle de l'information dans les secteurs économiques et sociaux, l'État a mis en place une organisation sectorielle favorisant l'évolution accélérée de l'offre des services de télécommunications⁸ en mettant l'accent sur plusieurs objectifs notamment : accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications ; offrir des services variés et de bonne qualité à des prix concurrentiels; augmenter les investissements productifs privés, nationaux et internationaux ; améliorer l'utilisation des ressources limitées ; construire un réseau national de télécommunications fiable et connecté aux autoroutes de l'information ; promouvoir les télécommunications comme secteur économique essentiel à l'essor d'une économie compétitive, ouverte au monde et où le secteur des services représente une part importante du PIB ; assurer le développement des ressources humaines dans le secteur des télécommunications ; promouvoir la création de nouveaux emplois et le développement des nouvelles technologies.

3.1. La Politique Nationale des Transports, des Infrastructures de Transport et du Désenclavement (PNTITD).

Adoptée en 2015, la PNTITD oriente les activités du secteur jusqu'à l'horizon 2035. La vision du PNTITD est de « *Faire du désenclavement intérieur et extérieur le moteur d'une croissance forte et durable* ». Cette vision s'inscrit dans un schéma plus large consistant à faire du Mali une puissance agricole exportatrice et de transformer l'enclavement en atout. Elle devra être basée sur un système de transport intégré, fiable, efficace, sûr et abordable. Son objectif principal est de contribuer à la croissance économique par le désenclavement intérieur et extérieur, de créer un environnement juridique et institutionnel propice aux investissements et à une gestion performante du secteur des transports, d'assurer une articulation entre les différentes politiques et stratégies d'intervention et contribuer au renforcement des capacités.

⁸ L'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence a débuté en 2000 à travers la mise en place d'un nouveau cadre juridique et réglementaire⁸ et l'ouverture du capital de la SOTELMA. Cette ouverture était centrée sur l'adaptation de l'opérateur principal à un environnement national et mondial en mutation. Le statut d'entreprise publique et d'exploitant en régime de monopole du réseau des télécommunications constituaient un handicap pour que le secteur réponde de manière satisfaisante à la demande diversifiée et grandissante. En outre, pour permettre la souplesse et l'efficacité de gestion requise dans l'exploitation de la SOTELMA le Gouvernement a décidé de désengager partiellement l'Etat du capital de ladite société.

Ses objectifs spécifiques consistent à assurer la formation et le développement des ressources humaines participant à la conception, à la construction, à l'exploitation et à l'entretien des infrastructures de transport ; mais aussi, à la promotion de l'utilisation des nouvelles technologies dans l'exploitation des infrastructures et moyens de transports. Le financement nécessaire à la mise en œuvre du Plan d'action 2015-2020 a été évalué à 3856.435 milliards FCFA. La contribution de l'Etat et des partenaires techniques et financiers représentaient respectivement 12 % et 88 %. Le financement acquis était 22.74 % et le financement à rechercher s'élevait à 77.26 %. Malgré d'importantes réformes initiées, l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action 2015-2020, a identifié des insuffisances dans la gouvernance, l'efficacité et l'efficience (*rapport du bureau du vérificateur, 2023*). Le pilotage stratégique et opérationnel du PNTITD a été déficient en raison de la non-fonctionnalité des organes d'orientation et d'exécution. La mise en œuvre de la politique a souffert de l'absence d'un cadre d'ajustement et d'orientation. En outre, les activités opérationnelles ont souffert d'un déficit de coordination au niveau régional où il n'existe aucun cadre de coordination ou de concertation entre les acteurs du secteur des transports et des infrastructures.

En termes d'efficacité, plusieurs indicateurs n'ont pas atteint leurs cibles à cause du sous-financement chronique par rapport aux projections budgétaires initiales, l'insuffisance des ressources matérielles, l'insuffisance et la faible qualification des ressources humaines, la lourdeur des procédures administratives, l'insécurité et la non-libération des emprises qui n'ont pas permis d'exécution de plusieurs projets et programmes routiers, l'absence d'études à certains projets et programmes routiers. Le sous-financement du secteur des transports et des infrastructures a également limité l'efficacité du PNTITD. Les ressources financières mises à la disposition des acteurs ont été insuffisantes et n'ont pas permis d'assurer la mise en œuvre des activités planifiées. Le sous-financement a été accentué par les difficultés de mobilisation des ressources financières et le retard de la mise à la disposition à temps.

3.2. La Politique Nationale de Développement de l'Économie Numérique « Mali Numérique 2020 ».

Pour atteindre ses objectifs en matière de développement des infrastructures et de communications, plusieurs dispositifs juridiques ont été adoptés dont le plus récent est la Politique Nationale de Développement de l'Économie Numérique. Adoptée en 2015, la PNDEN a été construite autour d'une vision et des ambitions pour positionner le Mali comme un des Hub technologiques en Afrique de l'Ouest. Il s'agit de faire du numérique un vecteur de développement humain durable ; une source de productivité et de valeur ajoutée pour les autres secteurs économiques et pour l'administration publique ; un levier important de l'économie nationale et une véritable industrie à l'horizon 2020.

L'objectif global de cette politique vise le développement économique, social et le E-gouvernance. Les orientations stratégiques sont construites autour de quatre principes

à savoir créer une dynamique, structurer la gouvernance et allouer les ressources adéquates, focaliser les priorités et mener les actions à fort impact et inscrire l'action dans la durée. Son premier plan d'action a couvert la période 2015-2020. Selon le ministère en charge de la communication, ce plan d'action a atteint ses limites avec un taux de réalisation de 27.30 % en 2024. Ce faible taux s'explique par une mobilisation de ressources limitées à 24.24 %. En outre, l'absence de sensibilisation des acteurs et le manque d'un cadre harmonisé pour le développement des systèmes d'information, ont réduit l'impact escompté de cette première phase.

Un nouveau plan d'action couvrant la période 2025-2029 a été adopté en fin 2024. Ce plan d'action propose une vision moderne intégrant les avancées technologiques comme l'intelligence artificielle et le cloud computing, tout en se concentrant l'innovation, la cyber sécurité et la connectivité. Cette nouvelle politique vise à bâtir une économie numérique inclusive, adoptée aux réalités maliennes et à la création d'un environnement favorable pour l'émergence de start-ups. Sur le plan sous-régional et international, le Mali a adhéré à plusieurs projets de Technologie de l'information et de communication notamment les projets de l'UEMOA, du NEPAD, de RASCOM, de l'UNESCO et l'UIT. Dans le domaine des postes, le cadre juridique de la réforme du secteur postal et particulièrement les apports de la loi N°2017-016 du 12 juin 2017 portant réglementation du secteur postal est conforme aux orientations de la Stratégie postale universelle de Doha 2013-2016, celle d'Istanbul 2016-2020 et de la conférence stratégique de l'Union Panafricaine des Postes UPAP vision 2020, adoptée en mars 2015.

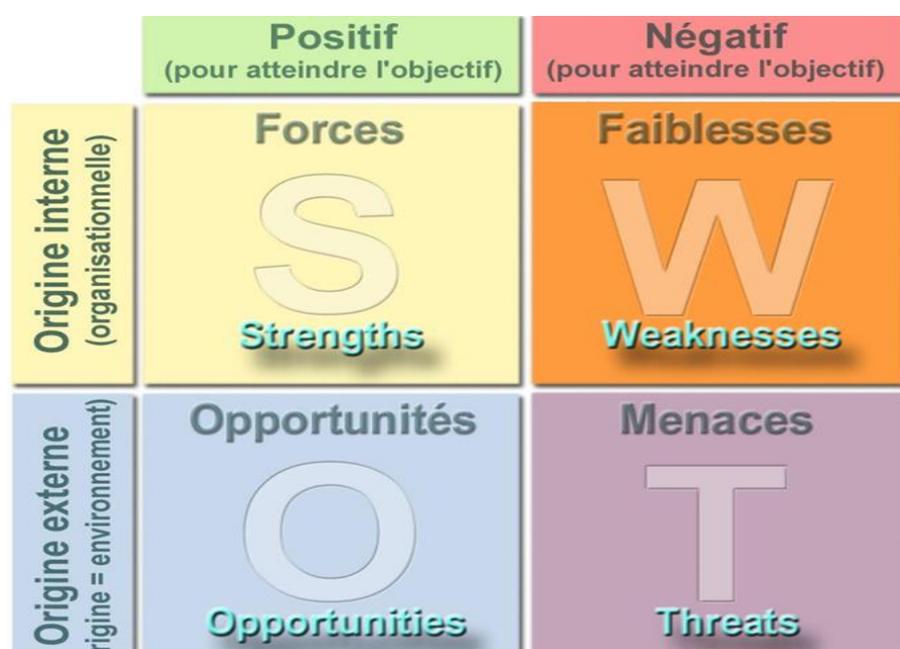
4. Méthode, résultats et interprétation

La méthodologie utilisée pour cette étude porte sur l'approche SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). L'analyse SWOT est une technique utilisée pour évaluer la position concurrentielle d'une organisation et pour développer une planification stratégique. L'analyse SWOT évalue les facteurs internes et externes, ainsi que le potentiel actuel et futur. Une analyse SWOT est conçue pour faciliter un regard réaliste, basé sur des faits et des données sur les forces et les faiblesses d'une organisation, d'initiatives ou au sein de son secteur.

Cette approche permet d'identifier les forces internes et les opportunités externes qu'une organisation peut exploiter pour atteindre ses objectifs, tout en cherchant à atténuer les faiblesses internes et les menaces externes (Lewis et Littler, 1997). Les forces améliorent les performances souhaitées tandis que les faiblesses sont des inhibiteurs des performances, les deux étant sous le contrôle d'une organisation. Les facteurs externes représentent les opportunités et les menaces. Les influences externes « affectent chaque entreprise, organisation et individu ». Ces facteurs « font généralement référence à des éléments que l'entreprise ne contrôle pas », par exemple : les tendances du marché, les tendances économiques, la démographie, les relations avec les partenaires commerciaux, les réglementations et les conditions politiques, environnementales et économiques (Fallon, 2008).

Afanvi KA. (2012), en élaborant un check List associé à la probabilité de succès de l'organisation a procédé à l'analyse SWOT des gestionnaires des organisations et systèmes de santé du Togo. Thiaw I., Diongue, D., Sané, N. F., Diop, L., Sall A., Assembe Mvondo S., Sarzana C., Jaquet S. (2023), ont effectué une analyse SWOT des plateformes liées aux impacts du changement climatique au Sénégal. Une étude des plateformes existantes qui ont des liens de convergence avec le projet de mise en place d'un observatoire sur la sécurité climatique, et d'évaluer la pertinence de la mise en place de ce cadre au niveau national. L'approche méthodologique adoptée pour réaliser l'analyse SWOT des plateformes existantes sur le changement climatique au Sénégal s'est basée sur un important travail de collecte de données auprès des acteurs concernés.

Graphique 11 : Matrice d'analyse SWOT



Source : Afanvi KA. (2012)

Le modèle ainsi présenté dégage deux axes stratégiques d'analyse suivants : une analyse interne et une analyse externe. Sur le plan interne L'analyse consiste à recenser les caractéristiques actuelles existantes de l'organisation, vues comme des forces et des faiblesses. Les forces sont considérées comme l'ensemble des ressources possédées et/ou compétences détenues qui confèrent un avantage concurrentiel. Quant aux faiblesses, elles se traduisent par un manque d'un ou plusieurs atouts essentiels, appelés facteurs clés de succès. Sur le plan externe L'analyse de l'axe externe permet d'énumérer les éléments qui ont un impact possible sur les activités de l'entité. Il s'agit d'une part des opportunités qui correspondent à des potentiels à développer. D'autre part, il y a des menaces, qui sont susceptibles d'influer négativement sur les activités de l'entité.

En utilisant cette approche précédemment décrite sur les infrastructures de transports du Mali, les résultats obtenus sont consignés dans le tableau N°1 ci-dessous.

Tableau 1 : Résultats de l'analyse SWOT des infrastructures de transports et de communication du Mali

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<p>Transports</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique nationale des transports, des infrastructures de transport et du désenclavement (PNTITD), adoptée en 2015 et ses plans d'action. - Adoption du Programme de Politiques de Transport en Afrique subsaharienne (SSATP). - Position géographique stratégique - Investissements internationaux <p>Communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique Nationale pour le Développement de l'Économie Numérique adoptée en 2015 et ses plans d'action. - Adhésion à plusieurs grands projets TIC sous régional et international notamment les projets, UEMOA, NEPAD, RASCOM, UNESCO, UIT, Croissance des télécommunications 	<p>Transport routier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Engorgement du trafic dans les centres villes et l'insécurité routière. - Mauvais état des routes en dehors des zones urbaines - Insuffisance des ressources allouées à la construction ou la réhabilitation des routes. - Insuffisance du contrôle et de la pénalisation des surcharges constituant des facteurs de dégradations précoces des routes. - Manque d'outils adéquats de planification des projets routiers. - Occupation anarchique des emprises des routes. -Insuffisance d'une méthode précise de gestion routière et de programmation des travaux d'entretien routier. - Insuffisance des moyens alloués aux unités déconcentrées pour le suivi du réseau routier. - Inadéquation du mode d'exécution des travaux d'urgence et travaux exceptionnels avec les procédures de passation de marchés publics en vigueur. - Insuffisance du réseau des pistes rurales. - Multiplicité des intervenants dans le domaine de la construction des pistes rurales et l'absence d'une coordination efficace ; - Insuffisance dans la régulation du marché des 	<p>Transports et communications</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appartenance à un réseau régionale et mondial pour ouvrir des perspectives de partenariats ; - Elaboration d'une politique sectorielle favorisant le partage des infrastructures, la maîtrise des coûts et la transparence dans la gouvernance du secteur ; - Promotion de la qualité et la norme à travers la construction et l'utilisation des infrastructures de transport et de communication. -Régulation internationale. -Développement des TIC -Amélioration de l'activité économique générale. 	<p>Transports</p> <ul style="list-style-type: none"> -Augmentation constante du coût des carburants qui menace les avantages économiques qui pourraient être tirés de l'activité. - Attaques et sabotages des infrastructures de transport et de communication par les groupes armés terroriste. - Absorption des acteurs nationaux par des opérateurs internationaux dominant le marché mondial ; - Retard considérable accusé par les opérateurs du service postal dans l'utilisation des TIC. - Instabilité politique <p>Communications</p> <ul style="list-style-type: none"> -Utilisation abusive des données de clients -Fraude et anarque organisés en réseau -Dépendance aux financements extérieurs -Changements climatiques

	<p>transports de marchandises et des transports en commun ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de professionnalisme des entreprises de transport. - Vétusté du parc de véhicules commerciaux ; - Dépendance aux conditions climatiques - Problèmes de maintenance. <p>Transport ferroviaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvais état de la ligne existante ne permet pas au transport ferroviaire de véritablement concurrencer la route. - Non-respect des engagements de la convention de concession par les parties. - Absence de réforme institutionnelle pour établir le cadre qui permettrait de tirer au mieux des investissements d'infrastructure et de dynamiser le transport ferroviaire. - Manque de ressources pour la construction de nouvelles lignes ferroviaires. <p>Transport fluvial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contraintes physiques rendant navigables que 5 à 6 mois par an. - Faible niveau d'intégration dans un système multimodal. - Manque de ressources pour financer le secteur. - Inexistence d'un code fluvial sur le Niger et le non-respect des normes de sécurité. <p>Transport aérien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse des revenus des populations et de l'absence de services fiables. - Inadaptation des infrastructures et équipements aéronautiques de certains aéroports de 		
--	--	--	--

	l'intérieur. - Faible densité du réseau de stations météorologiques et de transmission des données en temps réel. - Occupation illicite des domaines aéroportuaires. Communication - Qualité du réseau - Coût des transactions -Manque de transparence et d'information - Erreurs sur les numéros de transfert d'argent		
--	---	--	--

Source : Auteurs

Conclusion et recommandations

En dépit de la crise sécuritaire et institutionnelle, les infrastructures de transports et de communications continuent de jouer un rôle fondamental dans la connexion du pays à l'économie sous-régionale. Contrairement aux infrastructures de communications, les infrastructures de transports se caractérisent par une dégradation avancée, consécutive au détournement des ressources au profit des dépenses de sécurité.

L'analyse SWOT révèlent que les forces des infrastructures de transports et de communications sont relatives à la Politique Nationale des Transports, des Infrastructures de transports et du désenclavement et l'adhésion à des projets TIC sous-régional et international. Les faiblesses des infrastructures de transports routiers font allusion surtout à l'insuffisance de financement et de contrôle, à la surcharge des gros porteurs, à l'insécurité routière, à l'insuffisance de régulation des marchés de transport et à la vétusté du parc auto. L'appartenance à un réseau régional et mondial ; la promotion de la qualité et la norme à travers la construction et la régulation internationale, constituent des opportunités. L'augmentation constante du coût des carburants, des attaques et des sabotages, l'absorption des acteurs nationaux par des opérateurs internationaux, le retard accusé par les opérateurs du service postal dans l'utilisation des TIC et le terrorisme international, constituent des menaces.

Pour améliorer l'impact des infrastructures de transports et de communications sur la performance économique, plusieurs recommandations peuvent être formulées. Dans le domaine des transports routiers, il s'agit d'allouer davantage de ressources internes à la construction ou la réhabilitation des routes ; de renforcer le contrôle et la pénalisation des surcharges pour réduire la dégradation précoce des routes ; d'améliorer l'adéquation et la planification des projets routiers ; de libérer l'emprise des routes ; d'améliorer les procédures de passation de marchés publics dans le secteur des infrastructures de transports ; de renforcer la régulation du marché des transports de marchandises ; de professionnaliser les entreprises de transports et favoriser le renouvellement du parc des véhicules.

Dans le domaine du transport ferroviaire, il est recommandé d'améliorer la qualité de ligne de chemin de fer existante pour faciliter la concurrence avec la route et profiter de la position géographique stratégique du pays ; d'adopter des réformes institutionnelles pour faciliter les investissements privés et de dynamiser le transport ferroviaire en construisant de nouvelles lignes ferroviaires. Dans le domaine du transport fluvial, les propositions militent en faveur de l'équipement et de l'entretien des ports ; de l'augmentation du niveau d'intégration dans un système multimodal ; et l'adoption d'un code fluvial sur le Niger et des normes de sécurité. Quant au domaine du transport aérien, des efforts doivent être entrepris pour améliorer la qualité des services du transport aérien intérieur ; adapter les infrastructures et équipements aéronautiques de certains aérodromes de l'intérieur aux besoins du transport aérien ; augmenter la densité du réseau de stations météorologiques et de transmission des données en temps réel par rapport aux exigences pour la performance des prévisions météorologiques et la satisfaction des besoins et libérer le domaine aéroportuaire.

Les infrastructures de transport et de communication au Mali présentent des atouts importants, notamment une position géographique stratégique et des investissements internationaux. Cependant, des défis majeurs tels que l'état des routes, l'insécurité et la dépendance aux financements extérieurs doivent être surmontés. En saisissant les opportunités offertes par l'intégration régionale et les TIC, le Mali pourrait transformer ses infrastructures en un levier de croissance économique et de développement durable. Les perspectives de recherche pourront s'orienter vers cette analyse.

BIBLIOGRAPHIE

- AMRTP (2028). « Etude diagnostique du secteur postal au Mali ».
- AMRTP (2024). « Rapport annuel 2023 ».
- Andersson, Å. E., Anderstig, C. and Hårsman, B. (1990) « Knowledge and communications infrastructure and regional economic change, *Regional Science and Urban Economics* », P 359–376.
- BCEAO (2024). « Rapport sur la politique Monétaire dans l'UEMOA ».
- BCEAO (2024). « Balance des Paiements et position extérieure globale du Mali 2023 »
- Fallon, N. (2008). « SWOT Analysis : What It Is and When to Use It » », March 2, 2018.
- INSTAT (2024). « Annuaires Statistiques »
- Smith, A. (1776). Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations. Traduction française de Germain Garnier, 1881 à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843.
- Germain Garnier, 1881 à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843.
- ITIE MALI. « Rapport ITIE 2023 ». Version Définitive. Juin 2024.
- Ibrahima Thiaw, Djim Diongue, Ndeye Fatou Sané, Lissong Diop, Amadou Sall, Samuel Assembe Mvondo, Carolina Sarzana, Stephanie Jaquet, 2023, « Analyse

SWOT des plateformes liées aux impacts du changement climatique au Sénégal », Université cheikh Anta DIOP, Centre de Suivi Écologique, [En ligne, <https://www.researchgate.net/publication/375951808>], consulté le 5 novembre 2024

- Kotler P, Dubois B, Keller KL, Manceau D., 2007, Marketing management, 12ème édition. Paris : Nouveaux Horizons.
- Brilman J, Hérard J., 2008, Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial, 6ème édition. Paris : Eyrolles Éditions d'Organisation.
- Afanvi KA, 2012. « Analyse SWOT pour les gestionnaires des organisations et systèmes de santé ». Aného : Direction du District Sanitaire des Lacs. [En ligne, [\(PDF\) Analyse SWOT pour les gestionnaires des organisations et systèmes de santé](#)], consulté le 09 novembre 2024