



RAPPORT FINAL

Juin 2017

MISSION 3 : APPUI À L'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR L'API-MALI



Une nouvelle vision du développement
www.cessinstitute.org

Ce rapport final a été préparé par une équipe de CESS Institute. Il a été rédigé après l'atelier de validation du Rapport provisoire, tenu à Bamako les 19 et 21 avril 2017.

Contact:

CESS Institute, 3055 Boulevard Wilfrid-Hamel, suite 225, Québec (Québec) G1P 4C6, Canada |
cessinstitute@cessinstitute.org | Tel +1418 914 2120 | Fax: +1 418 914 3530 | www.cessinstitute.org

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	iv
Liste des annexes.....	iv
Sigles et abréviations.....	v
Résumé exécutif.....	vii
1.0 Introduction	1
2.0 Diagnostic de la communication organisationnelle et institutionnelle	4
2.1 La situation organisationnelle	4
2.2 La situation institutionnelle.....	11
2.3 Les problèmes de communication.....	17
3.0 Proposition d'une stratégie de communication pour l'API-Mali.....	23
3.1 Les objectifs de communication	23
3.2 Les publics cibles.....	26
3.3 Les options stratégiques	27
3.4 L'axe de communication	28
3.5 Les messages	29
3.6 Les activités et moyens de communication.....	29
4.0 Le suivi et l'évaluation	32
4.1 Le cadre logique de la stratégie de communication	32
4.2 Le calendrier de travail.....	42
5.0 Le Budget	43
6.0 Conclusion et synthèses des recommandations	55
Bibliographie.....	58

Liste des tableaux

Tableau 1: Classement du personnel d'API-Mali évalué.....	5
Tableau 2: Évaluation d'API-Mali dans 14 domaines pratiques	6
Tableau 3: Comparaison des différents moyens de communication	31
Tableau 4: Cadre logique de stratégie de communication.....	34
Tableau 5 : Calendrier de travail.....	43
Tableau 6 : Budget estimatif des activités de communication	44

Liste des figures

Figure 1: Organigramme de l'API-Mali	8
Figure 2: Organigramme détaillé de la Direction des Opérations d'API-Mali	9
Figure 3: Organigramme détaillé de la Direction Administrative et Financière et Système d'Information	10
Figure 4 : La communication dans le processus de performance organisationnelle	32

Liste des annexes

Annexe 1: Les attributions de l'office pour la promotion du développement au Rwanda.....	59
Annexe 2: Fiche d'indicateurs de performance communicationnelle	60
Annexe 3: Suivi de l'évolution de l'indicateur.....	61
Annexe 4 : Ébauche de termes de référence d'une enquête de satisfaction de l'API-Mali	62

Sigles et abréviations

AGP	Agence de communication AG Partners
AMUPI	Association Malienne pour l'Unité et le Progrès de l'Islam
APEX	L'Agence pour la Promotion des Exportations (Mali)
API-Mali	Agence de Promotion des Investissements au Mali
APIX-Sénégal	Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux
AZI-SA	L'Agence pour l'aménagement et la gestion des Zones Industrielles, Société Anonyme
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CCIM	Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali
CESS Institute	Center of Experts for Services and Solutions Institute
CMCE	Centre Malien du Commerce Extérieur
CNPI	Centre National pour la Promotion des Investissements
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CTRCA	Cellule Technique des Réformes du cadre des Affaires
DGD	Direction générale des douanes du Mali
DGI	Direction générale des impôts
DNDC	Direction nationale des domaines et du cadastre
DNI	Direction Nationale de l'Industrie
EPA	Établissement Public à caractère Administratif
HCI	Haut Conseil Islamique du Mali
ICD	Instrument de financement de la Coopération pour le Développement de l'Union européenne
IDE	Investissement Direct Étranger
LIMAMA	Ligue des Imams et Érudits du Mali
M&E	Monitoring and Evaluation (Suivi et Évaluation)
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
PAC	Projet d'Appui à la Croissance
PAGE	Projet d'Appui à la Gouvernance Économique
PME/PMI	Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
R1, R2, R3, etc.	Résultat 1, Résultat 2, Résultat 3, etc.
RDB	Rwanda Development Board (Office pour la promotion du développement du Rwanda)
RFI	Radio France Internationale
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UJMM	Union des Jeunes Musulmans du Mali
UNAFEM	Union Nationale des Associations de Femmes Musulmanes du Mali
UNIDA	Association pour l'Unification du Droit en Afrique

Remerciements

Ce rapport ne pouvait se réaliser sans la mobilisation de toute l'équipe de l'Agence pour la promotion des investissements au Mali (API-Mali) et la collaboration de tous les participants aux entretiens semi-dirigés, qui se sont déroulés à Bamako du 6 au 17 février 2017, ainsi qu'aux ateliers de validation, tenus à Bamako, du 17 au 21 avril 2017. CESS Institute salue la spontanéité et l'enthousiasme dont ont fait preuve les institutions du gouvernement, du secteur privé et des partenaires au développement qui ont été sollicitées pour sa réalisation (voir la liste complète dans l'aide-mémoire de mission produit juste après la visite de terrain). Leur contribution généreuse à l'étude est un indicateur de leur disposition à œuvrer pour le nouveau départ d'API-Mali renouveau du Mali.

Résumé exécutif

Ce rapport présente la stratégie de communication de l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API-Mali). Il comporte trois parties couvrant les termes de référence :

- La première partie fait le diagnostic de la communication organisationnelle et institutionnelle d'API-Mali à partir des données primaires et secondaires recueillies sur le terrain ;
- La deuxième partie propose une stratégie de communication pour API-Mali en fonction des nouvelles orientations définies ;
- La dernière partie décline le plan de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la stratégie avec une proposition d'indicateurs d'extrant, d'effet et d'impact.

Le diagnostic de la communication organisationnelle révèle des problèmes liés aux difficultés financières et matérielles que traverse l'Agence, ainsi qu'à la qualité et au mode de structuration de son personnel. Le personnel est composé de plusieurs catégories d'agents, dont des fonctionnaires, des contractuels, et des consultants. La différence de traitement de ces agents crée des frustrations. L'Agence devra résoudre des problèmes de communication interne, liés au partage de sa vision, à la motivation de ses agents, à la cohésion de son personnel, au sentiment d'appartenance des acteurs internes et à la circulation de l'information organisationnelle.

Le diagnostic de la communication institutionnelle révèle, de son côté, que les relations qu'entretient API-Mali avec les parties prenantes relevant du gouvernement, du secteur privé et de la coopération internationale ne sont pas au beau fixe. Elles sont marquées par la tension, la contradiction ou, au mieux, par l'absence de relation. Le caractère transversal de l'Agence la met en conflit d'attributions avec nombre d'organismes. API-Mali a des problèmes de gestion de ses relations institutionnelles, de visibilité, de notoriété, de positionnement, de réputation, de crédibilité, d'acceptabilité, de légitimité et d'autorité. Toutefois, le rôle stratégique de l'Agence est unanimement admis. Toutes les institutions rencontrées reconnaissent la nécessité de la renforcer et proposent à l'unanimité de la rattacher à la Présidence ou à la Primature.

La stratégie de communication. Au regard de ces problèmes de communication, la mission propose à API-Mali **une stratégie de communication** comprenant les étapes suivantes : la définition des objectifs de communication, l'identification des publics cibles, l'élaboration des messages clés, l'énoncé des principes directeurs de la stratégie, la déclinaison des activités de communication et l'identification des outils et moyens.

Toutes ces étapes doivent s'inscrire dans une vision : celle de « transformer API-Mali d'une agence de promotion des investissements à une agence de développement, à l'instar de l'Office pour la promotion du développement du Rwanda (RDB) ». L'objectif général qui sous-tend cette vision consiste à « positionner API-Mali, à court terme, comme la vitrine du Mali, le guichet unique des investissements et l'interface des structures de l'environnement des affaires » et, à long terme, à « faire admettre et accepter sa transformation en agence de développement ».

Dans cette perspective, les **résultats attendus de la communication organisationnelle** répondent aux problèmes identifiés ci-dessous:

- **Résultat 1** : La nouvelle vision d'API-Mali de se transformer progressivement d'une agence de promotion des investissements à une agence de développement est partagée par la Direction et l'ensemble du personnel entre avril et juin 2017;
- **Résultat 2** : Les valeurs et principes d'action qui conduiront à la réalisation de cette vision sont connus et intégrés dans les fonctions occupées par chaque agent pour la réalisation de la mission actuelle de l'Agence, entre avril et décembre 2017;
- **Résultat 3** : La perception d'amélioration des conditions de travail, du climat social et du sentiment d'appartenance est augmentée dans une proportion de 75 pourcent entre avril 2017 et avril 2018;
- **Résultat 4** : Le mécanisme de partage de l'information, des compétences et des savoir-faire est effectif et amélioré et la cohésion du groupe s'est renforcée entre avril et décembre 2017.

En ce qui concerne les **résultats attendus de la communication institutionnelle**, ils se formulent comme suit :

- **Résultat 5** : Le niveau de connaissance du public général (opinion publique) s'est accru de 30 pourcent et celui du public institutionnel et du public des usagers s'est accru de 75 pourcent, entre avril 2017 et avril 2018, en ce qui concerne la raison sociale, les attributions et les activités d'API-Mali;
- **Résultat 6** : L'image d'API-Mali comme vitrine du Mali, guichet unique des affaires et future agence de développement, s'est améliorée dans une proportion de 50 pourcent auprès du public des usagers et de 80 pourcent auprès du public institutionnel, entre avril 2017 et avril 2018;
- **Résultat 7** : Le nombre d'usagers qui ont recours à API-Mali, tous services confondus, a augmenté de 30 pourcent entre avril 2017 et avril 2019;
- **Résultat 8** : Des cadres de concertation bilatéraux et multilatéraux adaptés et fonctionnels, impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées par les actions d'API-Mali, ont été créés entre avril 2017 et avril 2018.

Les publics seront segmentés à l'interne selon le nouvel organigramme d'API-Mali. À l'externe, ils se déclineront dans les catégories suivantes :

- Les usagers d'API-Mali : investisseurs étrangers, investisseurs nationaux, entrepreneurs et autres acteurs économiques recourant à ses services;
- Les acteurs institutionnels : ensemble des acteurs des organismes gouvernementaux, des institutions du secteur privé, des organisations de la société civile et institutions bilatérales et multilatérales des partenaires au développement;
- Le public général : l'ensemble des particuliers qui doivent être informés des activités d'API-Mali et qui font partie de l'opinion publique.

La mission propose **des options stratégiques** pour une mise en œuvre efficace et efficiente du plan de communication :

- Mettre en confiance le ministre de la Promotion des Investissements et du Secteur Privé;
- Travailler en synergie avec le ministre en inscrivant le Plan de communication dans l'esprit des réformes qu'il a entreprises;
- Inscrire le Plan de communication dans la vision du Président de la République pour API-Mali;
- Positionner le DG d'API-Mali en rassembleur des institutions;
- Mettre à l'avant-scène les directeurs et experts d'API-Mali;
- Faire du bruit communicationnel, mais avec élégance et bon goût;
- Se mettre résolument à l'écoute des publics externes;
- Créer un air de famille à l'Agence.

La mission propose d'articuler **les messages de la stratégie autour d'un axe de communication**, qui est le point d'ancrage et le fil conducteur de la campagne de communication. L'axe pourrait être : **« En marche vers une agence de développement »**. Ce positionnement psychologique donnera de la valeur ajoutée à API-Mali et lui permettra de se distinguer des institutions parallèles ou concurrentes qu'elle finira par fédérer pour un Mali émergent.

Pour atteindre les résultats 1 à 4 de la stratégie de communication interne, la mission propose **les neuf (9) activités** suivantes :

1. Sondage et entretiens internes sur les nouvelles orientations d'API-Mali et les attentes du personnel;
2. Organisation d'une retraite pour le partage de la nouvelle vision d'API-Mali ;
3. Élaboration participative de l'énoncé de Politique de communication interne d'API-Mali;
4. Élaboration collective du profil des compétences selon le nouvel organigramme d'API-Mali et réactualisation des tâches;
5. Organisation d'un Atelier de validation de la Convention d'établissement d'API-Mali, doté d'un régime indemnitaire incitatif;
6. Lancement d'une Journée de reconnaissance du personnel d'API-Mali;
7. Lancement de l'Intranet d'API-Mali;
8. Création d'un groupe interne API Whatsapp;
9. Organisation d'une journée d'activités de *teambuilding* en dehors de Bamako.

À l'externe, l'atteinte des résultats 5 à 8 nécessiterait la réalisation **des onze (11) activités** suivantes :

1. Organisation d'une campagne de publicité médiatique;
2. Planification de trois ou quatre commandites événementielles;
3. Revitalisation du site Internet d'API-Mali, suivie d'une campagne Internet (bannières) et dans les réseaux sociaux;

4. Relance d'*API News* avec une version en ligne;
5. Production et diffusion d'émissions de radiophoniques sur l'investissement et le climat des affaires au Mali;
6. Organisation de kiosques et de séances d'information mobiles;
7. Organisation d'une campagne d'affichage routier;
8. Institutionnalisation et organisation d'une Semaine nationale de l'investisseur, de l'entrepreneur et de l'entreprenant, incluant une Journée porte ouverte API-Mali;
9. Campagne de marketing direct à des fins de relations publiques;
10. Organisation d'une tournée de concertation du DG API-Mali avec les parties prenantes institutionnelles d'API-Mali;
11. Création d'une Table de concertation institutionnelle pour l'investissement et du climat des affaires au Mali.

La mise en œuvre de ces activités se fera au moyen de **médias traditionnels et nouveaux** : la télévision, la radio, la presse, l'affichage ou Web. Les médias endogènes sont aussi envisageables. Chaque média présente des **caractéristiques** particulières et le choix de l'utilisation d'un média dépend du public visé et des moyens disponibles. Le rapport fournit un tableau qui indique les possibilités de choix des médias dans la mise en œuvre de la stratégie.

Enfin, la mission propose **un mécanisme de suivi et d'évaluation de la stratégie**, en indiquant comment reconnaître l'atteinte des résultats attendus en termes de changement de connaissance (suivi d'indicateurs d'extrants), d'attitude (indicateurs d'effets) et de comportement (indicateurs d'impact). Le rapport comprend **un cadre logique** de stratégie de communication qui détermine les modalités d'évaluation de la vision, de l'objectif général et des objectifs spécifiques de communication organisationnelle et institutionnelle. Chaque indicateur de suivi et évaluation devra être renseigné à l'aide d'une fiche dont le modèle est inclus dans le rapport.

1.0 Introduction

1. Le présent rapport présente la stratégie de communication de l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API-Mali). Elle fait partie d'une mission globale confiée à CESS Institute dans le cadre des études de l'environnement juridique, fiscal et économique des affaires pour le compte du Projet d'Appui à la Gouvernance Économique (PAGE) au Ministère de l'Économie et des Finances du Mali. Deux autres institutions maliennes, notamment, la Direction générale des impôts (DGI) et la Direction nationale des domaines et du cadastre (DNDC), font partie des bénéficiaires de ces études.

2. Le Mali a connu une succession de crises (sécuritaire, politique et institutionnelle) qui ont engendré un dysfonctionnement profond de l'administration publique. Dans ce contexte, les capacités institutionnelles en matière de gestion des finances publiques ont été fortement affaiblies. Les autorités maliennes sont confrontées à un double défi, à savoir, la nécessité d'une restauration urgente des capacités de l'administration publique dans les régions du Nord et la nécessité de préserver les acquis des efforts antérieurs en matière de renforcement des capacités techniques.

3. Le Projet d'Appui à la Gouvernance Économique (PAGE), financé par la Banque africaine de développement (BAD), s'inscrit dans le cadre du rétablissement du fonctionnement normal des institutions de l'Administration en charge de la gestion des finances publiques sur l'ensemble du territoire, de l'amélioration de la planification, de la préparation budgétaire, du renforcement de l'exécution et du contrôle budgétaires, ainsi que celles chargées de l'amélioration de la mobilisation des ressources dans le processus du développement institutionnel, qui est lui-même partie intégrante du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017).

4. En vue d'encourager et de soutenir le développement des investissements directs étrangers (IDE) et nationaux, et contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires, l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API-Mali), établissement public à caractère administratif (EPA), placée sous la tutelle du ministère en charge des Investissements et du secteur privé, a été créée en décembre 2005. Pour accomplir sa mission, elle a bénéficié en 2011 de l'appui du Gouvernement et de la Banque mondiale, à travers le Projet d'Appui à la Croissance (PAC), pour l'élaboration d'une stratégie en vue d'accélérer les investissements au Mali. L'accent a été mis sur les secteurs d'opportunités à forte valeur ajoutée et générateurs d'emplois ainsi que ceux qui présentent les meilleures opportunités à court terme. Il s'agit de :

- L'agriculture et l'agro-industrie : fruits et légumes, produits oléagineux, céréales, élevage, aviculture, sucre, coton, pêche et pisciculture ;
- Les industries minières et services connexes aux mines : phosphates, fer, bauxite, or, pétrole, calcaire, uranium ;
- Le tourisme : infrastructures, hôtels, activités de divertissement et services ;

- L'énergie : hydroélectrique et renouvelable.

5. L'adoption de cette stratégie et sa mise en œuvre n'ont pu être effectives suite à la crise politique et sécuritaire qui a touché le pays en 2012 et qui s'est traduite par un retrait de la plupart des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

6. Cependant, les mesures déjà adoptées par le Gouvernement en vue d'attirer les capitaux privés, qu'ils soient étrangers ou nationaux, dont le Code des Investissements institué par la Loi n°2012-016 du 27 février 2012, ont permis d'atténuer les effets de la crise et de drainer un flux d'investissements importants dans le pays.

7. Depuis le mois d'août 2013, la République du Mali a renoué avec l'ordre constitutionnel grâce à l'élection d'un Président et la mise en place du Parlement. Aujourd'hui, le pays est engagé dans une dynamique de stabilisation et de reconstruction, marquée par un engagement sans relâche du Gouvernement et de la communauté internationale à œuvrer pour un retour définitif de la paix et de la quiétude sociale, gage d'un développement économique durable.

8. Aussi, dans le contexte particulier de crise que traverse le Mali et conformément à la volonté des plus hautes autorités du pays de jeter les bases de l'émergence économique du pays, il est opportun d'intégrer dans la réflexion les actions phares que le Gouvernement pourrait entreprendre pour la relance économique au lendemain de la signature de l'Accord de paix et de réconciliation du 15 mai 2015, dans le contexte favorable de deux rencontres importantes de haut niveau, notamment le Sommet Afrique-France tenu en janvier 2017 et le Forum « Investir au Mali » prévu pour septembre 2017.

9. Pour relever tous ces défis, API-Mali s'est engagé, avec l'appui technique de CESS Institute, à élaborer une stratégie de communication à la hauteur de ses missions. Le vrai défi est de permettre au Mali de mobiliser les acteurs nationaux et de retrouver une bonne image aux yeux des investisseurs étrangers et maliens. Les attentes et le contexte organisationnel dans lesquels la mission s'est déroulée sont nombreux, autant que les défis à relever. Ainsi, la mission fut une mission d'écoute, d'observation, d'analyse des bonnes pratiques au Mali aussi bien qu'ailleurs.

10. **Objectif de l'étude.** L'objectif principal de la présente étude est d'élaborer une stratégie de communication interne (au sein de l'institution) et externe (avec les partenaires et le grand public) de l'Agence pour la promotion des investissements (API-Mali). De manière spécifique, la stratégie de communication devrait permettre à l'API-Mali de :

- Définir une vision et des objectifs clairs des efforts d'information et de communication à déployer ;
- Identifier les publics cibles ;
- Faire connaître les potentialités du Mali aux investisseurs potentiels étrangers et maliens ;

- Faire connaître les réformes adoptées sur le climat des affaires au grand public bénéficiaire de ces réformes (en liaison avec la Cellule Technique des Réformes du cadre des Affaires : CTRCA) ;
- Identifier les approches et outils appropriés pour faciliter l'information, la sensibilisation et le changement de comportement pour une meilleure appropriation des nouvelles dispositions législatives, réglementaires et institutionnelles (en liaison avec la Cellule Technique des Réformes du cadre des Affaires : CTRCA).

11. **Les résultats attendus** de la mission sont l'élaboration d'une stratégie de communication, d'un plan de mise en œuvre de la stratégie de la communication et la définition des indicateurs permettant un suivi et une évaluation de la mise en œuvre de la stratégie.

12. **Méthodologie de l'étude.** La méthodologie de l'étude a consisté essentiellement à des entretiens avec le personnel et la haute direction de l'API-Mali, les principaux partenaires et parties prenantes de l'agence ainsi qu'à la revue documentaire et analyse des données disponibles et obtenues auprès des principales agences et structures gouvernementales, des principaux acteurs du secteur ainsi qu'auprès des partenaires techniques et financiers du pays. L'analyse s'est également appuyée sur des études déjà réalisées dans le secteur de l'informel au Mali et des travaux déjà réalisés par l'API-Mali dans le cadre de l'amélioration des prestations de l'agence. Toutes les activités de collecte des données ont été menées en étroite collaboration avec l'API-Mali et ses parties prenantes afin de s'assurer que toutes leurs préoccupations soient bien prises en compte et pour une co-construction fructueuse des connaissances.

13. **Plan du rapport.** La suite du présent rapport est structurée en quatre parties (2 à 5). La première partie fait le diagnostic de la communication organisationnelle et institutionnelle d'API-Mali à partir des données primaires et secondaires recueillies sur le terrain. La deuxième partie propose une stratégie de communication pour API-Mali en fonction des nouvelles orientations définies. La troisième partie décline la stratégie en actions et activités de communication et propose des indicateurs de mise en œuvre et de suivi-évaluation. La dernière partie fait une estimation de l'incidence financière des activités de communication et propose un budget qui pourrait servir de point de départ pour API-Mali.

2.0 Diagnostic de la communication organisationnelle et institutionnelle

14. Les données recueillies à travers l'ensemble d'entretiens semi-dirigés et la documentation disponible ont permis de dresser l'état de la situation de communication d'API-Mali, à commencer par sa communication interne.

2.1 La situation organisationnelle

15. L'API-Mali est un établissement public à caractère administratif (EPA) créé en 2005, mais devenu opérationnel seulement en 2009. Dotée de l'autonomie financière et de gestion, l'agence est sous la tutelle du ministère de la Promotion des Investissements et du Secteur Privé. Selon l'article 2 du Décret N°05-019/P-RM du 26 septembre 2005 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'API-Mali, l'agence a pour mission de :

- Encourager et soutenir le développement des investissements directs étrangers et nationaux ;
- Contribuer à l'amélioration du climat des affaires ;
- Contribuer au développement et à la régulation des zones industrielles et d'activités économiques.

16. Plus précisément, API-Mali est chargée de :

- Cibler, attirer et susciter l'intérêt des investisseurs potentiels par la promotion du Mali comme destination d'investissement ;
- Accueillir, informer, accompagner et assister les investisseurs nationaux et étrangers dans la réalisation de leur projet ;
- Faciliter les procédures et démarches administratives notamment à travers le Guichet unique et délivrer ou faire délivrer aux investisseurs les autorisations d'exercice dans les secteurs d'activités conformément à la réglementation en vigueur ;
- Favoriser la création et le développement des petites et moyennes entreprises, et aider au développement de partenariats concrets entre les entreprises maliennes et celles d'autres pays ;
- Contribuer à la planification, à la coordination, à la réalisation et à la régulation des zones industrielles et d'activités économiques pour la mise à disposition des investisseurs d'infrastructures physiques, compétitives et attractives ;
- Assurer le suivi des actions de promotion des investissements, identifier les obstacles et les contraintes et proposer aux autorités compétentes les mesures organisationnelles et réglementaires nécessaires pour y remédier.

17. L'API-Mali est ainsi chargée d'une mission transversale et stratégique qui devrait lui faire jouer le rôle de chef d'orchestre du climat des affaires et des investissements au Mali.

18. L'Agence a traversé des périodes très difficiles suite à la crise politique et sécuritaire qui a secoué le Mali et au retrait consécutif du soutien de la Banque mondiale dont elle dépendait essentiellement. Cependant, depuis la prise de fonction du nouveau Directeur général, l'Agence a connu des progrès malgré sa situation difficile. Financièrement, elle est à jour dans ses engagements même si elle reste extrêmement limitée dans l'envergure et le nombre d'activités de promotion qu'elle peut entreprendre en raison de la faiblesse de ses ressources financières.

19. Dans la perspective de bâtir une API-Mali forte, de nombreuses études ont été conduites avec l'aide de la Banque mondiale, à savoir : un audit organisationnel et des ressources humaines (réalisé par les agences Talent Plus et Addis Consulting), un audit informatique, des actions de contrôle interne et une évaluation de l'Agence dans 14 domaines pratiques.

20. L'audit des ressources humaines a porté sur l'examen de la structure générale de l'Agence ainsi que sur l'évaluation de la capacité de chaque membre du personnel par rapport à la description de son poste. Il ressort de l'audit que la compétence de la majorité des 32 employés évalués est inférieure à celle exigée par l'Agence. Les employés ont été classés en trois groupes, comme indiqué dans le tableau ci-après :

Tableau 1: Classement du personnel d'API-Mali évalué

Groupe	% Personnel
Groupe 1 : Personnel qui a les qualités et compétences requises pour le poste et dans de nombreux cas, a le potentiel de remplir une fonction supérieure à celle qu'il occupe	19%
Groupe 2 : Personnel qui ne possède pas les qualités et compétences pour leur poste actuel, mais pourrait être utilisé dans une fonction de niveau inférieur	59%
Groupe 3 : Personnel dont les qualités et les niveaux de compétences ne conviennent pas pour un rôle quelconque dans l'Agence	22%

21. Par ailleurs, la Banque mondiale a mis au point une matrice d'évaluation d'API-Mali dans 14 domaines pratiques, dont 6 sont structurels (organisation et mandat, stratégie, personnel, systèmes, suivi et évaluation (M&E) et partenaires) et 8 sont opérationnels (promotion de l'image et commercialisation, recherches et intelligence de l'investissement, promotion proactive de facilitation

de la prise de décision d'investissement, assistance aux procédures du gouvernement, aide aux start-ups, suivi des investisseurs, plaidoyer pour la réforme du climat de l'investissement).

22. L'évaluation classe chaque facteur comme étant insatisfaisant, satisfaisant ou excellent. Globalement, API-Mali est jugée insatisfaisante. Le résumé des scores est présenté dans le tableau ci-après:

Tableau 2: Évaluation d'API-Mali dans 14 domaines pratiques

Domaine Pratique	Score	Classement
Structure organisationnelle, mandat et financement	66%	Satisfaisant
Stratégie	17.6%	Insatisfaisant
Personnel	31.4%	Insatisfaisant
Systèmes	15.7%	Insatisfaisant
Suivi et Evaluation	0.0%	Insatisfaisant
Partenaires	25.9%	Insatisfaisant
Promotion de l'image et Commercialisation	24.2%	Insatisfaisant
Promotion Proactive	0.0%	Insatisfaisant
Facilitation des décisions d'investissement par les investisseurs intéressés	46.4%	Satisfaisant
Aide à la navigation des procédures gouvernementales	81.5%	Excellent
Assistance à la navigation de création d'entreprises	19.0%	Insatisfaisant
Services d'expansion (Aftercare)	1.9%	Insatisfaisant
Plaidoyer pour la réforme du climat des investissements	24.2%	Insatisfaisant

23. Il ressort de ces évaluations qu'API-Mali n'a ni les compétences, ni les moyens, ni la capacité de mener à bien sa mission. L'Agence a été classée insatisfaisante dans 11 domaines sur 14. Les entretiens réalisés au sein de l'Agence ont permis de comprendre davantage la situation de ses ressources financières et humaines.

2.1.1. Situation des ressources financières

24. Les entretiens ont révélé une opacité dans la gestion d'API-Mali jusqu'à récemment. Malgré son redressement, l'Agence continue d'avoir de sérieux problèmes de financement. Elle a une autonomie de gestion en vertu de ses statuts juridiques, mais pas dans la pratique. Son financement est plutôt hybride : il est composé de fonds propres, d'appui du budget national et d'appui des Partenaires techniques et financiers (PTF). Mais le retrait des PTF depuis la crise politique a entraîné

des retards de salaire allant jusqu'à sept mois. La nouvelle direction de l'API-Mali a pu résorber le problème des salaires grâce à un appui exceptionnel accompagnant son plan d'affaires triennal 2016-2018 fixant un nouveau cap.

25. Mais l'appui actuel de l'État ne couvre que 30 à 40% des besoins budgétaires d'API-Mali. Ainsi, son budget 2016 n'est que de 500 millions FCFA, dont 200 millions FCFA de ressources propres et 300 millions FCFA provenant du budget de l'État. Les ressources propres générées par API-Mali ne lui profitent que dans une proportion de 48% (ce qui représente moins de 20% de son budget); le reste va aux tribunaux de commerce. Le gap budgétaire a un impact sur la qualité des ressources humaines.

2.1.2 Situation des ressources humaines

26. Le plan de restructuration du personnel a déjà donné lieu à huit départs volontaires. Mais l'effectif exact du personnel demeure flou¹. Le personnel est composé de plusieurs catégories d'agents (des fonctionnaires, des contractuels et des consultants), avec une différence de traitement, ce qui crée des frustrations. La mission rapporte un mouvement d'humeur des cadres fonctionnaires, qui n'ont pas reçu leurs primes ; le conseil d'administration (dont la dernière réunion remonte à juin 2016) avait ordonné de les suspendre en attendant le paiement des salaires. Malgré les conditions de travail difficiles (y compris l'absence d'un plan de carrière), les agents interrogés notent une synergie, une bonne collaboration au sein de l'Agence. Les agents actuels peuvent se battre davantage si les conditions sont meilleures.

27. Ces sentiments sont de bon augure pour la restructuration de l'Agence. Ses organes de décision ont récemment adopté un nouvel organigramme qui est supposé prendre en compte les insuffisances relevées par les différentes études. Mais la plupart des postes du nouvel organigramme n'ont pas encore de titulaire, ce qui induit provisoirement un flou organisationnel (voir ci-dessous le détail de cet organigramme, Figures 1, 2 et 3). Le défi du personnel est d'autant plus grand que l'API-Mali prévoit dans son Business Plan, des axes de développement, notamment la création de trois antennes régionales du Guichet unique pour l'accompagnement des jeunes, des start-ups, etc.

¹ la liste devant être communiquée ultérieurement

Figure 1: Organigramme de l'API-Mali

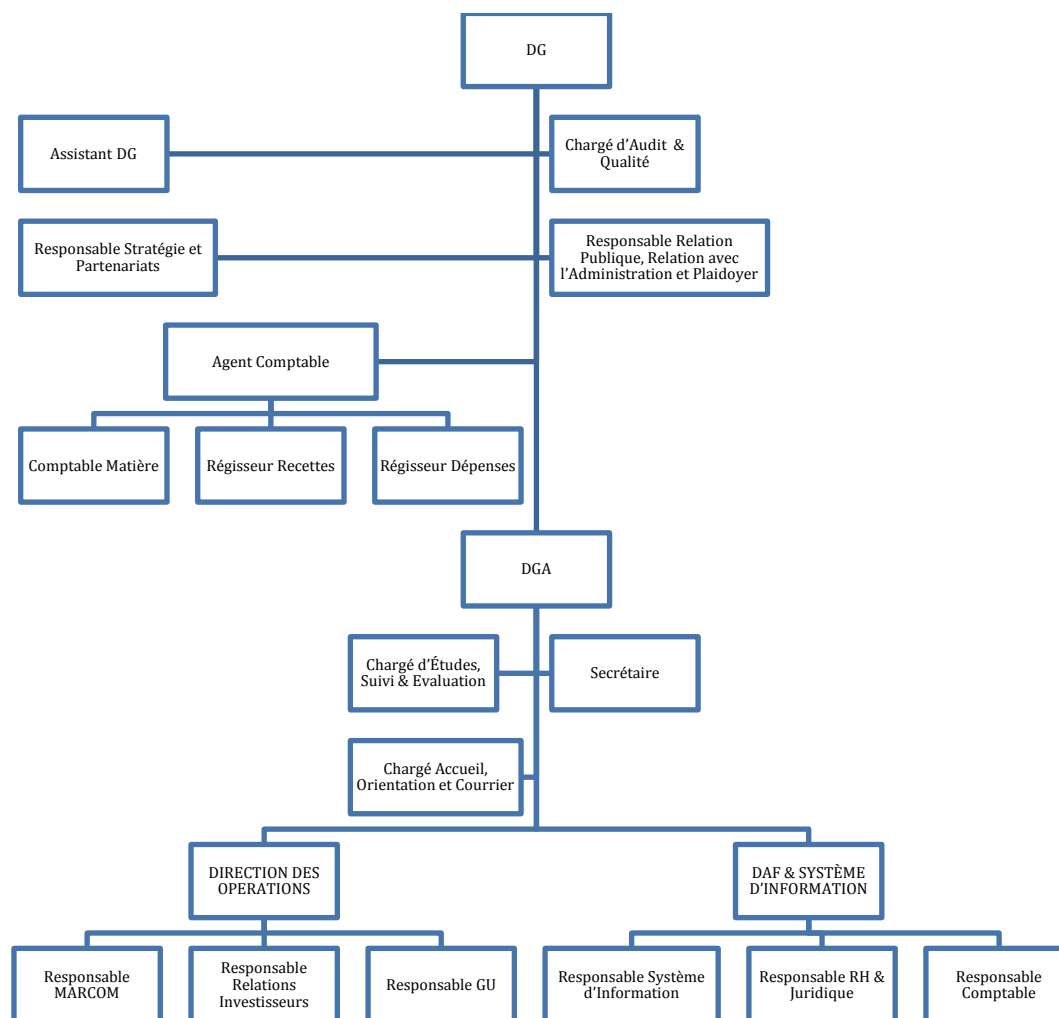


Figure 2: Organigramme détaillé de la Direction des Opérations d'API-Mali

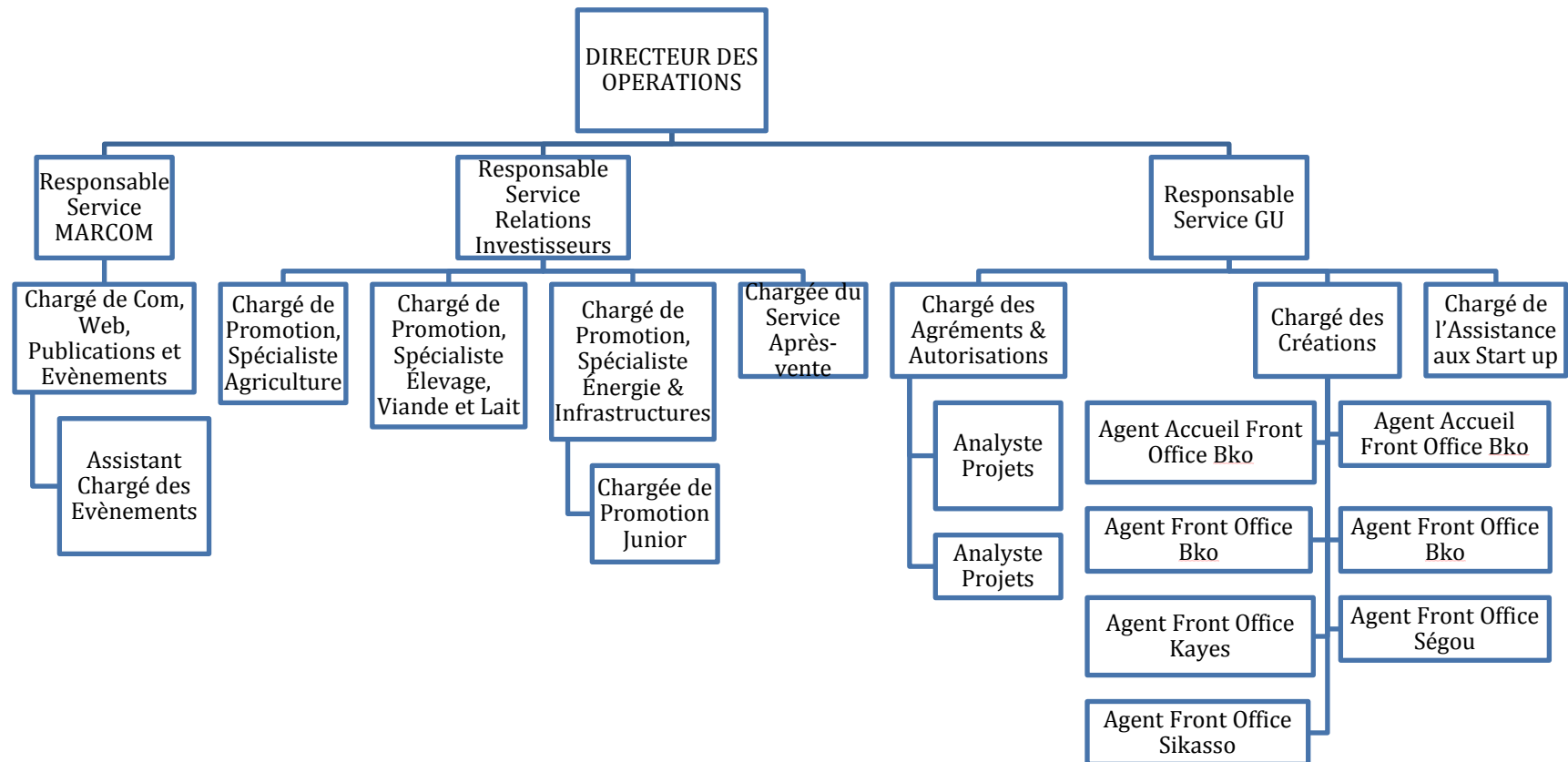
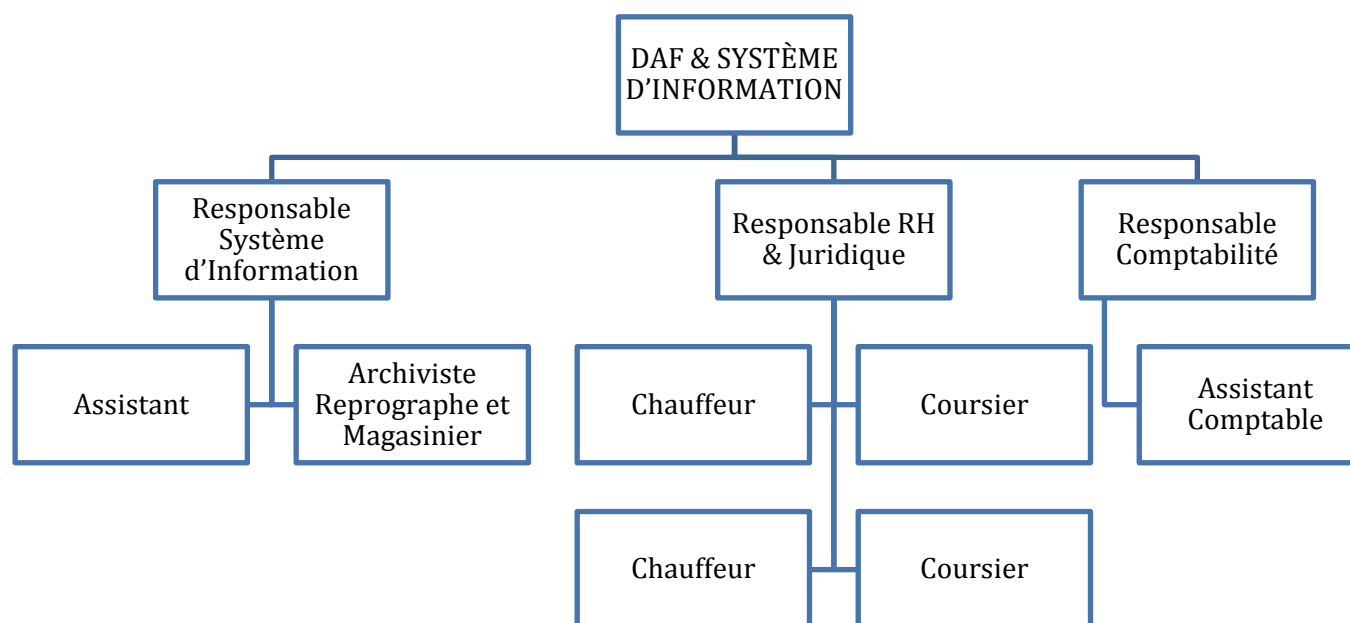


Figure 3: Organigramme détaillé de la Direction Administrative et Financière et Système d'Information



2.2 La situation institutionnelle

28. Nous avons examiné les relations qu'entretient API-Mali avec les parties prenantes relevant du gouvernement, du secteur privé et de la coopération internationale. De façon générale, les relations d'API-Mali avec ces institutions peuvent être améliorées. Elles sont marquées par la tension, la contradiction ou, au mieux, par l'absence de relation. Le caractère transversal de l'Agence la met en conflit d'attributions avec nombre d'organismes. Pourtant, le rôle stratégique de l'Agence est unanimement admis. Toutes les institutions rencontrées reconnaissent la nécessité de la renforcer et proposent à l'unanimité de la rattacher à la Présidence ou à la Primature.

2.2.1 Les relations avec les institutions gouvernementales

29. À quelques exceptions près, API-Mali ne jouit pas d'une grande crédibilité ou d'une grande autorité au sein de l'appareil gouvernemental. Elle jouit pourtant d'un soutien institutionnel qui servira de levier pour ses réformes.

30. **La Présidence de la République.** La vision du Chef de l'État concernant API-Mali est celle de l'Office pour la promotion du développement au Rwanda (Rwanda Development Board, RDB). L'Annexe 1 présente les attributions de la RDB.

31. API-Mali a encore des efforts à faire afin d'être une véritable agence de développement. Le Chef de l'État s'attend à ce qu'on lui présente la stratégie et la feuille de route pour y arriver. Dans cette perspective, il faut donner à API-Mali les moyens nécessaires à sa mission. L'Agence doit se concentrer sur les secteurs prioritaires autres que les mines (énergie, agro-business, pêche, etc.), en tirant parti des atouts du marché sous-régional. Elle doit réfléchir sur les facteurs dont le dysfonctionnement fait obstacle aux investissements et aux affaires au Mali, notamment la sécurité, la justice et le foncier. Pour jouer pleinement ce rôle, API-Mali doit trouver un ancrage institutionnel au plus haut niveau (la Présidence ou la Primature). Elle doit aussi prendre en charge progressivement les structures parallèles qui sont soit à dissoudre, soit à fusionner ou à réformer.

32. API-Mali est bien perçue par la Présidence de la République qui a beaucoup d'attentes à son égard.

33. **Le Ministère de la Promotion des Investissements et du Secteur Privé.** API-Mali serait sans doute plus forte avec davantage de ressources financières et un niveau d'encrage plus élevé. API-Mali est une agence transversale, qui devrait travailler directement et de façon autonome avec tous les départements. Mais, actuellement, elle relève d'un ministère dont elle doit tenir compte des contraintes de tutelle. La divergence entre la vision projetée et la réalité d'API-Mali se traduit par des relations de pouvoir difficiles qui expliquent en grande partie la léthargie dans laquelle est installée l'Agence. Cette situation nécessite l'arbitrage politique du Chef de l'État.

34. **La Cellule Technique des Réformes du Climat des Affaires (CTRCA).** La CTRCA est, à l'instar d'API-Mali, placée sous la tutelle du Ministère de la Promotion des Investissements et du Secteur Privé. Elle intervient sur des axes qui relèvent aussi des attributions d'API-Mali, notamment :

- Œuvrer pour l'attractivité des investissements au Mali et de la destination Mali (en tenant compte des indicateurs internationaux comme ceux de *Doing Business*, de l'Institut Mo Ibrahim, du World Economic Forum et de l'UEMOA) ;
- Étudier les pratiques réelles des affaires et des investissements, notamment le commerce transfrontalier.

35. La CTRCA est une cellule que les circonstances ont amené à se détacher d'API-Mali ; l'actuelle Directrice de la CTRCA étant l'ancienne Directrice du Guichet unique d'API-Mali. La CTRCA est ainsi devenue la cheville ouvrière du Comité mixte du climat des affaires, présidé par le Premier ministre. Elle reconnaît, malgré le conflit d'attributions, qu'il y a nécessité de centraliser et de loger tous les guichets à API-Mali. Mais cela nécessite un changement de mentalité. Actuellement, API-Mali est dans l'opérationnel et non dans la réflexion stratégique. La CTRCA admet qu'API-Mali doive être la vitrine du pays, qui attire aussi bien les investisseurs étrangers que la diaspora, et prenne en charge l'investisseur en fonction du profil de son investissement.

36. **L'Agence pour l'aménagement et la gestion des Zones Industrielles, société anonyme (AZI-SA).** Comme souligné plus haut, l'ordonnance n° 05-019/P-RM du 26 septembre 2005 qui a créé API-Mali prévoit que l'Agence contribue « au développement et à la régulation des zones industrielles et d'activités économiques ». Plus précisément, API-Mali est chargée de « contribuer à la planification, à la coordination, à la réalisation et à la régulation des zones industrielles et d'activités économiques pour la mise à disposition des investisseurs d'infrastructures physiques, compétitives et attractives ». Elle est ainsi en conflit avec AZI-SA qui la voit comme sa « sœur jumelle ». Cette dernière est membre du Comité d'agrément et API-Mali envoie les investisseurs à AZI-SA en ce qui concerne l'accès au foncier.

37. Mais en réalité, les deux agences s'excluent mutuellement. API-Mali a carrément abandonné à AZI-SA ses attributions sur les zones industrielles. AZI-SA, comme la CTRCA, fonctionne comme un détachement d'API-Mali, mais en toute autonomie. La Banque mondiale a demandé la fusion des deux agences, mais en vain.

38. **L'Agence pour la Promotion des Exportations (APEX).** Les investissements et les exportations sont étroitement liés. À défaut d'avoir une même structure pour prendre en charge ces deux grandes dimensions de la richesse nationale, la complicité et la fluidité sont de mise si deux structures distinctes s'en occupent. Mais c'est le contraire qui se produit entre API-Mali et APEX.

39. L'APEX est un établissement public à caractère administratif (EPA), avec un conseil d'administration de 14 membres. Mais la situation des ressources humaines, financières et matérielles de l'APEX est plus critique que celle d'API-Mali. Cette agence ne compte que 12 membres du personnel (moins que le CA), dont 6 de catégorie A, qui n'en sont pas vraiment. La mission actuelle de l'APEX est réduite par rapport à celle de son ancêtre, le Centre Malien du Commerce Extérieur (CMCE), créé en 1977, qui s'occupait de la promotion économique et commerciale. Malgré cette marge de manœuvre réduite, il y a des interférences entre API-Mali et APEX du fait de la mise en relation qu'entraînent les exportations, notamment le régime D du Code des investissements qui s'applique aux entreprises exportant à plus 75-80%.

40. Les relations entre les deux agences doivent s'améliorer. En effet, le Comité National d'Agrément n'a pas invité l'APEX depuis un an à ses réunions. Pourtant, les deux agences (API-Mali et APEX) sont dans le même bâtiment et en partie sur le même étage. Un projet de fusion des deux agences a été initié par API-Mali sans que l'APEX ne soit associé aux termes de référence. L'APEX pense trouver son bonheur ailleurs.

41. **La Direction Nationale de l'Industrie (DNI).** La DNI est l'une des rares institutions gouvernementales qui soient en bon terme avec API-Mali. La DNI est membre du Comité d'agrément, dont elle coordonne la sous-commission Industrie. Les demandes d'extension faites par les investisseurs sont d'abord envoyées à la DNI. Au niveau déconcentré, la DNI et l'API-Mali sont censés travailler en tandem. La DNI devrait abriter les antennes régionales d'API-Mali. Les locaux actuels de la DNI appartiennent à API-Mali (anciennement Centre National pour la Promotion des Investissements, CNPI).

42. Malgré ce climat favorable, API-Mali et la DNI ne font que le strict minimum en termes de collaboration. La DNI n'est pas utilisée à son potentiel et API-Mali n'a pas assez de ressources pour exercer toutes ses attributions, dont celles portant sur les zones industrielles.

43. **La Direction générale des douanes du Mali (DGD).** Il n'y a pas de rapport direct entre API-Mali et la DGD, si ce n'est à travers le Comité National d'Agrément. La DGD fait des visites de terrain, guidées par API-Mali, pour les extensions. La Douane a un cadre de concertation avec l'Organisation Patronale des Industries. Elle a organisé en 2015 un Forum Douane et Secteur privé. Mais elle n'a aucun cadre de concertation avec API-Mali. Pourtant, la Douane a une conception des investissements qui est différente de celle d'API-Mali.

44. **Le Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme.** Le Ministère de la Justice joue un rôle important dans l'assainissement du climat des affaires au Mali. Même s'il n'a pas la mémoire

des législations civiles, commerciales et sociales initiées par les autres ministères sectorielles – cette information est centralisée par le Secrétariat général du Gouvernement –, il peut tout de même rassurer sur les atouts juridiques du Mali en termes de climat des affaires. Le Ministère peut mettre de l'avant les arguments suivants :

- Le Mali appartient à une communauté juridique, l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), qui dispose d'une juridiction supérieure transnationale ;
- Les accords entre barreaux font que l'investisseur n'a pas besoin de changer d'avocat ;
- Le Mali dispose de juridictions commerciales spécialisées ; leur action a beaucoup d'impact sur les indicateurs et l'image du pays ;
- Il est vrai que certaines décisions posent problème, mais elles sont rares ; le ministre s'y emploie par un programme de formation.

45. Le Ministère de la Justice peut travailler avec API-Mali sur les indicateurs juridiques des affaires, mais les deux institutions n'ont pas de cadre formel de collaboration.

2.2.2. Les relations avec les institutions du secteur privé

46. Les parties prenantes du secteur privé rencontrées regrettent unanimement l'absence de relations institutionnelles avec API-Mali, tout en souhaitant son renforcement financier, organisationnel et technique.

47. **La Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali (CCIM).** Il n'y a presque pas de contact entre la CCIM et API-Mali. Il n'y a pas de concertation entre API-Mali et les chambres consulaires. Pourtant, la CCIM considère API-Mali et APEX comme ses instruments. Le Directeur d'API-Mali est invité à visiter au moins une fois la Chambre chaque année. La CCIM est prête à prendre en charge la participation d'API-Mali dans ses voyages d'affaires, mais les présentations d'API-Mali ne conviennent pas à la CCIM. Il faut qu'elles soient concrètes et s'appuient sur des études de cas qui donnent des éléments d'appréciation à l'investisseur.

48. La Chambre est disposée à informer et à former le secteur informel si API-Mali l'inscrit dans son plan d'action. La CCIM souhaite la mise en place d'un cadre de concertation de toutes les agences (API-Mali, APEX, AZI-SA) avec la Chambre. La CCIM joue un rôle important dans la promotion des investissements. Les Maliens eux-mêmes ont une capacité d'investissement qui est sous-estimée. Le Mali est le troisième pays investisseur au Sénégal. Les investisseurs maliens sont à la recherche d'opportunités dans leur propre pays. API-Mali devrait pouvoir les leur offrir.

49. **Le Conseil National du Patronat du Mali (CNPM).** Le CNPM est une autre partie prenante avec laquelle API-Mali n'entretient malheureusement pas des relations adéquates. Le CNPM est composé de 39 groupements professionnels (banques, assurances, etc.), mais des

entreprises peuvent y adhérer directement. C'est le cas des entreprises de télécommunications et des entreprises minières. Le CNPM a des moyens dont API-Mali aurait pu profiter. Les ressources du CNPM sont constituées des cotisations des adhérents (1% de leur masse salariale), des frais de gestion du programme de vérification des exportations (reversés par l'État) et des frais de location à des tiers de l'immeuble abritant le siège du CNPM.

50. En outre, le CNPM a une bonne perception d'API-Mali, même s'il note un décalage entre l'esprit de l'agence et la réalité. Le Patronat reconnaît que le rattachement actuel d'API-Mali à un ministère ne lui donne pas les moyens qui lui permettraient de faire son travail. API-Mali a une mission politique en raison de son ancrage institutionnel. Les départements ministériels sont restés jaloux de leurs attributions face à API-Mali. Il faut la rendre autonome comme l'APIX au Sénégal.

51. Au Mali, la tutelle pèse sur les institutions. API-Mali, dans sa forme actuelle, ne peut jouer le rôle d'interface entre le secteur privé et l'Administration (trop de dépendance et pas assez de moyens). Le cas d'AZI-SA est un contre-exemple : le Directeur est nommé par le ministre et est membre du comité de direction du Ministère ; le ministre peut lui donner des instructions, y compris sur la nomination par décret des membres du conseil d'administration d'AZI-SA, sans que les membres titulaires de ce conseil ne soient au courant. Le CNPM attend un signal fort pour que les investisseurs aient l'impression que le Mali a changé de cap pour son émergence.

52. **L'Ordre des avocats du Mali.** Il n'y a pas d'avocat sans affaires et il n'y a pas d'affaires sans avocat. L'environnement des affaires suppose une sécurité juridique et judiciaire. Il n'y a pas de spécialisation en droit des affaires au Mali. Or, tout est affaire (droit de propriété, famille, etc.).

53. Le Barreau joue donc un rôle très important dans l'assainissement du climat des affaires. Il peut, en outre, jouer le rôle d'ambassadeur dans la promotion de la destination Mali. En effet, le Barreau du Mali a accueilli en 2014 le Campus international du Barreau de Paris, rendez-vous annuel de la formation continue du plus grand rassemblement professionnel des avocats de Paris, pour faire voir les possibilités dans le domaine des affaires. Le Barreau du Mali organise tous les deux ans un forum auquel sont invités d'autres barreaux. Il participe à toutes les conférences de Barreaux pour pouvoir vendre la destination Mali : conférences des Barreaux de l'espace UEMOA, de la CEDEAO, de Paris, de Toulouse, de Luxembourg ; conférence de l'Union internationale des avocats, etc.

54. Malgré ce rôle et ce potentiel, API-Mali et l'Ordre des avocats du Mali n'ont pas de relations institutionnelles. Les avocats sont contactés à titre individuel et non institutionnel. Le Barreau apprend par des textes en même temps que le public, au lieu d'y être associé en amont. Le Barreau reconnaît l'utilité d'API-Mali, ne serait-ce qu'en raison du Guichet unique qui s'inscrit dans le cadre communautaire OHADA. Le Mali est pionnier de l'UNIDA, ancêtre de l'OHADA. L'Ordre des avocats aussi souhaite la mise en place d'un cadre de concertation avec API-Mali.

2.2.3. Les relations avec les Partenaires techniques et financiers (PTF)

55. Parmi les partenaires bilatéraux du Mali dans la promotion des investissements, le cas des Pays-Bas mérite d'être mentionné. La nouvelle vision de la coopération hollandaise est « From Aid to Trade », une transition graduelle, au cours des prochaines années, de la logique dominante de l'Aide au développement à celle du Commerce et des Affaires.

56. Dans cette perspective, chaque année, l'Ambassade organise une mission commerciale dans un « top secteur » aux Pays-Bas pour encourager les opérateurs économiques hollandais à entrer en contact avec leurs homologues maliens. Ainsi, alors qu'elles n'étaient que trois en 2013, les entreprises hollandaises au Mali sont au nombre de 25 en 2017. Les missions commerciales donnent lieu à des séminaires aux Pays-Bas, qui permettent d'exposer les atouts du Mali en matière d'investissement.

57. Ce modèle de réussite devrait inspirer les stratégies de promotion internationale d'API-Mali, d'autant plus que les Pays-Bas ont démontré une grande ouverture à soutenir API-Mali. L'Agence doit désormais se doter d'un plan de carrière pour renforcer la structuration de son personnel. Elle doit avoir une capacité de proposition et de suivi ; être en mesure d'offrir une vision qui concilie l'économie et les investissements, l'État et le privé ; être en mesure de faire des études prospectives sur les « top secteurs », de mettre les informations à la disposition du public, en toute transparence. Mais avant tout, API-Mali doit être soutenue par une volonté politique.

58. **L'Union européenne.** La rencontre avec l'Union européenne a fait apparaître trois enjeux importants pour API-Mali :

- Appui budgétaire : API-Mali peut bénéficier d'une aide directe ou indirecte de l'Union européenne, sans pour autant revenir à la situation initiale qui la faisait dépendre essentiellement du soutien de la Banque mondiale ;
- Programme de retour des migrants : API-Mali peut avoir le soutien de l'Union européenne (et de l'Office des migrations internationales) si elle met en place une bonne stratégie de promotion des investissements de la Diaspora malienne ;
- Rationaliser les exonérations (avantages liés à l'agrément du Code des investissements) : l'Union européenne a financé une étude sur cette question, qui va servir à la réforme du Code des investissements. Elle peut aider non seulement à rationaliser les exonérations, mais aussi à assurer leur suivi et évaluation, des points faibles majeurs d'API-Mali.

59. Dans tous les cas, API-Mali a intérêt à entretenir des relations étroites et stratégiques avec l'Union européenne, ce qui ne semble pas être le cas actuellement.

60. **La BCEAO-Mali.** La BCEAO et API-Mali n'ont pas de relation d'affaire. Toutefois il faut signaler la participation, en 2009, de la BCEAO à une étude sur les investissements directs étrangers (IDE) à laquelle API-Mali était aussi impliquée. La Banque centrale travaille normalement

avec le Gouvernement malien et le Trésor public, mais tout ce qui améliore le cadre des affaires l'intéresse.

61. La BCEAO a désormais un dispositif d'appui aux PME/PMI dans lequel API-Mali pourrait jouer un rôle majeur. En effet, par décision du Conseil des Ministres de l'UEMOA (Décision No 29 du 29/09/2015/CM/UEMOA relative à la mise en place d'un dispositif de soutien au financement des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries (PME/PMI) dans les États membres de l'UEMOA), ce dispositif a été mis en place en exécution du Plan d'action du Rapport d'un haut comité ad hoc sur le financement des économies de l'UEMOA.

62. Ainsi, une banque qui prête à une PME/PMI qui répond à un certain nombre de critères peut bénéficier du refinancement de la BCEAO, laquelle lève par le fait même les risques portés par les banques. Le dispositif fera en sorte que les entreprises de l'informel sortiront de leur état. L'opérationnalisation du dispositif confèrera un rôle important aux structures d'accompagnement comme API-Mali. Cette dernière peut identifier les entreprises qualifiées pour bénéficier du soutien de la Banque centrale. Toutefois, une sélection se fera au niveau de toutes les structures d'accompagnement qualifiées. La BCEAO ne dispose pas de ressources spécifiques pour l'accompagnement des PME/PMI. Les États membres ont pris l'engagement d'en assurer le coût, mais les partenaires techniques et financiers, notamment l'Instrument de financement de la coopération pour le développement de l'Union européenne (ICD), sont prêts à les appuyer.

63. Rappelons que l'article 2 de l'Ordonnance portant création d'API-Mali lui confie, entre autres, la mission de « favoriser la création et le développement des petites et moyennes entreprises, et aider au développement de partenariats concrets entre les entreprises maliennes et celles d'autres pays ». API-Mali se trouve ainsi en bonne position pour accompagner la mise en œuvre du dispositif de la BCEAO pour les PME/PMI. Mais encore faudrait-il qu'elle entretienne dès maintenant des relations institutionnelles privilégiées avec la Banque centrale.

2.3 Les problèmes de communication

64. Les problèmes de communication d'API-Mali sont d'ordre organisationnel et institutionnel.

2.3.1 Les problèmes de communication organisationnelle

65. L'identification de cette catégorie de problèmes consiste à mesurer le niveau et la qualité du partage de la vision de l'Agence, de la motivation des agents, de la cohésion du groupe, du sentiment d'appartenance et de la circulation de l'information au sein d'API-Mali.

66. Étant donné qu'API-Mali est en pleine restructuration, comme indiqué précédemment, le regard porté sur la communication organisationnelle sera plus prospectif (comment faire pour l'améliorer) que rétrospectif (quels sont les faiblesses et les dysfonctionnements).

67. **Le partage de la vision de l'Agence.** Rappelons que le Chef de l'État envisage que l'API-Mali se transforme, à terme, en une agence de développement, à l'instar du Rwanda Development Board (RDB).

68. Au sein de l'Agence, le partage de cette vision est essentiel à la convergence des efforts et à l'atteinte des objectifs. La vision à court et moyen termes se traduit par des programmes d'activités annuels et un plan d'affaires triennal clair qui doit faire l'objet d'une appropriation totale par l'ensemble du personnel. Des jalons doivent être fixés et de façon périodique, le point doit être fait sur la mise en œuvre des orientations pour éventuellement en définir de nouvelles. Les nouvelles orientations de la Direction Générale de l'Agence sont claires, mais elles doivent faire l'objet d'une meilleure appropriation par l'ensemble du personnel.

Observation 1: La vision existante est claire, mais pas suffisamment partagée et appropriée.

Recommandation 1: Appropriation de la vision de l'API-Mali par le personnel. L'API-Mali devrait organiser un séminaire ou une retraite du personnel et de la Direction afin de partager la nouvelle vision de l'Agence et sa réalisation stratégique.

69. **La motivation.** La motivation des collaborateurs est un facteur déterminant dans l'augmentation de la productivité du personnel et un élément clé du succès des entreprises. Cependant, les facteurs prédominants dans la motivation au travail dépendent de la personne et de l'orientation qu'elle se donne elle-même. Les principales sources de motivation au travail sont les suivantes :

- La rémunération,
- La culture d'entreprise et la vision de l'entreprise,
- Les conditions de travail,
- Le style de management,
- Le développement des compétences personnelles et,
- Le plan de carrière.

Observation: Il est observé un faible niveau de motivation au niveau des membres du personnel de l'API-Mali. Ce faible niveau est principalement dû aux conditions salariales assez différenciées.

Recommandation 2: Mettre en place un véritable plan de carrière et une gratification liée à la performance.

70. **La cohésion du groupe.** La cohésion du groupe est tributaire entre autres de la motivation du personnel. Une bonne cohésion humaine et technique est nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'organisation. La cohésion de groupe se construit au travers des échanges formels et informels entre les collègues.

71. À API-Mali, la cohésion de groupe semble légèrement fracturée avec le fort roulement du personnel engendré par le plan de départ volontaire. La fracture s'explique aussi par la différence de statut et de traitement des agents. Certains agents sont des fonctionnaires alors que d'autres sont des agents contractuels de l'État ou encore, des consultants. La mauvaise orchestration de ce personnel hétéroclite crée des frustrations et des sentiments de discrimination et d'injustice.

Observation: La différence de statut des agents fragilise la cohésion du groupe.

Recommandation 3: Afin d'améliorer la cohésion du groupe, il est recommandé de doter l'API-Mali d'une convention d'établissement qui définisse clairement le régime indemnitaire des agents et organisation des séances de team building (sorties d'entreprise, workshop ou participation à un événement en équipe).

72. **Le sentiment d'appartenance.** Dans le cadre du plan de restructuration des ressources humaines, rappelons-le, un plan de départ volontaire a été proposé au personnel à la suite d'un audit. Malgré des conditions de départ très attrayantes, une bonne partie du personnel (environ une vingtaine de personnes sur 32) ont décidé de rester au sein de l'Agence. Certaines ressources humaines, après plus de cinq années de travail, y compris des périodes très difficiles caractérisés par des mois sans salaire, ont tout de même développé un fort sentiment d'appartenance à l'Agence et fondent un grand espoir quant à son avenir.

73. Cependant, ce sentiment devra être renforcé chez le personnel récemment recruté et à recruter dans les mois à venir, à travers notamment le partage de la nouvelle vision de l'Agence et le développement d'une culture d'entreprise qui renforce la motivation et la cohésion des agents.

Observation: Le sentiment d'appartenance est élevé, mais doit être renforcé avec la définition claire et le développement d'une culture d'entreprise.

Recommandation 4: Développer une culture d'entreprise par un mécanisme de communication permanente de la vision, de la mission et des valeurs de l'API-Mali.

74. **La circulation de l'information.** La circulation de l'information dans l'organisation peut être ascendante, descendante ou horizontale. L'Agence dispose de partenariats stratégiques lui fournissant des outils technologiques qui contribuent à améliorer la diffusion de l'information à l'interne. Elle dispose en effet d'un intranet comprenant un système de messagerie professionnelle et un portail Web comprenant notamment un tableau de bord de supervision et un outil de sondage du personnel. Elle dispose également d'un tableau d'affichage où les notes de services, les décisions ainsi que les notes d'information sont régulièrement affichées. Elle a aussi un excellent outil de communication interne, à savoir *Api News*. Ce journal d'entreprise était destiné uniquement au personnel, mais avec le temps, il a changé de forme et est devenu public.

Observation: La circulation de l'information est satisfaisante, mais elle doit être rendue plus fluide et régulière par une approche bidirectionnelle symétrique.

Recommandation 5: Afin d'améliorer la fluidité de la circulation de l'information, il est recommandé de faire un briefing hebdomadaire effectif au sein des directions pour une meilleure diffusion de l'information du haut vers le bas et du bas vers le haut. De plus, il faudrait prévoir ou rendre fonctionnelle une boîte à suggestion et un mécanisme de « management by walking around ».

2.3.2 Les problèmes de communication institutionnelle

75. **La gestion des relations.** Le diagnostic des relations institutionnelles d'API-Mali révèle clairement que l'Agence a un problème sérieux de gestion de ses relations. La quasi-totalité des structures rencontrées s'est plainte des mauvaises relations ou de l'absence de relations avec API-Mali. Elles sont toutefois unanimes à souhaiter la mise en place d'un cadre de concertation avec l'Agence. L'ouverture qu'elles manifestent est une opportunité que l'Agence doit saisir.

76. **La visibilité.** Dans son état actuel, API-Mali n'a rien de vitrine du Mali. Malgré sa situation géographique enviable (au bord du Boulevard du CICB, Quartier du Fleuve, dans les locaux de l'ex Air Afrique), API-Mali ne se fait pas remarquer. En dehors des signes extérieurs qui n'attirent pas l'attention, les actes de l'Agence ne sont pas assez visibles. Le journal d'entreprise *Api News* aurait pu remédier à ce déficit de visibilité, mais rien ne permet de conclure à l'affirmative.

77. Il reste à mesurer la fréquentation du site Web de l'Agence pour examiner ses effets en termes de visibilité.

78. **La notoriété.** Le manque de visibilité a un impact sur la notoriété. Nous avons noté une grande méconnaissance d'API-Mali par les différents acteurs rencontrés. Ces derniers la connaissent vaguement sans être en mesure de dire ce qu'elle fait. Si API-Mali est très peu connue à Bamako, elle est totalement méconnue en milieu rural, selon les acteurs rencontrés.

79. Sur le plan international, il est difficile de mesurer la notoriété d'API-Mali. Les quelques voyages de promotion auxquels participe l'Agence ne permettent pas de le faire. Le site Internet dans sa version 1.0 ou même 2.0 avec seulement 398 « J'aime » sur la page Facebook², n'est pas non plus concluant à cet égard.

80. Le Forum « Investir au Mali » qui se tiendra en septembre 2017 sera peut-être l'occasion d'augmenter la notoriété de l'Agence.

81. **Le positionnement.** Le diagnostic institutionnel a montré que l'API-Mali est en conflit d'attributions avec beaucoup d'institutions qui la considèrent, au mieux, comme leur « sœur jumelle » et, au pire, comme leur rivale. En raison de ses difficultés, l'Agence n'a jamais réussi à se positionner comme la vitrine du Mali et le guichet unique des affaires au Mali. D'une part, elle est en concurrence avec la CTRCA sur le climat des affaires et, de l'autre, elle a abandonné les zones industrielles à AZISA. Réduite à une portion congrue qui gravite essentiellement autour des agréments et du Guichet unique, l'Agence est en perte d'identité.

82. Les nouvelles orientations dans la vision d'une agence de développement devraient lui permettre de se positionner, à court terme, au moins comme l'interface des structures des investissements et des affaires au Mali.

83. **La réputation.** La réputation de l'Agence n'est pas sans tâche. La gestion opaque de la première équipe de direction est bien connue des acteurs que nous avons rencontrés. Les circonstances de la nomination du nouveau DG et le rattachement de l'Agence au Ministère de la Promotion des Investissements la font percevoir comme une agence politique, un outil d'exécution du Gouvernement.

84. **La crédibilité.** Les nombreux départs du personnel qualifié consécutivement au retrait de la Banque mondiale font apparaître l'API-Mali comme une coquille vide. Presque tous les acteurs rencontrés n'accordent pas de crédibilité à l'Agence en termes de capacité de recherche et d'analyse stratégique. C'est ce qui explique qu'elle est très peu sollicitée en dehors des procédures obligatoires. L'audit des ressources humaines avec seulement trois critères satisfaisants sur 14 (voir plus haut) confirme la réserve des acteurs à recourir à l'Agence.

85. **L'acceptabilité.** Malgré les critiques qu'elles lui adressent, la plupart des structures rencontrées acceptent API-Mali et souhaitent son renforcement institutionnel, matériel, financier,

² en date de février 2017

humain et technique. Certaines se réserveront, toutefois, tant que l'Agence demeurera sous la tutelle d'un ministère sans poids, avec le risque de sa politisation.

86. Le climat d'acceptation de l'Agence n'est donc pas partagé par tous les acteurs. Ceux dont les attributions sont en conflit avec API-Mali défendent leur territoire et pourraient mettre tout en œuvre pour bloquer l'Agence s'ils se sentent menacés par les réformes entreprises.

87. **La légitimité.** API-Mali ne doit pas se prendre pour ce qu'elle n'est pas encore. Elle n'a actuellement aucune légitimité d'agir comme agence de développement. Elle n'en a d'ailleurs ni la légalité ni les moyens. Par contre, sa légitimité se renforcera par le changement de son ancrage institutionnel et surtout par la mobilisation de tous les acteurs pour la réalisation de sa nouvelle vision.

88. **L'autorité.** L'autorité de l'API-Mali est actuellement très limitée. Même si l'ordonnance qui l'a créée prévoit en article 1er qu'elle est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, l'Agence demeure une structure sous tutelle avec toutes les contraintes administratives qu'un tel rattachement comporte.

89. En dehors des limites administratives, l'autorité de l'API-Mali est contestée par les structures parallèles (que nombre d'acteurs considèrent comme structures de placement). L'absence de production de connaissances, à tous le moins, de réflexions stratégiques sur les investissements et le climat des affaires au Mali n'aident pas la perception d'une quelconque autorité en l'Agence en dehors de sa coordination des procédures obligatoires comme les agréments et le Guichet unique.

3.0 Proposition d'une stratégie de communication pour l'API-Mali

90. En communication, la stratégie est un plan-cadre comprenant une combinaison d'interventions capables de susciter les changements nécessaires en matière de connaissances, d'opinions, d'attitudes, de croyances ou de comportements au niveau des publics visés. La stratégie permet de résoudre les problèmes de communication, selon un calendrier donné et compte tenu des ressources disponibles. Elle constitue un engagement et une boussole permettant de mobiliser et d'orienter les actions et les énergies des différents acteurs.

91. La planification stratégique de la communication comprend les étapes suivantes :

- La définition des objectifs de communication ;
- L'identification des publics cibles ;
- L'élaboration des messages clés ;
- L'énoncé des principes directeurs de la stratégie ;
- La déclinaison des activités de communication ;
- L'identification des outils et moyens³.

3.1 Les objectifs de communication

92. Un objectif de communication est la description du résultat final attendu d'une intervention de communication en termes généraux de changement de connaissance, d'attitude et de comportement :

- **La connaissance** : le public ne connaît pas une organisation ou son produit ou son service. Dans ce cas, il faut d'abord lui donner de l'information, l'avertir de l'existence de l'organisation ou de son produit. On parle à sa raison ou à son imagination pour attirer son attention. À cette étape, il faut l'informer, lui faire connaître. Ce sont des indicateurs d'extrants qu'il faut identifier à ce stade d'un plan de communication;
- **L'attitude** : le public connaît l'organisation et son produit ou son service, mais peut ne pas les aimer ou en est indifférent. L'objectif de communication, dans ce cas, consiste à essayer de provoquer chez lui une attitude positive face à l'organisation et son produit ou freiner l'attitude négative qu'il peut avoir développée à leur égard. Il faut donc persuader le public de leurs avantages distinctifs. Les signaux de performance sont perçus ici en mettant en place des indicateurs d'effets;
- **Le comportement** : le public connaît le produit ou le service, l'aime mais ne l'achète pas.

³ Voir Bernard DAGENAIS, *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*, 10^e tirage, Québec, Presses de l'Université Laval, 2007, p. 202.

Il faudra donc l'amener à acheter le produit ou le service, à passer à l'action. À ce stade, le mécanisme de suivi doit identifier des indicateurs d'impact.

93. Le mandat de CESS Institute vise à remédier aux problèmes de connaissance, d'attitude et de comportement, à travers les objectifs de communication organisationnelle et de communication institutionnelle d'API-Mali. On distingue la vision, l'objectif général et les objectifs spécifiques.

3.1.1 Vision

94. La vision de l'API-Mali est de « Transformer l'API-Mali d'une agence de promotion des investissements à une agence de développement, à l'instar du bureau pour la promotion du développement du Rwanda (RDB) ».

3.1.2 Objectif général

95. L'objectif principal est de positionner API-Mali, à court terme, comme la vitrine du Mali, le guichet unique des investissements et l'interface des structures de l'environnement des affaires et, à long terme, faire admettre et accepter sa transformation en agence de développement.

96. Cet objectif général, qui porte la nouvelle vision d'API-Mali, se décline en objectifs spécifiques de communication organisationnelle et de communication institutionnelle.

3.1.3 Objectifs spécifiques de communication organisationnelle et résultats attendus

97. Compte tenu des problèmes de communication organisationnelle identifiés et de l'objectif général de communication énoncé précédemment, les objectifs spécifiques consistent à :

- Partager, entre avril et juin 2017, la nouvelle vision d'API-Mali de se transformer progressivement d'une agence de promotion des investissements à une agence de développement (cet objectif répond au problème de manque de partage de vision identifié dans la partie diagnostique);
- Faire connaître, entre avril et décembre 2017, les valeurs et principes d'action qui conduiront à la réalisation de cette vision et les intégrer dans les fonctions occupées par chaque agent pour la réalisation de la mission actuelle de l'Agence (cet objectif répond au problème de manque de culture d'entreprise identifié dans la partie diagnostique);
- Augmenter dans une proportion de 75 pourcent, entre avril 2017 et avril 2018, la perception d'amélioration des conditions de travail, du climat social et du sentiment d'appartenance (cet objectif répond aux problèmes de motivation et de sentiment d'appartenance);

- Rendre effectif et améliorer, entre avril et décembre 2017, le mécanisme de partage d'information, des compétences et des savoir-faire et favoriser les interactions entre collègues (cet objectif répond aux problèmes de circulation de l'information et de cohésion du groupe).

98. Les résultats attendus de la communication organisationnelle sont les suivants :

- **Résultat 1 (R1) :** La nouvelle vision d'API-Mali de se transformer progressivement d'une agence de promotion des investissements à une agence de développement est partagée par la Direction et l'ensemble du personnel entre avril et juin 2017 ;
- **Résultat 2 (R2) :** Les valeurs et principes d'action qui conduiront à la réalisation de cette vision sont connus et intégrés dans les fonctions occupées par chaque agent pour la réalisation de la mission actuelle de l'Agence, entre avril et décembre 2017 ;
- **Résultat 3 (R3) :** La perception d'amélioration des conditions de travail, du climat social et du sentiment d'appartenance est augmentée dans une proportion de 75 pourcent entre avril 2017 et avril 2018 ;
- **Résultat 4 (R4) :** Le mécanisme de partage de l'information, des compétences et des savoir-faire est effectif et amélioré et la cohésion du groupe s'est renforcée entre avril et décembre 2017.

3.1.4 Objectifs spécifiques de communication institutionnelle et résultats attendus

99. En ce qui concerne les objectifs de communication institutionnelle, ils se rapportent aux problèmes de communication que nous avons identifiés précédemment. Nous avons constaté qu'API-Mali a des problèmes de gestion de relations institutionnelles, de visibilité, de notoriété, de positionnement, de réputation, de crédibilité, d'acceptabilité, de légitimité et d'autorité.

100. Comme expliqué plus haut, les objectifs de communication institutionnelle d'API-Mali consistent à obtenir des changements individuels et collectifs au niveau des connaissances, de l'attitude et du comportement :

- Augmenter, dans une proportion de 30 pourcent entre avril 2017 et avril 2018, le niveau de connaissance du public général et de 75 pourcent le niveau de connaissance du public institutionnel et du public usager, en ce qui concerne la raison sociale, les attributions et les activités d'API-Mali (cet objectif répond aux problèmes de visibilité et de notoriété);
- Améliorer, entre avril 2017 et avril 2018, l'image d'API-Mali comme vitrine du Mali, guichet unique des affaires et future agence de développement, dans une proportion de 50 pourcent auprès du public des usagers et de 80 pourcent auprès du public institutionnel (cet objectif répond aux problèmes de positionnement, de réputation, de crédibilité, d'acceptabilité et de légitimité);

- Augmenter de 30 pourcent entre avril 2017 et avril 2019 le nombre d'utilisateurs qui ont recours à API-Mali, tous services confondus;
- Créer, entre avril 2017 et avril 2018, des cadres de concertation bilatéraux et multilatéraux adaptés et fonctionnels, qui impliquent l'ensemble des parties prenantes concernées par les actions d'API-Mali.

101. Les résultats attendus de la communication institutionnelle sont les suivants :

- **Résultat 5 (R5) :** Le niveau de connaissance du public général s'est accru de 30 pourcent et celui du public institutionnel et du public des utilisateurs s'est accru de 75 pourcent, entre avril 2017 et avril 2018, en ce qui concerne la raison sociale, les attributions et les activités d'API-Mali ;
- **Résultat 6 (R6) :** L'image d'API-Mali comme vitrine du Mali, guichet unique des affaires et future agence de développement, s'est améliorée dans une proportion de 50 pourcent auprès du public des usages et de 80 pourcent auprès du public institutionnel, entre avril 2017 et avril 2018 ;
- **Résultat 7 (R7) :** Le nombre d'utilisateurs qui ont recours à API-Mali, tous services confondus, a augmenté de 30 pourcent entre avril 2017 et avril 2019 ;
- **Résultat 8 (R8) :** Des cadres de concertation bilatéraux et multilatéraux adaptés et fonctionnels, impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées par les actions d'API-Mali, ont été créés entre avril 2017 et avril 2018.

3.2 Les publics cibles

102. Pour que la communication institutionnelle d'API-Mali fonctionne, il faut que les publics internes de l'Agence soient informés et mobilisés à travers la stratégie de communication organisationnelle. Ce sont les personnes (cadres et employés) et non les structures qui sont visées ici. La communication organisationnelle et la communication institutionnelle sont liées. Une liste détaillée, la plus exhaustive possible des publics doit être établie.

3.2.1 Les publics internes

103. Les publics internes sont segmentés selon l'organigramme d'API-Mali. Il faudra y ajouter les consultants et personnes-ressources qui sont en lien étroit avec l'Agence. La communication interne s'articule notamment autour de l'information descendante et ascendante entre les cadres et les membres du personnel et vise surtout les mécanismes de mobilisation de ces derniers.

3.2.2 Les publics externes

104. Quant aux publics externes, ils comprennent notamment :

- Le public des usagers d'API-Mali : investisseurs étrangers, investisseurs nationaux, entrepreneurs et autres acteurs économiques recourant à ses services ;
- Le public institutionnel : c'est l'ensemble des acteurs des organismes gouvernementaux, des institutions du secteur privé, des organisations de la société civile et institutions bilatérales et multilatérales des partenaires au développement ;
- Le public général : l'ensemble des particuliers qui doivent être informés des activités d'API-Mali et qui font partie de l'opinion publique.

3.3 Les options stratégiques

105. Il convient de dégager les principes directeurs et l'axe de communication qui présideront à la mise en œuvre du cadre stratégique de communication d'API-Mali.

3.3.1 Les principes directeurs

106. Le Plan de communication d'API-Mali respectera les huit principes cardinaux qui sont discutés ci-dessous.

107. **Mettre en confiance le ministre.** Il est primordial que le Plan de communication soit bien compris du ministre de la Promotion des Investissements afin d'éviter toute équivoque. L'Agence doit s'en tenir au statu quo, respecter ses contraintes de tutelle actuelle et laisser l'arbitrage politique au Président de la République. Pour cette raison, elle doit œuvrer à court terme pour se positionner de façon plus convaincante comme la vitrine et le guichet unique du Mali, afin de se donner les moyens et la légitimité pour devenir une agence de développement.

108. **Inscrire le Plan dans l'esprit des réformes entreprises par le Ministère.** Il est donc important que le Plan de communication s'inscrive clairement dans l'esprit des réformes institutionnelles engagées par le Ministère – même s'il n'intègre pas tous les schémas prévus par le ministre –, pour ne pas laisser croire que l'API-Mali est en train de mettre en place son propre agenda.

109. **Inscrire le Plan dans la vision du Président de la République pour API-Mali.** API-Mali n'est pas encore une agence de développement. Mais dans le contexte du plan d'action gouvernementale et compte tenu des attentes de la Présidence de la République et des différentes parties prenantes à son égard, API-Mali mettra en évidence et valorisera ses attributions transversales sans pour autant se substituer aux ministères sectoriels. Le Plan de communication de l'Agence ne tendra pas non plus à neutraliser ou rabaisser les structures parallèles rivales. Au contraire, il tablera

sur la complémentarité et la collégialité de ces structures, tout en insistant sur le rôle de coordination qui incombe à API-Mali. Il est d'ailleurs indiqué qu'API-Mali mène certaines activités médiatiques en tandem avec une ou plusieurs structures sectorielles.

110. **Positionner la Direction Générale d'API-Mali en rassembleur.** Les compétences de la Direction Générale sont reconnues, mais son sens des relations institutionnelles est encore attendu. Il est souhaitable que la Direction Générale se rende plus accessible qu'à l'accoutumée. Elle a besoin d'une exposition médiatique, tout en se rendant visible à certains acteurs clés en dehors des caméras. Il faut qu'elle aille régulièrement vers les autres structures et les invite aussi dans les locaux d'API-Mali. Enfin, il est fort souhaitable qu'elle se rapproche davantage de son personnel, même si un effort important se fait déjà dans ce sens.

111. **Mettre à l'avant-scène les Directeurs et experts d'API-Mali.** Pour éviter que le Directeur soit tout le temps sous les feux de l'actualité, la plupart des tâches de visibilité de l'Agence devraient être confiées aux Directeurs techniques et aux experts. Ces cadres devront aller expliquer au public la nature de leurs activités en se conformant aux objectifs et à l'axe de communication définis dans le Plan de communication. Ces divers porte-parole doivent tenir un discours cohérent sur la mission de l'Agence et doivent être perçus par le public comme crédibles et accessibles.

112. **Faire du bruit communicationnel, mais avec élégance et bon goût.** Pour se rendre visible, API-Mali devra se faire davantage voir, entendre, sentir, connaître et reconnaître. Il ne s'agit pas pour autant de recourir à tous les moyens, mais plutôt de choisir les moyens, les moments, les messages qui sont de bon goût, qui reflètent l'image d'élégance et de sérieux que le public doit attacher à la vitrine du Mali. Une telle précaution n'exclut pas cependant la créativité et les effets de surprise. Il faut retenir l'attention du large public sans tomber dans le pseudo-événement.

113. **Se mettre résolument à l'écoute des publics externes.** La communication avec les publics externes doit être participative et bidirectionnelle. Elle doit activement rechercher les opinions et le feed-back de ces publics et en tenir compte. Le sondage d'opinion, les groupes de discussion et les entretiens réguliers doivent être des outils de monitoring et d'évaluation du Plan de communication.

114. **Créer un air de famille à l'Agence.** Le sentiment d'appartenance exprimé par certains agents doit être partagé par l'ensemble du personnel et des acteurs internes. Les retraites stratégiques sont un bon moyen de mousser ce sentiment, mais il faudra l'entretenir quotidiennement en plus de ces événements ponctuels.

3.4 L'axe de communication

115. L'axe de communication est la colonne vertébrale ou l'épine dorsale autour de laquelle doivent pivoter tous les éléments du plan de communication. C'est l'idée charnière, l'élément

fédérateur des messages, le point d'ancrage et le fil conducteur de la campagne de communication. Il permet une plus grande cohérence des messages. C'est le positionnement psychologique qui donne de la valeur ajoutée à une organisation ou à un produit et permet de les distinguer des autres.

116. L'axe de communication sera : « **EN MARCHÉ VERS UNE AGENCE DE DÉVELOPPEMENT** ».

117. La vision d'une agence de développement met la barre très haute pour API-Mali, mais c'est un positionnement structurant pour ses actions à court terme. Le Plan de communication mettra en évidence l'idée que c'est API-Mali qui porte la mission développementale du secteur privé pour le Mali émergent. C'est ce qui explique sa transversalité. Le Ministère est en amont et en aval des stratégies de développement. Il est non seulement la réflexion qui précède l'action de développement des investissements et des affaires, mais surtout la réflexion qui oriente la mise en œuvre de cette action. API-Mali est la force centripète et centrifuge des affaires. C'est l'agence vers laquelle convergent les affaires et celle d'où partent les affaires.

3.5 Les messages

118. Les messages de communication s'inscrivent dans l'axe de communication. Ils viseront en particulier l'atteinte des objectifs de communication institutionnelle. Ils attireront l'attention, susciteront l'intérêt et le désir et inciteront à l'action pour répondre aux problèmes de connaissance, d'attitude et de comportement identifiés. En voici quelques exemples :

- « **API-Mali, la vitrine du Mali émergent** »;
- « **API-Mali, le guichet unique des affaires** »;
- « **API-Mali, le repère et le recours des investisseurs** ».

3.6 Les activités et moyens de communication

119. Les activités de communication seront aussi strictement liées aux objectifs de communication définis plus haut et aux résultats attendus. Rappelons qu'en fonction des objectifs, les activités viseront à :

- Transmettre ou à vulgariser une information ;
- Expliquer pour mieux faire comprendre ;
- Former pour faire acquérir des compétences communicationnelles ;
- Convaincre pour faire changer d'opinion, d'attitude ou de comportement ;
- Mobiliser pour former un consensus dans l'enthousiasme.

120. Dans tous les cas, il faut s'assurer que le service en charge de la communication tienne compte des langues locales. Il est important aussi d'identifier les porteurs de messages et les leaders d'opinion. Les réseaux d'influence religieux ne doivent pas être du reste : le Haut Conseil Islamique, l'Association malienne pour le progrès et l'unité de l'Islam (AMUPI), la Ligue des Imams et Érudits du Mali (LIMAMA), l'Union nationale des Associations de femmes musulmanes du Mali (UNAFEM) et l'Union des jeunes musulmans du Mali (UJMMMA) sont aussi des réseaux d'influence dans le milieu des affaires.

121. À l'interne, plusieurs activités sont envisageables pour l'atteinte des résultats R1 à R4 :

- Organisation d'un atelier de validation du plan de communication organisationnelle ;
- Organisation d'une retraite de partage de la nouvelle vision d'API-Mali, idéalement en dehors de Bamako ;
- Organisation de sorties ludiques de *teambuilding* pour améliorer l'esprit de famille ;
- Cérémonie de lancement des nouveaux dispositifs de communication interne.

122. À l'externe, l'atteinte des résultats R5 à R8 requiert :

- L'organisation efficace du forum Investir au Mali qui fera l'objet d'un plan de communication distinct ;
- La relance du site interne d'API-Mali incluant les nouvelles orientations de l'Agence ;
- Le lancement d'un cadre de concertation formel avec des institutions clés ;
- Une tournée des institutions partenaires clés.

123. Le cadre logique de la stratégie de communication (voir *infra*, p. 34) comporte neuf (9) activités de communication organisationnelle et 11 activités de communication institutionnelle.

124. En matière de communication institutionnelle, les médias constituent encore le meilleur vecteur par lequel une organisation peut véhiculer de l'information à ses publics cibles. La mise en œuvre du plan de communication se fera donc au moyen de la télévision, de la radio, de la presse, de l'affichage ou du Web. Chaque média présente des caractéristiques particulières et le choix de l'utilisation d'un média dépend du public visé et des moyens disponibles.

125. Le tableau ci-dessus indique les possibilités de choix dans le plan de mise en œuvre de la stratégie.

Tableau 3: Comparaison des différents moyens de communication

Type	Avantages	Activités et Actions	Cibles
Radio	<ul style="list-style-type: none"> - peu onéreux - souplesse d'utilisation - effets rapides - délais de réservation courts - création de logos sonores - sélectivité locale 	-Spot radio, radios locales et RFI	Entrepreneurs et investisseurs nationaux et de la sous-région ainsi que les relais
Télévision	<ul style="list-style-type: none"> - large couverture - fait intervenir le son, l'image, et le mouvement - valorisation de la marque - recherche de statut 	<ul style="list-style-type: none"> -Spot TV -Publireportage, télé locale et sous régionale 	Entrepreneurs et investisseurs nationaux et de la sous-région ainsi que les relais
Presse écrite	<ul style="list-style-type: none"> - délais de réservation courts - souplesse d'utilisation - permet une publicité informative - crédibilité - grande pénétration et bonne sélectivité 	-Presses quotidiennes	Entrepreneurs et investisseurs nationaux ainsi que les relais
	<ul style="list-style-type: none"> - bonne sélectivité de l'audience - longue durée de vie du message - crédibilité et prestige - qualité de la reproduction - couverture importante sur cible 	-Presse magazine	
Affichage	<ul style="list-style-type: none"> - Excellente sélectivité géographique - officialise et valorise la marque - forte interpellation - influence la distribution 	-Affichage sur les panneaux routiers	Entrepreneurs et investisseurs nationaux ainsi que les relais
		- Conception de Kakémonos	
Internet	<ul style="list-style-type: none"> - délais de réservation courts - souplesse d'utilisation - permet une publicité informative - interactivité - ciblage très précis - dynamique visibilité mondiale - analyse claire des performances de campagne 	- Site web et réseaux sociaux	Entrepreneurs et investisseurs nationaux et internationaux ainsi que les relais
		- Insertion web	

4.0 Le suivi et l'évaluation

126. Bien que la gestion axée sur les résultats focalise sur la chaîne de production de la planification jusqu'à l'évaluation de la production d'une entité comme API-Mali, la communication de ces résultats est indispensable à la survie même de l'institution.

4.1 Le cadre logique de la stratégie de communication

127. L'habileté à communiquer est essentielle au succès de toute intervention et est un important facteur d'atteinte de ses objectifs. Une fois l'évaluation complétée, la dissémination des résultats aux utilisateurs potentiels, autant à l'interne qu'à l'externe est essentielle (voir schéma ci-dessous).

Figure 4 : La communication dans le processus de performance organisationnelle



128. La communication sur la performance d'API-Mali est une composante essentielle d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats puisqu'elle est une condition nécessaire à l'utilisation des informations sur la performance pour la prise de décision (ajustements ou réorientation du programme pour augmenter les chances d'atteindre les cibles fixées).

129. La communication permet d'assurer la mise en œuvre des mécanismes législatifs de reddition de compte en communiquant les résultats à tous les niveaux de prise de décision (parlement, ministère, bailleurs de fonds, direction de programme, personnel, etc.). Elle permet d'assurer la transparence par rapport aux actions entreprises par API-Mali, en particulier face au grand public.

130. Comme indiqué plus haut, le mandat de CESS Institute vise à remédier aux problèmes de connaissance (**suivi d'indicateurs d'extrants**), d'attitude (**indicateurs d'effets**) et de comportement (**indicateurs d'impact**), à travers les objectifs de communication organisationnelle et de communication institutionnelle d'API-Mali.

131. Pour la suite, des indicateurs de suivi et évaluation de la stratégie de communication sont proposés et chaque indicateur devra être renseigné à l'aide d'une fiche de renseignement.

Tableau 4: Cadre logique de stratégie de communication

<p style="text-align: center;">VISION</p> <p style="text-align: center;">Transformer API-Mali d'une agence de promotion des investissements à une agence de développement</p>						
Résultat global attendu	Nature de l'évaluation	Niveau de changement visé	Indicateur	Définition	Source/Méthodologie	Échéance
API-Mali est transformé en une agence de développement	Évaluation d'impact	Changement de comportement par des actions concrètes	La loi de transformation en agence de développement est adoptée	Adoption d'une loi qui consolide API-Mali en termes de rattachement et en termes de consolidation des structures parallèles (CTRCA, APEX, AZI-SA, etc.)	Textes législatifs	Juin 2017

OBJECTIF GÉNÉRAL

Positionner API-Mali, à court terme, comme la vitrine du Mali, le guichet unique des investissements et l'interface des structures de l'environnement des affaires et, à long terme, faire admettre et accepter sa transformation en agence de développement

OBJECTIFS/RÉSULTATS DE COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Objectif/Résultat 1 : La nouvelle vision d'API-Mali est partagée par la Direction et l'ensemble du personnel

Activités de communication	Publics visés	Moyens/Médias	Messages	Indicateur (impact, effet ou extrant)	Source/ Méthodologie	Échéance
1. Sondage et entretiens internes sur les nouvelles orientations d'API-Mali et les attentes du personnel	<ul style="list-style-type: none"> Les Directions techniques d'API-Mali Le personnel d'API-Mali 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire imprimé à distribuer Entretiens avec les responsables Entretiens avec le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> L'écoute et la compréhension du personnel sont une priorité Sa perception, ses besoins, ses attentes et ses propositions sont au cœur du succès d'API-Mali 	Taux d'amélioration du sentiment d'appartenance des acteurs internes	Test du niveau de satisfaction à la suite des entretiens	Juillet 2017
2. Organisation d'une retraite pour le partage de la nouvelle vision d'API-Mali	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	<ul style="list-style-type: none"> Séminaire d'échange d'une journée en dehors de Bamako, idéalement le week-end pour ne pas interrompre le service Médiatisation de la retraite 	<ul style="list-style-type: none"> Tout le monde est à bord du même bateau et rame dans la même direction Signal clair d'un nouveau départ 	% d'agents de l'API connaissant la vision	Test de connaissance à l'issue de l'atelier de communication organisationnelle	Juillet 2017

Objectif/Résultat 2 : Les valeurs et principes d'action qui conduiront à la réalisation de la nouvelle vision d'API-Mali sont connus et intégrés dans les fonctions occupées par chaque agent

3. Élaboration participative de l'énoncé de Politique de communication interne d'API-Mali	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	<ul style="list-style-type: none"> Document de politique de communication interne, élaboré sur la base du consensus réalisé lors de la retraite Politique définissant les modalités de circulation de l'information descendante et ascendante, d'accueil des nouveaux agents, de convocation et de déroulement des réunions, d'utilisation du téléphone et d'Internet, de représentation d'API-Mali par ses acteurs internes, etc. Affichage interne de cinq valeurs et de cinq principes (5/5) de la Politique communication interne 	<ul style="list-style-type: none"> Des valeurs et principes déterminés de façon participative et retenus de commun accord API-Mali, pour une information interne fluide, organisée et motivante 	Taux de participation à la conception des politiques de communication interne.	Atelier d'élaboration d'un manuel de gestion et de politiques de communication interne.	Décembre 2017
4. Élaboration collective du profil des compétences selon le nouvel organigramme d'API-Mali et réactualisation des tâches	Toute l'équipe d'API-Mali (RH, responsables et membres du personnel)	<ul style="list-style-type: none"> Une réunion en début de semaine pour définir les compétences et les qualités communes aux postes de gestionnaires, de professionnels et de techniciens Travail d'auto-évaluation au cours de la semaine Une réunion de mise en commun en fin de semaine 	Se connaître, s'auto-évaluer pour mieux évoluer à API-Mali	Taux d'acceptation de la description des postes	Réunion d'élaboration des fiches de postes	Décembre 2017
Objectif/Résultat 3 : La perception d'amélioration des conditions de travail, du climat social et du sentiment d'appartenance a augmenté						
5. Organisation d'un Atelier de	Toute l'équipe d'API-Mali (RH, responsables)	<ul style="list-style-type: none"> Groupe de travail chargé d'élaborer un 	Des conditions de travail équitables et incitatives	Convention d'établissement en	Textes d'entreprises	Avril 2018

validation de la Convention d'établissement d'API-Mali, doté d'un régime indemnitaire incitatif	et membres du personnel)	projet de Convention collective aux trois catégories d'agents à API-Mali : les fonctionnaires, les agents contractuels de l'Etat et les consultants <ul style="list-style-type: none"> • Atelier de validation du projet • Médiatisation de l'atelier 	pour tous	place	Groupe de réflexion	
6. Lancement d'une Journée de reconnaissance du personnel d'API-Mali	<ul style="list-style-type: none"> • Les Directeurs et autres responsables • Le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificat de reconnaissance de la performance dans le contexte du nouveau départ d'API-Mali • Distribution de cadeaux symboliques 	<ul style="list-style-type: none"> • Prime à la performance • Le personnel ambassadeur d'API-Mali 	Nombre d'employés récompensés	Évaluation de performance individuelle	Avril 2018
Objectif/Résultat 4 : Le mécanisme de partage de l'information, des compétences et des savoir-faire est effectif et amélioré et la cohésion du groupe s'est renforcée						
7. Lancement de l'Intranet d'API-Mali	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	Réunion interne avec le consultant mandataire de ce projet	Partage de l'information en temps réel	L'intranet est lancé	Rapport du consultant	Décembre 2017
8. Création d'un groupe interne API Whatsapp	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	Téléphone mobile avec données Internet	L'équipe API-Mali interconnectée en tout temps	L'API Whatsapp est fonctionnel	Rapport d'activités	Décembre 2017
9. Organisation d'une journée d'activités de <i>teambuilding</i> en	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	Une journée d'activités ludiques, avec des moyens de déplacement et des équipements de jeux	API-Mali est une famille fière et soudée	L'activité de <i>teambuilding</i> est effectuée	Rapport d'activités	Décembre 2017

dehors de Bamako						
OBJECTIFS/RÉSULTATS DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE						
Objectif/Résultat 5 : Le niveau de connaissance du public général s'est accru de 30 pourcent et celui du public institutionnel et du public des usagers s'est accru de 75 pourcent, en ce qui concerne la raison sociale, les attributions et les activités d'API-Mali						
10. Organisation d'une campagne de publicité médiatique	<ul style="list-style-type: none"> Leaders d'opinion sectoriels Entrepreneurs et investisseurs nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Insertion publicitaire dans les journaux nationaux Spots radio et TV Commandite média (sponsoring d'émissions) Publireportages (voir le Rapport AGP, p. 33) 	API-Mali, le guichet unique pour entreprendre, investir, développer	La campagne de publicité est réalisée	Rapport d'activités	Avril 2018
11. Planification de trois ou quatre commandites événementielles	<ul style="list-style-type: none"> Publics de grands événements sportifs et culturels 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement d'affiches, de banderoles ou de logo 	API-Mali, le guichet unique des affaires	Les commandites événementielles sont menées	Rapport d'activités	Avril 2018
12. Revitalisation du site Internet d'API-Mali, suivie d'une campagne Internet (bannières) et dans les réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Publics internautes Webmestres des publics usagers Responsables de communication des institutions Gestionnaires ou modérateurs des réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Internet et réseaux sociaux 	API-Mali, le guichet unique pour entreprendre, investir, développer	Nombre de clics sur le site web d'API-Mali	Données administratives	Avril 2018
Objectif/Résultat 6 : L'image d'API-Mali comme vitrine du Mali, guichet unique des affaires et future agence de développement, s'est améliorée dans une proportion de 50 pourcent auprès du public des usagers et de 80 pourcent auprès du public institutionnel						
13. Relance d'API News avec une	<ul style="list-style-type: none"> Investisseurs étrangers et 	<ul style="list-style-type: none"> Imprimé Internet 	API-Mali, le guichet unique pour	API News est	Rapport	Avril

version en ligne	<ul style="list-style-type: none"> nationaux; entrepreneurs et entrepreneurs Responsables de communication des institutions concernées par les mandats d'API-Mali Responsables de communication des institutions Gestionnaires ou modérateurs des réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Réseaux sociaux E-mailing 	entreprendre, investir, développer	revisité et en ligne	d'activités	2018
14. Production et diffusion d'émissions radiophoniques sur l'investissement et le climat des affaires au Mali	<ul style="list-style-type: none"> Investisseurs étrangers et nationaux; entrepreneurs et entrepreneurs Institutions concernées par les mandats d'API-Mali Leaders d'opinion 	<ul style="list-style-type: none"> Production par API-Mali d'une émission radio mensuelle (qui pourrait devenir hebdomadaire) (voir Rapport AGP, p. 33) Émission en français et en langues nationales Diffusion de la version française sur le site Internet d'API-Mali 	<ul style="list-style-type: none"> API-Mali, guichet unique des affaires API-Mali, porte-parole du Mali émergent 	Émissions radiophoniques diffusées	Rapport d'activités	Avril 2018
15. Organisation de kiosques et de séances d'information mobiles	<ul style="list-style-type: none"> Participants à des rencontres d'affaires ou de nature économique 	<ul style="list-style-type: none"> Kits de présentation et d'exposition (voir Rapport AGP, p. 33) 	API-Mali, votre partenaire pour entreprendre, investir, développer	Kiosques et de séances d'information mobiles sont en place	Rapport d'activités	Avril 2018
16. Organisation d'une campagne d'affichage routier	<ul style="list-style-type: none"> Entrepreneurs Public en général 	Affiches et panneaux à Bamako et en région (voir Rapport AGP, p. 33)	API-Mali, la vitrine du Mali émergent	La campagne d'affichage routier est effectuée	Rapport d'activités	Avril 2018

Objectif/Résultat 7 : Le nombre d'utilisateurs qui ont recours à API-Mali, tous services confondus, a augmenté de 30 pourcent						
17. Institutionnalisation et organisation d'une Semaine nationale de l'investisseur, de l'entrepreneur et de l'entreprenant, incluant une Journée porte ouverte API-Mali	<ul style="list-style-type: none"> Investisseurs étrangers Investisseurs nationaux Entrepreneurs Entreprenants 	<ul style="list-style-type: none"> Publicité et couverture médiatiques (journaux, radio, TV et Internet) Kiosques et kits de présentation au Centre international de conférences Amélioration visuelle et matérielle du Guichet unique 	<ul style="list-style-type: none"> API-Mali, votre partenaire pour entreprendre, investir, développer API-Mali, le repère et le recours des affaires 	La semaine nationale de l'investisseur a été organisée	Rapport d'activités	Avril 2019
18. Campagne de marketing direct à des fins de relations publiques	Les utilisateurs d'API-Mali (investisseurs étrangers et nationaux; entrepreneurs et entreprenants)	<ul style="list-style-type: none"> Base de données des utilisateurs à établir Liste de distribution des utilisateurs E-mailing personnalisé. 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque utilisateur est important pour API-Mali Chaque utilisateur a droit à un service personnalisé À API-Mali, vous êtes chez vous 	E-mail envoyé à la liste de distribution des utilisateurs	Rapport d'activités	Avril 2019
Objectif/Résultat 8 : Des cadres de concertation bilatéraux et multilatéraux adaptés et fonctionnels, impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées par les actions d'API-Mali, ont été créés						
19. Organisation d'une tournée de concertation du DG API-Mali avec les parties prenantes institutionnelles d'API-Mali	Les principales parties prenantes institutionnelles d'API-Mali : <ul style="list-style-type: none"> Gouvernement : Présidence, Ministères, CTRCA, APEX, AZI-Sa, DNI, DGD, etc.; Secteur privé : CNPM, CCIM, 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un calendrier de visites du DG, accompagné des Directeurs techniques Entente sur un calendrier de rencontres techniques bilatérales Médiatisation de la tournée du DG Compte rendu de la tournée sur le site Internet d'API-Mali 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque acteur économique est important pour l'émergence du Mali API-Mali accompagne chaque acteur dans son rôle pour le développement des affaires au Mali 	La tournée de concertation du DG API-Mali est exécutée	Rapport d'activités	Avril 2018

	<ul style="list-style-type: none"> Barreau; PTF : BAD, UE, BCEAO, Ambassades, etc. 					
20. Création d'une Table de concertation institutionnelle pour l'investissement et du climat des affaires au Mali	<p>Les principales parties prenantes institutionnelles d'API-Mali :</p> <ul style="list-style-type: none"> Gouvernement : Présidence, Ministères, CTRCA, APEX, AZI-Sa, DNI, DGD, etc.; Secteur privé : CNPM, CCIM, Barreau; PTF : BAD, UE, BCEAO, Ambassades, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Séminaire d'une demi-journée à API-Mali ou dans un hôtel à Bamako Entente sur deux rencontres par an, dont une à l'occasion de la Semaine nationale de l'investisseur Médiatisation du séminaire Compte rendu sur le site Internet d'API-Mali 	- Ensemble pour la promotion du Mali	Une table de concertation est créée	Rapport d'activités	Avril 2018

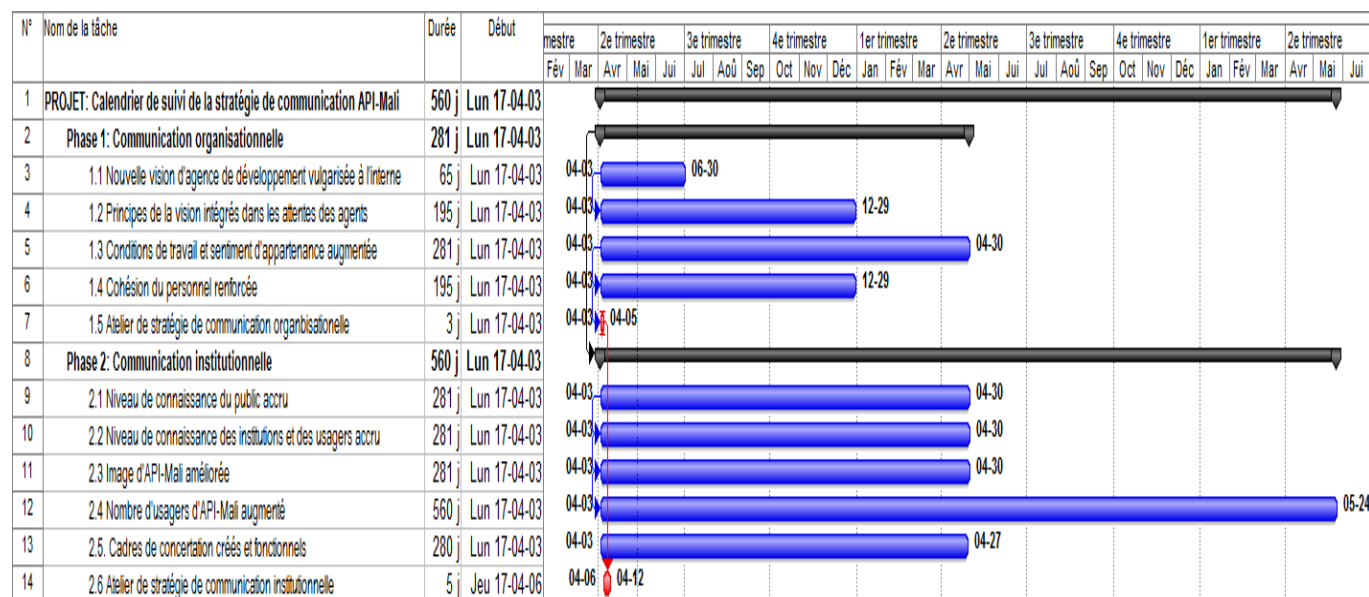
132. Chacun des indicateurs identifiés devra faire l'objet d'une fiche d'indicateur bien renseigné et qui contient les informations détaillées telles que présentées à l'Annexe 2 de la fiche d'indicateur de suivi. L'Annexe 3 présente la fiche de suivi de l'évolution de l'indicateur.

4.2 Le calendrier de travail

133. Une fois la stratégie de communication élaborée, il faut la mettre en œuvre. La meilleure façon de s'assurer que la stratégie de communication est bien mise en œuvre est de faire un suivi régulier de son implémentation (par des rencontres régulières). On doit évaluer la pertinence de la stratégie et la mettre à jour si nécessaire.

134. Il faut s'assurer que le calendrier prévu est respecté. Ce calendrier résume et visualise le cadre stratégique de communication organisationnelle et institutionnelle convenu. Le plan de communication se déroule entre avril 2017 et avril 2019 et s'assure que les résultats de communication planifiés soient atteints. Lors de chaque phase (communication organisationnelle et institutionnelle), un atelier d'une semaine sous forme de retraite hors de Bamako permettra de former les agents d'API-Mali et les parties prenantes concernées afin de faciliter la réalisation des résultats attendus.

Tableau 5 : Calendrier de travail



5.0 Le Budget

135. L'incidence financière de la réalisation des vingt (20) activités de communication en vue de l'atteinte des huit (8) résultats attendus s'élève à cent quarante-six million deux cent seize mille cent soixante francs CFA (146 216 160 FCFA).

136. Le tableau ci-dessous détaille le budget par activité. Il est entendu qu'API-Mali et le Ministère de la Promotion des Investissement demeurent les juges de l'opportunité de chaque activité. Ils peuvent en réduire le nombre, comme ils peuvent ajouter d'autres activités qu'ils jugent pertinentes. Dans tous les cas, ils s'approprient le plan stratégique de communication en fonction des contraintes, opportunités et priorités à court, moyen et long termes.

Tableau 6 : Budget estimatif des activités de communication

OBJECTIF GÉNÉRAL						
Positionner API-Mali, à court terme, comme la vitrine du Mali, le guichet unique des investissements et l'interface des structures de l'environnement des affaires et, à long terme, faire admettre et accepter sa transformation en agence de développement						
OBJECTIFS/RÉSULTATS DE COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE						
Objectif/Résultat 1 : La nouvelle vision d'API-Mali est partagée par la Direction et l'ensemble du personnel						
Activités de communication	Publics visés	Moyens/Médias	Éléments de coût	Prix Unitaire	Quantité	Montants
Sondage et entretiens internes sur les nouvelles orientations d'API-Mali et les attentes du personnel	<ul style="list-style-type: none">Les Directions techniques d'API-MaliLe personnel d'API-Mali	<ul style="list-style-type: none">Questionnaire imprimé à distribuerEntretiens avec les responsablesEntretiens avec le personnel	S/O	S/O	S/O	S/O
Organisation d'une retraite pour le partage de la nouvelle vision d'API-Mali	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	<ul style="list-style-type: none">Séminaire d'échange d'une journée en dehors de Bamako, idéalement le week-end pour ne pas interrompre le serviceMédiatisation de la retraite	Frais de déplacement	385 000	1	385 000
			Déjeuner	10 000	30	300 000
Sous Total						685 000

Objectif/Résultat 2 : Les valeurs et principes d'action qui conduiront à la réalisation de la nouvelle vision d'API-Mali sont connus et intégrés dans les fonctions occupées par chaque agent						
Élaboration participative de l'énoncé de Politique de communication interne d'API-Mali	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	<ul style="list-style-type: none"> Document de politique de communication interne, élaboré sur la base du consensus réalisé lors de la retraite Politique définissant les modalités de circulation de l'information descendante et ascendante, d'accueil des nouveaux agents, de convocation et de déroulement des réunions, d'utilisation du téléphone et d'Internet, de représentation d'API-Mali par ses acteurs internes, etc. Affichage interne de cinq valeurs et de cinq principes (5/5) de la Politique communication interne 	S/O	S/O	S/O	S/O
Élaboration collective du profil des compétences selon le nouvel organigramme d'API-Mali et réactualisation des tâches	Toute l'équipe d'API-Mali (RH, responsables et membres du personnel)	<ul style="list-style-type: none"> Une réunion en début de semaine pour définir les compétences et les qualités communes aux postes de gestionnaires, de professionnels et de techniciens Travail d'auto-évaluation au cours de la semaine Une réunion de mise en commun en fin de semaine 	S/O	S/O	S/O	S/O
Sous Total						0

Objectif/Résultat 3 : La perception d'amélioration des conditions de travail, du climat social et du sentiment d'appartenance a augmenté						
Organisation d'un Atelier de validation de la Convention d'établissement d'API-Mali, doté d'un régime indemnitaire incitatif	Toute l'équipe d'API-Mali (RH, responsables et membres du personnel)	<ul style="list-style-type: none">Groupe de travail chargé d'élaborer un projet de Convention collective aux trois catégories d'agents à API-Mali : les fonctionnaires, les agents contractuels de l'État et les consultantsAtelier de validation du projetMédiatisation de l'atelier	Atelier de validation du projet	10 000	30	300 000
			Couverture Médiatique de l'atelier	400 000	1	400 000
			Diffusion sur ORTM et Africable	450 000	2	900 000
			Publication dans 03 journaux (1/2 page) locaux	225 000	3	675 000
Lancement d'une Journée de reconnaissance du personnel d'API-Mali	<ul style="list-style-type: none">Les Directeurs et autres responsablesLe personnel	<ul style="list-style-type: none">Certificat de reconnaissance de la performance dans le contexte du nouveau départ d'API-MaliDistribution de cadeaux symboliques	Prime à la performance	1 000 000	1	1 000 000
			Cadeaux symboliques	500 0000	1	500 0000
Sous Total						3 775 000

Objectif/Résultat 4 : Le mécanisme de partage de l'information, des compétences et des savoir-faire est effectif et amélioré et la cohésion du groupe s'est renforcée						
Lancement de l'Intranet d'API-Mali	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	Réunion interne avec le consultant mandataire de ce projet	S/O	S/O	S/O	S/O
Création d'un groupe interne API Whatsapp	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	Téléphone mobile avec données Internet	S/O	S/O	S/O	S/O
Organisation d'une journée d'activités de teambuilding en dehors de Bamako	Toute l'équipe d'API-Mali (responsables et membres du personnel)	Une journée d'activités ludiques, avec des moyens de déplacement et des équipements de jeux	Frais de déplacement	385 000	1	385 000
			Déjeuner	15 000	30	450 000
Sous Total						835 000

OBJECTIFS/RÉSULTATS DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE						
Objectif/Résultat 5 : Le niveau de connaissance du public général s'est accru de 30 pourcent et celui du public institutionnel et du public des usagers s'est accru de 75 pourcent, en ce qui concerne la raison sociale, les attributions et les activités d'API-Mali						
Organisation d'une campagne de publicité médiatique	<ul style="list-style-type: none"> Leaders d'opinion sectoriels Entrepreneurs et investisseurs nationaux 	<ul style="list-style-type: none"> Insertion publicitaire dans les journaux nationaux Spots radio et TV Commandite média (sponsoring d'émissions) Publireportages (voir le Rapport AGP, p. 33) 	Insertion d'une page publicitaire en couleur dans 3 journaux nationaux	433 0000	9	3 897 000
			Spots radio	200 000	1	200 0000
			Conception	50 000	1	50 0000
			2 ^{ème} langue			
			Diffusion 90 fois à 3 radios locales	6 000	270	1 620 000
			Diffusion RFI	27 500	90	2 475 000
			Spots TV			
			Conception	1 500 000	1	1 500 000
			2 ^{ème} langue	225 0000	1	225 000
			Diffusion	182 000	24	4 368 000
			Sponsoring	1 000 0000	4	4 000 000
			Publireportage			
			Conception	1 225 000	1	1 225 000
			2 ^{ème} langue	250 000	1	250 000
			Diffusion	1 200 000	8	9 600 000
Planification de trois ou quatre commandites événementielles	Publics de grands événements sportifs et culturels	Déploiement d'affiches, de banderoles ou de kakemonos	Commandites	1 000 000	4	4 000 000
			Conception et production affiches	1 000	1 000	1 000 000

			Conception et production de banderoles	72 000	4	288 000
			Conception et production de kakemonos	180 000	4	720 000
Revitalisation du site Internet d'API-Mali, suivie d'une campagne Internet (bannières) et dans les réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Publics internautes Webmestres des publics usagers Responsables de communication des institutions Gestionnaires ou modérateurs des réseaux sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Internet et réseaux sociaux 	Bannières web	450 000	3	1 350 000
Sous Total						36 768 000

Objectif/Résultat 6 : L'image d'API-Mali comme vitrine du Mali, guichet unique des affaires et future agence de développement, s'est améliorée dans une proportion de 50 pourcent auprès du public des usagers et de 80 pourcent auprès du public institutionnel						
Relance d'API News avec une version en ligne	<ul style="list-style-type: none"> Investisseurs étrangers et nationaux; entrepreneurs et entrepreneurs Responsables de communication des institutions concernées par les mandats d'API-Mali 	<ul style="list-style-type: none"> Imprimé Internet Réseaux sociaux E-mailing 	Conception API News	150 000	4	600 000
			Edition	7 500	2 500	
			E-mailing API news	200 000	4	800 000

	<ul style="list-style-type: none"> Responsables de communication des institutions Gestionnaires ou modérateurs des réseaux sociaux 					
Production et diffusion d'émissions de radiophoniques sur l'investissement et le climat des affaires au Mali	<ul style="list-style-type: none"> Investisseurs étrangers et nationaux; entrepreneurs et entrepreneurs Institutions concernées par les mandats d'API-Mali Leaders d'opinion 	<ul style="list-style-type: none"> Production par API-Mali d'une émission radio mensuelle (qui pourrait devenir hebdomadaire) (voir Rapport AGP, p. 33) Émission en français et en langues nationales Diffusion de la version française sur le site Internet d'API-Mali 	Production d'une émission radio mensuelle de 30 mns	500 000	12	6 000 000
			Autres langues nationales	150 000	3	450 000
			Diffusion	150 000	24	3 600 000
Organisation de kiosques et de séances d'information mobiles	<ul style="list-style-type: none"> Participants à des rencontres d'affaires ou de nature économique 	<ul style="list-style-type: none"> Kits de présentation et d'exposition (voir Rapport AGP, p. 33) 	Bâche de fond	108 000	1	108 000
			Bâche entrée	28 000	1	28 000
			Kakémonos	180 000	2	360 000
			Autres éléments déco	250 000	1	250 000
			Chemise à rabat	2 250	1 500	3 375 000
			Fiche de renseignement	800	3 000	2 400 000
Organisation d'une campagne d'affichage routier	<ul style="list-style-type: none"> Entrepreneurs Public en général 	Affiches et panneaux à Bamako et en région (voir Rapport AGP, p. 33)	Affichage Routier	150 000	48	7 200 000
Sous Total						25 171 000

Objectif/Résultat 7 : Le nombre d'utilisateurs qui ont recours à API-Mali, tous services confondus, a augmenté de 30 pourcent						
Institutionnalisation et organisation d'une Semaine nationale de l'investisseur, de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat, incluant une Journée porte ouverte API-Mali	<ul style="list-style-type: none"> Investisseurs étrangers Investisseurs nationaux Entrepreneurs Entrepreneurs 	<ul style="list-style-type: none"> Publicité et couverture médiatiques (journaux, radio, TV et Internet) Kiosques et kits de présentation au Centre international de conférences Amélioration visuelle et matérielle du Guichet unique 	Amélioration visuelle et matérielle du Guichet unique	3 000 000	1	3 000 000
			Insertion d'une page publicitaire en couleur dans 3 journaux nationaux	433 0000	9	3 897 000
			Spots radio			
			Conception	200 000	1	200 0000
			2 ^{ème} langue	50 000	1	50 0000
			Diffusion 90 fois à 3 radios locales	6 000	270	1 620 000
			Diffusion RFI	27 500	90	2 475 000
			Spots TV			
			Conception	1 500 000	1	1 500 000
			2 ^{ème} langue	225 0000	1	225 000
			Diffusion	182 000	24	4 368 000
			Conception et production affiches	1 000	1 000	1 000 000
			Bâche de fond	108 000	1	108 000
			Bâche entrée	28 000	1	28 000
			Kakémonos	180 000	2	360 000
			Autres éléments déco	250 000	1	250 000
			Chemise à rabat	2 250	1 500	3 375 000
			Fiche de renseignement	800	3 000	2 400 000

▪ Campagne de marketing direct à des fins de relations publiques	Les usagers d'API-Mali (investisseurs étrangers et entrepreneurs et entrepreneurs)	<ul style="list-style-type: none"> • Base de données des usagers à établir • Liste de distribution des usagers • E-mailing personnalisé. 	E-mailing personnalisé.	200 000	4	800 000
Sous Total						25 656 000

Objectif/Résultat 8 : Des cadres de concertation bilatéraux et multilatéraux adaptés et fonctionnels, impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées par les actions d'API-Mali, ont été créés						
Organisation d'une tournée de concertation du DG API-Mali avec les parties prenantes institutionnelles d'API-Mali	Les principales parties prenantes institutionnelles d'API-Mali : <ul style="list-style-type: none">Gouvernement : Présidence, Ministères, CTRCA, APEX, AZI-Sa, DNI, DGD, etc.;Secteur privé : CNPM, CCIM, Barreau ;PTF : BAD, UE, BCEAO, Ambassades, etc.	<ul style="list-style-type: none">Élaboration d'un calendrier de visites du DG, accompagné des Directeurs techniquesEntente sur un calendrier de rencontres techniques bilatéralesMédiatisation de la tournée du DGCompte rendu de la tournée sur le site Internet d'API-Mali	Médiatisation de la tournée du DG	1 225 000	1	1 225 000
			Publireportage			
			Conception	250 000	1	250 000
			2 ^{ème} langue	1 200 000	8	9 600 000
			Diffusion			
			Insertion d'une page publicitaire en couleur dans 3 journaux nationaux	433 0000	9	3 897 000
Création d'une Table de concertation institutionnelle pour l'investissement et du climat des affaires au Mali	Les principales parties prenantes institutionnelles d'API-Mali : <ul style="list-style-type: none">Gouvernement : Présidence, Ministères, CTRCA, APEX, AZI-Sa, DNI, DGD, etc. ;Secteur privé : CNPM, CCIM, Barreau ;PTF : BAD, UE, BCEAO, Ambassades, etc.	<ul style="list-style-type: none">Séminaire d'une demi-journée à API-Mali ou dans un hôtel à BamakoEntente sur deux rencontres par an, dont une à l'occasion de la Semaine nationale de l'investisseurMédiatisation du séminaireCompte rendu sur le site Internet d'API-Mali	Séminaire d'une demi-journée	17 500	50	875 000
			Couverture	400 000	1	400 000
			Médiatique de l'atelier	450 000		
			Diffusion JT ORTM et Africable		2	900 000
			Publication dans 03 journaux (1/2 page) locaux	225 000	3	675 000
Sous Total						17 822 000

Activités de communication	Publics visés	Moyens/Médias	Éléments de coût	Prix Unitaire	Quantité(H/J)	Montants
Frais d'agence	S/O	S/O	S/O	120 000	110	13 200 000

Désignations	Montants
Montant Total Hors Taxes des activités de communication	123 912 000
TVA (18%)	22 304 160
Montant Total TTC	146 216 160

6.0 Conclusion et synthèses des recommandations

137. L'API-Mali, à l'interne, a **des problèmes** de partage de vision, de motivation des agents, de cohésion du personnel, d'affirmation du sentiment d'appartenance des acteurs internes et de circulation d'information organisationnelle. À l'externe, l'Agence a des problèmes de gestion des relations institutionnelles, de visibilité, de notoriété, de positionnement, de réputation, de crédibilité, d'acceptabilité, de légitimité et d'autorité.

138. Pour remédier à ces problèmes, CESS Institute propose à l'API-Mali d'entreprendre **huit (08) actions** dont les résultats seront suivis et évalués par des indicateurs de changement de connaissance (indicateurs d'extrants), d'attitude (indicateurs d'effets) et de comportement (indicateurs d'impact). Les quatre (04) premières actions sont liées aux résultats attendus de la stratégie de communication interne ou organisationnelle, et les quatre (04) dernières, à la stratégie de communication externe ou institutionnelle. Il s'agit plus spécifiquement de:

1. Partager avec le personnel la nouvelle vision d'API-Mali de se transformer progressivement d'une agence de promotion des investissements à une agence de développement;
2. Faire connaître les valeurs et principes d'action qui conduiront à la réalisation de cette vision et les intégrer dans les fonctions occupées par chaque agent pour la réalisation de la mission actuelle de l'Agence;
3. Agir pour augmenter la perception d'amélioration des conditions de travail, du climat social et du sentiment d'appartenance au sein de l'Agence;
4. Améliorer et rendre effectif le mécanisme de partage de l'information, des compétences et des savoir-faire, en vue de renforcer le travail en équipe et la cohésion du groupe;
5. Accroître sensiblement le niveau de connaissance du public général et celui du public institutionnel, en ce qui concerne la raison sociale, les attributions et les activités de l'API-Mali;
6. Promouvoir et améliorer auprès du public des usagers et du public institutionnel, le positionnement et l'image d'API-Mali comme vitrine du Mali, guichet unique des affaires et future agence de développement;
7. Accroître sensiblement le nombre d'usagers qui ont recours à l'API-Mali, tous services confondus;
8. Créer des cadres de concertation bilatéraux et multilatéraux adaptés et fonctionnels, impliquant l'ensemble des parties prenantes concernées par les actions de l'API-Mali.

139. Les huit (8) actions se déclinent en **20 activités**, dont les neuf (9) premières devraient permettre la réalisation de la stratégie de communication interne (résultats 1 à 4) :

1. Sondage et entretiens internes sur les nouvelles orientations d'API-Mali et les attentes du personnel;
 2. Organisation d'une retraite pour le partage de la nouvelle vision d'API-Mali ;
 3. Élaboration participative de l'énoncé de Politique de communication interne d'API-Mali;
 4. Élaboration collective du profil des compétences selon le nouvel organigramme d'API-Mali et réactualisation des tâches;
 5. Organisation d'un Atelier de validation de la Convention d'établissement d'API-Mali, doté d'un régime indemnitaire incitatif;
 6. Lancement d'une Journée de reconnaissance du personnel d'API-Mali;
 7. Lancement de l'Intranet d'API-Mali;
 8. Création d'un groupe interne API Whatsapp;
 9. Organisation d'une journée d'activités de *teambuilding* en dehors de Bamako.
137. À l'externe, l'atteinte des résultats 5 à 8 nécessiterait la réalisation **des onze (11) activités suivantes** :
10. Organisation d'une campagne de publicité médiatique;
 11. Planification de trois ou quatre commandites événementielles;
 12. Revitalisation du site Internet d'API-Mali, suivie d'une campagne Internet (bannières) et dans les réseaux sociaux;
 13. Relance d'*API News* avec une version en ligne;
 14. Production et diffusion d'émissions de radiophoniques sur l'investissement et le climat des affaires au Mali;
 15. Organisation de kiosques et de séances d'information mobiles;
 16. Organisation d'une campagne d'affichage routier;
 17. Institutionnalisation et organisation d'une Semaine nationale de l'investisseur, de l'entrepreneur et de l'entreprenant, incluant une Journée porte ouverte API-Mali;
 18. Campagne de marketing direct à des fins de relations publiques;
 19. Organisation d'une tournée de concertation du DG API-Mali avec les parties prenantes institutionnelles d'API-Mali;
 20. Création d'une Table de concertation institutionnelle pour l'investissement et du climat des affaires au Mali.
138. Pour la mise en œuvre efficace et efficiente des **huit (8) actions de communication**, déclinées en vingt (20) activités, CESS Institute fait à API-Mali les huit (08) recommandations stratégiques suivantes :
- i. Mettre en confiance le ministre de la Promotion des Investissements et du Secteur Privé;
 - ii. Travailler en synergie avec le ministre en inscrivant le Plan de communication dans l'esprit des réformes qu'il a entreprises;

- iii. Inscrire le Plan de communication dans la vision du Président de la République pour l'API-Mali;
- iv. Positionner la Direction Générale d'API-Mali en rassembleur des institutions;
- v. Mettre à l'avant-scène les directeurs et experts d'API-Mali;
- vi. Faire du « bruit communicationnel », mais avec élégance et bon goût;
- vii. Se mettre résolument à l'écoute des publics externes.
- viii. Créer un air de famille à l'Agence.

Bibliographie

API-News, trois numéros (2015 et 2016).

Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017).

DAGENAIS, Bernard, *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*, 10^e tirage, Québec, Presses de l'Université Laval, 2007.

Décision No 29 du 29/09/2015/CM/UEMOA relative à la mise en place d'un dispositif de soutien au financement des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries (PME/PMI) dans les États membres de l'UEMOA.

Décret n°05-427/P-RM du 26 septembre 2005 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali.

Loi N° 06/2015 du 28 mars 2015 portant promotion et facilitation des investissements au Rwanda

Loi n° 46/2013 du 16 juin 2013 portant création de l'Office pour la promotion du développement au Rwanda (RDB) et déterminant ses missions, son organisation et son fonctionnement.

Loi n°2012-016 du 27 février 2012 portant Code des investissements du Mali.

Nouvel organigramme validé par le Conseil d'administration d'API-Mali.

Ordonnance n°05-019/P-RM du 26 septembre 2005 portant création de l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali, ratifiée par la Loi n°05- 061 du 22 décembre 2005.

Plan d'affaires API-Mali (2016-2018).

Rapport de l'étude pour la pérennisation de l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API-Mali), Projet d'Appui à la Croissance (PAC), Conseils-Plus, Baba TOURE, juillet 2012.

Rapport final de la Stratégie de communication API, réalisée par l'agence AG Partners en 2013.

Rapport final de l'Audit organisationnel et du personnel de API-Mali, réalisé par l'agence Talents Plus Conseil, janvier 2016.

Site Web apimali.gov.ml.

Annexe 1: Les attributions de l'Office pour la promotion du développement au Rwanda

Selon la Loi n° 46/2013 du 16 juin 2013 portant création de l'Office pour la promotion du développement au Rwanda (RDB) et déterminant ses missions, son organisation et son fonctionnement, les principales missions du Rwanda Development Board (RDB) sont les suivantes :

- i. Accélérer le développement économique et faciliter les activités de l'État et du secteur privé en la matière ;
- ii. Promouvoir l'investissement local et étranger au Rwanda ;
- iii. Promouvoir les exportations des produits et services locaux avec leur valeur ajoutée vers les marchés tant régionaux qu'internationaux ;
- iv. Contribuer à la proposition et à l'exécution des politiques et des stratégies en rapport avec le tourisme et la conservation des parcs nationaux et d'autres zones protégées en matière de tourisme, et conseiller le Gouvernement en matière de promotion de ce secteur ;
- v. Contribuer à la proposition et à l'exécution des politiques et des stratégies en matière de Technologie de l'Information et de la Communication et conseiller le Gouvernement en matière de promotion de ce secteur ;
- vi. Donner l'orientation, analyser toute proposition et assurer le suivi des décisions du Gouvernement concernant les investissements publics et privés ;
- vii. Exécuter les programmes de privatisation, en assurer le suivi et conseiller le Gouvernement en la matière ;
- viii. Promouvoir l'entrepreneuriat et appuyer la création et le développement des entreprises privées ;
- ix. Proposer, exécuter et faire le suivi des activités en rapport avec la modernisation, la promotion du partenariat, et l'enregistrement des sociétés et associations commerciales, des garanties de transactions, des droits d'entreprises, d'exercice et de cessation d'activités commerciales ;
- x. Promouvoir l'investissement dans le domaine de renforcement des capacités et sensibiliser le secteur privé pour la mise en œuvre des programmes de formation professionnelle des agents en vue de l'efficacité et de la productivité ;
- xi. Faciliter et aider les investisseurs à se conformer aux normes de protection de l'environnement ;
- xii. Établir des relations et collaborer avec les autres agences tant régionales qu'internationales ayant les missions similaires ;
- xiii. Conseiller le Gouvernement sur toutes les actions pouvant accélérer le développement du Rwanda.

RDB est placé sous la tutelle de la Présidence de la République, avec la coordination du ministre ayant le commerce dans ses attributions (article 5).

Par ailleurs, l'article 14 de la Loi N° 06/2015 du 28 mars 2015 portant promotion et facilitation des investissements au Rwanda précise le rôle de l'Office pour la promotion du développement.

Dans le cadre de la promotion et de la facilitation des investissements, l'Office doit :

- i. faciliter [sic] les investisseurs dans ce qui suit :
 - a. l'obtention des visas et des permis de travail ;
 - b. le raccordement à l'eau et à l'électricité ;
 - c. l'obtention d'une licence délivrée par le secteur d'activité dans lequel il veut opérer, le cas échéant ;
 - d. l'obtention d'un certificat d'étude d'impact environnemental ;
 - e. toute autre assistance appropriée qui s'avérerait nécessaire en matière d'investissement ;
- ii. accorder des mesures incitatives ;
- iii. assurer le service quotidien facilitant l'investisseur [sic] dans la mise en œuvre de son projet ;
- iv. faire le suivi quotidien des activités d'un investisseur enregistré ;
- v. tenir le registre de tous les certificats d'investissement, permis de travail, visas et tout autre document relatif au projet d'investissement enregistré ;
- vi. faire le suivi des projets d'investissement afin de s'assurer que les mesures incitatives sont orientées aux projets respectant les conditions requises et le plan d'affaires soumis par l'investisseur ;
- vii. contribuer à résoudre à l'amiable des différends éventuels entre un investisseur et un ou plusieurs organes de l'Etat ;
- viii. représenter le Gouvernement lors des négociations relatives aux accords d'investissement ;
- ix. ne pas divulguer les informations fournies par un investisseur.

Annexe 2: Fiche d'indicateurs de performance communicationnelle

Nom de l'indicateur	
Niveau / code (outcome, input...)	
Responsable et contact	
	Description
Définition de l'indicateur	
But de l'indicateur	
Unité de mesure	
Formule de calcul	
Désagrégation	
	Méthodologie de collecte de données
Mode de collecte	
Source de données	
Mode de transmission de données	
Fréquence de collecte de données	

Annexe 3: Suivi de l'évolution de l'indicateur

	T1	T2	T3	T4	Cible annuelle	Observation
Année 1						
Année 2						
Année 3						
Année 4						
Année 5						

Annexe 4 : Ébauche de termes de référence d'une enquête de satisfaction de l'API-Mali

Une enquête légère d'opinion auprès du personnel de l'agence, de ses clients et auprès du grand public permettra de définir les références (données de base) du niveau de **connaissance, attitudes** et **comportements** des acteurs impliqués dans la promotion et les activités d'investissement au Mali et du public.

Le même cadre de mesure et les questionnaires seront répétés de façon périodique (à mi-parcours ou en fin de cycle de planification stratégique). Cela permettra à l'agence de savoir en un temps t donné, à quelle grandeur les cibles sont atteintes, quels progrès ou reculs ont été réalisés.

Cela n'empêche pas l'agence – ce qui doit d'ailleurs faire partie des outils de gestion et de suivi-évaluation – de mettre en place des mécanismes permanents (en ligne, par petits questionnaires de mesure de satisfaction des usagers, des tribunes radiodiffusées ou télévisées) d'évaluation de l'efficacité organisationnelle de l'agence et de l'impact de ses activités.

L'enquête de satisfaction des clients, parties prenantes, partenaires et du public sera structurée autour des points suivants, sans y en être limités :

- Niveau de connaissance de API-Mali

- Degré ou type de relation avec l'agence

- Partage de la vision de l'Agence

- La motivation (du personnel et des partenaires et parties prenantes à travailler et à collaborer au succès de API-Mali)

- La cohésion du groupe (au sein du personnel et entre API-Mali et les autres parties prenantes œuvrant pour le développement des affaires au Mali)

- Sentiment d'appartenance (le personnel)

- La circulation de l'information (sur le plan interne et externe)

- La gestion des relations

- La visibilité

- La notoriété

- Le positionnement

- La réputation

- La crédibilité

- L'acceptabilité

- La légitimité

- L'autorité

- Souhaits

- Confiance quant à l'atteinte des objectifs de l'agence

- Etc.