



**RAPPORT
FINAL**

Juin 2017

MISSION 5:

**MISE EN PLACE D'UNE
DÉMARCHE QUALITÉ ET
L'ACCOMPAGNEMENT À LA
CERTIFICATION POUR LE
COMPTE DE L'API-MALI**



Une nouvelle vision du développement
www.cessinstitute.org

Ce rapport final a été préparé par une équipe de CESS Institute. Ce rapport a été rédigé après une mission de terrain à Bamako en février 2017 et une mission de présentation du rapport provisoire en 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 MATIERES

<i>Liste des tableaux</i>	<i>i</i>
<i>Liste des annexes</i>	<i>i</i>
<i>Sigles et abréviations</i>	<i>ii</i>
<i>Remerciements</i>	<i>iii</i>
Résumé exécutif	iv
1.0. Introduction	1
2.0. Description de l'API Mali	5
2.1. Présentation générale.....	5
2.2. Les processus.....	7
2.3. Le Guichet unique.....	10
2.4. Les améliorations des services.....	14
3.0. La démarche qualité	16
3.1. Principes généraux.....	16
3.2. Les étapes de la démarche qualité.....	16
4.0. Le processus de certification	25
4.1. Principes généraux.....	25
4.2. Les étapes menant à la certification.....	25
4.3. Quelle norme de certification pour l'API-Mali ?.....	26
5.0. Conclusion	29
Bibliographie	31

Liste des tableaux

Tableau 1 : Forces et faiblesses de l'API Mali	9
Tableau 2 : Principales étapes de création d'entreprises au Guichet unique.....	11
Tableau 3 : Forces et faiblesses du Guichet unique.....	13
Tableau 4 : Délais de prestation des services de l'API-Mali	14
Tableau 5 : La démarche qualité – Récapitulatif et échéances des étapes	23

Liste des annexes

Annexe 1: API-Mali, organigramme.....	33
Annexe 2 : Processus d'agrément	36

Notes

Dans ce rapport, le terme «entreprise» désigne une entité qui, indépendamment de sa forme juridique, conçoit, produit, commercialise, échange ou vend des biens, ou fournit des services en mettant en œuvre des ressources d'ordre humain, juridique, intellectuel, commercial, matériel, financier, stratégique et/ou technologique afin de répondre aux demandes de clients en mettant en œuvre diverses ressources conformément à des objectifs définis et poursuivis par la direction.

Sigles et abréviations

AAGZI :	Agence pour l'Aménagement et la Gestion des Zones Industrielles
AIG :	Assistance aux Investisseurs et Guichet unique
APEX :	Agence pour la Promotion des Exportations au Mali
API :	Agence pour la promotion des investissements
CAFO :	Coalition des Associations Féminines
CCIM :	Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali
CIFAM :	Club des Investisseurs Français au Mali
CNJM :	Conseil National de la Jeunesse du Mali
CRM :	Outil de Relation Clients
CSCRIP :	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
DGI :	Direction Générale des Impôts
DNA :	Direction Nationale de l'Agriculture
DNI :	Direction Nationale de l'Industrie
DNS :	Direction National de la Santé
DNT :	Direction Nationale du Travail
EPA :	Établissement Public à caractère Administratif
ETDS :	Énergie Technologie Distribution et Services
IDE :	Investissements Directs Étrangers
INPS :	Institut National de Prévoyance Sociale
INSTAT :	Institut National de Statistique
ISO 9001 :	Principes de Management de la Qualité
MDEAF :	Ministre des Domaines de l'État et des Affaires Foncières
MEADD :	Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable
MEF :	Ministère de l'Économie et des Finances
MPISP :	Ministère de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé
NIF :	Numéro d'Identification Fiscale
NINA :	Numéro d'Identification Nationale
OGD :	Organismes Gestionnaires Délégués
OMTH :	Office Malien du Tourisme et de l'Hôtellerie
OPI :	Organisation Patronale des Industriels
PAC :	Projet d'Appui à la Croissance
PAGE :	Projet d'Appui à la Gouvernance Économique
PFI :	Promotion et Facilitation des Investissements
PNPI :	Politique Nationale de Promotion des Investissements
RCCM :	Registre du Commerce et Crédit Immobilier
SA :	Société par Action
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
SCS :	Service Commercial SILVAIN
SNC :	Société en Nom Collectif
SZI :	Stratégies et Zones Industrielles
Vdoc :	Logiciel de Gestion Électronique des Documents

Remerciements

Dans le cadre de cette étude, CESS Institute a eu le soutien et la collaboration effective de plusieurs autorités politiques et acteurs économiques maliens. L'équipe de CESS Institute tient à remercier toutes ces personnes.

L'équipe de CESS Institute remercie la haute direction et tout le personnel de l'Agence pour la Promotion des Investissements du Mali (API-Mali), ainsi que tous les acteurs et partenaires du milieu, en particulier, M. Moussa Ismaïla TOURÉ, Directeur général de l'API-Mali; M. Abou DIALLO, Chef de la cellule contrôle interne et audit qualité de l'API-Mali; Mme Aïchatou Aye GUINDO, Agente de la cellule contrôle interne de l'API-Mali; M. Soumaguel M. MAIGA, Directeur Création d'entreprises (Guichet unique); M. Allassane DIALLO, Directeur Guichet unique, API Mali; Mme Binta DIAKITÉ, Chargée de promotion de API-Mali; Mme Awa BAGAYOKO, Chargée de promotion des investissements de l'API-Mali; M. Mohamed ALI-BATHILY, Ministre des Domaines de l'État et des Affaires Foncières; M. Mamadou Baba SYLLA, 4ème Vice-Président, Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali; M. Baba DIABY, Directeur national adjoint de la Direction Nationale de l'Industrie; Mme Chiara BELLINI et Mme Anne-Claire PERNOUD, Chargées de Programmes, Section Économie et Gouvernance à la Délégation de l'Union Européenne en République du Mali; M. Abdou MAÏGA, Secrétaire et M. Darne SECK, Responsable de la Construction citoyenne et M Abdou Karimou MAIGA, Secrétaire du Conseil National de la Jeunesse du Mali (CNJM); Mme Oumou TOURÉ, Présidente de la Coalition des Associations Feminines (CAFO), M. Cyril ACHCAR, Président de l'Organisation Patronale des Industriels (OPI) et M. Diaraba Moussa DOUMBIA, Secrétaire Permanent de l'OPI; Mme Anne ACHAR, Coordonnatrice de CIFAM, M. Bocar dit Siré BA, Chargé de programme à l'Ambassade du Danemark au Mali; Dr. Myriam BACQUQUELAINE, Chef de Poste, Ambassade du Royaume de Belgique; M. Baïdy DIAKITÉ, Directeur du Centre du Secteur (CSP).

Résumé exécutif

Les autorités maliennes considèrent l'investissement comme une condition nécessaire à la réalisation d'une croissance économique forte et soutenue, créatrice d'emplois et de revenus dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. C'est cette conviction qui a guidé l'élaboration des politiques publiques de développement au Mali, notamment les deux (2) dernières générations de Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2007-2011 et 2012-2017). Le présent Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017) demeure le cadre de référence des Politiques et Stratégies de Développement du Mali et a pour but de « Faire du Mali un pays émergent et une puissance agricole, doté d'une bonne qualité de vie des populations, hommes et femmes ». 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) a été créée en décembre 2005.

Les objectifs spécifiques visés de ce rapport consistent à doter l'API-Mali d'une méthode de démarche qualité intégrant des outils de vérification de l'avancement de la mise en œuvre de la Politique Nationale de la Promotion des Investissements (PNPI) ainsi que d'un accompagnement vers la certification de l'API-Mali.

Démarche qualité. Le but d'une démarche qualité est de satisfaire simultanément toutes les parties prenantes de l'organisation. Une démarche qualité, basée sur l'amélioration continue permet la réconciliation entre les intérêts de toutes les parties prenantes sur tous les plans (vitesse d'exécution, prévisibilité des processus, fiabilité, meilleure gestion de la capacité et réduction des erreurs...). Pour mettre en place une démarche qualité, nous proposons d'adopter une approche de gestion « lean » qui comprend 3 étapes prérequis et 9 étapes suivantes.

- Étape 0 : Revoir et améliorer la culture organisationnelle
- Étape 00 : Connaître et prendre en compte les intérêts des Parties Prenantes
- Étape 000 : Revoir le positionnement structurel de l'API afin d'améliorer son efficacité
- Étape 1 : Mettre en place des plans de performance de type Hoshin
- Étape 2 : Mettre en adéquation les Tâches et les Ressources de l'API
- Étape 3 : Cartographier des processus afin d'améliorer leur mise en œuvre
- Étape 4 : Responsabiliser cette étape du processus en créant le lien Pouvoir - Responsabilité - Tâche
- Étape 5 : Clarifier les standards à suivre
- Étape 6 : Mettre en place une gestion visuelle de la performance
- Étape 7 : Développer un système Kanban individuel
- Étape 8 : Mettre une méthode de résolution de problème transparente

Étape 9 : Développer une capacité interne de soutien à la démarche qualité

La certification est une excellente manière de garantir la conformité des services offerts par l'API-Mali, de ses processus et l'adéquation des compétences de son personnel aux normes applicables. La certification est un gage de qualité qui parlera pour l'API-Mali et témoignera du sérieux qu'accorde l'agence à la réalisation de sa mission et à la satisfaction des besoins de ses usagers, les investisseurs.

La démarche de certification comprend neuf (9) étapes

- i. La haute direction et le conseil d'administration de l'API-Mali doivent prendre la décision d'engager le processus de certification.
- ii. Désignation d'une personne en charge de la qualité au sein de l'API-Mali et qui sera responsable de l'implantation de la norme retenue.
- iii. Faire l'état des lieux en termes de processus, compétences et ressources (étapes 0, 00, 000 et 1 à 4 de la démarche qualité).
- iv. Mise en place des processus documentés et approuvés et leur intégration complète dans le fonctionnement quotidien de l'API-Mali (étapes 5 à 9 de la démarche qualité).
- v. Choisir son organisme de certification.
- vi. Faire un test avant l'intervention de l'organisme de certification.
- vii. Faire les ajustements qui s'imposent avant l'audit de certification.
- viii. L'audit de certification peut avoir lieu une fois que le système de qualité mis en place a été pratiqué pendant une période d'au moins un an.
- ix. Un audit de maintien par an durant les années qui suivent avant un autre audit exhaustif.

Recommandations. Quatre recommandations sont faites afin d'améliorer la démarche qualité et pouvoir certifier l'API-Mali :

- i. Afin d'améliorer la qualité des processus à l'API-Mali, il est recommandé de mettre en œuvre les 12 étapes de la démarche qualité ;
- ii. Pour la certification de l'API-Mali, nous recommandons l'ISO 9001:2015 qui fait partie de la famille ISO 9000 et porte sur le management de la qualité, reconnues mondialement ;
- iii. Nous recommandons la certification du Guichet unique qui est le service le plus utilisé de l'API-Mali ;
- iv. Afin d'obtenir la certification ISO 9001:2015, nous recommandons la mise en œuvre des 9 étapes de la mise en place de la certification.

1.0. Introduction

1. Le présent rapport présente les résultats de l'étude menée par CESS Institute dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité et l'accompagnement à la certification pour le compte de l'Agence pour la Promotion des Investissements du Mali (API-Mali).

2. **Contexte et justificatif de l'étude.** Les autorités maliennes considèrent l'investissement comme une condition nécessaire à la réalisation d'une croissance économique forte et soutenue, créatrice d'emplois et de revenus dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. C'est cette conviction qui a guidé l'élaboration des politiques publiques de développement au Mali, notamment les deux (2) dernières générations de Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2007-2011 et 2012-2017).

3. Le présent Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017) demeure le cadre de référence des Politiques et Stratégies de Développement du Mali et en constitue le cadre référentiel (fédérateur et de cohérence). Son but est de « Faire du Mali un pays émergent et une puissance agricole, doté d'une bonne qualité de vie des populations, hommes et femmes ».

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'API-Mali¹ a été créé 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.

¹ Établissement Public à caractère Administratif (EPA), placée sous la tutelle du Ministère en charge des investissements, a été créée par ordonnance N°05-019 P-RM du 26 septembre 2005, ratifiée par la loi n°05-061 du 22 décembre 2005.

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. Cependant, les mesures déjà adoptées par le Gouvernement en vue d'attirer les capitaux privés, qu'ils soient étrangers ou nationaux, parmi lesquelles, 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. En outre, 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.

6. La vision de construction d'un Mali émergent appelle nécessairement des investissements massifs tant publics que privés dans les secteurs porteurs et prioritaires de l'économie nationale. Cela passe en premier lieu par la définition d'une politique nationale d'attraction des investisseurs claire et ambitieuse, qui tient compte de l'ensemble des secteurs de l'économie nationale et validée par tous les départements ministériels. Dans cette nouvelle dynamique de relance de la croissance économique, le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements s'est engagé dans la définition d'une véritable Politique Nationale d'Investissement intégrant l'ensemble des secteurs productifs de l'économie malienne, assortie d'une stratégie capable de booster la croissance économique et d'assurer la stabilité macroéconomique.

7. Aussi, dans le contexte particulier de crise que traverse le Mali et conformément à la volonté des plus hautes autorités 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. La réflexion doit également intégrer la notion de renforcement des capacités de l'API-Mali qui sera chargée naturellement et en fonction de ses missions de porter cette Politique ainsi que sa mise en œuvre efficace.

8. C'est donc dans l'optique de renforcement de ses capacités que l'API-Mali a entrepris de mettre en place une véritable démarche qualité en son sein. Ce qui devrait conduire à plus long terme à sa certification. Cette initiative est soutenue par le Projet d'Appui à la Gouvernance Économique (PAGE). Ce projet s'inscrit dans le cadre du rétablissement du fonctionnement normal de l'administration en charge de la gestion des finances publiques sur l'ensemble du territoire et à l'amélioration de l'environnement des affaires.

9. **Objectif du rapport.** L'objectif global est de faire de l'API-Mali une agence forte capable d'atteindre ses objectifs en renforçant ses capacités à travers des prestations de qualité à la hauteur des recommandations de la Politique Nationale de Promotion des Investissements (PNPI) et de faire ainsi face aux nombreux défis qu'elle doit relever vers la certification.

10. Les objectifs spécifiques consistent à se doter, avec formation et transfert de compétences, d'une méthode de démarche qualité intégrant des outils de vérification de l'avancement de la mise en œuvre de la PNPI ainsi que d'un accompagnement vers la certification de l'agence. L'équipe technique devra garantir la formation et le transfert de compétences au personnel de l'API-Mali et à tous les potentiels utilisateurs de la méthode.

11. **Résultats attendus.** Les résultats suivants sont attendus au terme de l'étude : (i) L'élaboration d'un manuel décrivant de manière complète la démarche qualité applicable à toutes les fonctions de la structure et les moyens d'évaluation des avancées de la démarche ; (ii) La formation du personnel de l'Agence pour la maîtrise par celui-ci de la démarche à suivre en ce qui le concerne ; et (iii) Le lancement du processus vers la certification de l'API-Mali.

12. **Méthodologie de l'étude.** La méthodologie de l'étude a consisté essentiellement à des entretiens ciblés avec les principaux acteurs et parties prenantes 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 et les travaux déjà réalisés par et pour l'API-Mali dans le cadre de l'amélioration des prestations de l'agence.

13. **La revue documentaire** a couvert toute la documentation théorique, stratégique et empirique nécessaire à l'analyse, notamment (i) les études antérieures, (ii) le code des investissements, (iii) les lois et règlements en matière d'investissement au Mali, (iv) les autres textes juridiques et réglementaires, (v) les rapports des institutions spécialisées en matière d'investissement, (vi) les documents de politiques d'investissement, ainsi que leurs rapports de suivi et d'évaluation, (vii) les documents de diagnostics et d'audits institutionnels et organisationnels, (viii) les données publiées sur divers supports. La prise en compte d'analyses et de documentations sources mises à disposition par l'API Mali et ses partenaires, de même qu'une analyse benchmark avec des agences de promotion des investissements de 12 pays à mission similaire de l'API Mali, ont été consultés, analysés et interprétés en vue d'en tirer les leçons des bonnes pratiques dans le domaine. Cela nous a permis de mieux cerner la problématique à laquelle l'agence est confrontée.

14. **Les entretiens** conduits lors des visites de terrain ont permis de valider ou encore de préciser certains éléments contenus dans divers documents. Ces entretiens nous ont également permis de constater directement auprès des personnes concernées la réalité de leur situation. Une analyse comparative approfondie nous a permis de situer les écarts, synonymes de faiblesses et les possibilités d'entreprendre une démarche de certification de l'API-Mali. En effet, la mission s'est longuement donc entretenue et à plusieurs reprises avec les responsables de l'API-Mali. Les entretiens visaient à cerner, entre autres, les processus de facilitation de la fourniture du service et de la qualité du suivi-évaluation du nouveau mécanisme. Des personnes ressources ont également été interviewées pour recueillir leurs avis, appréciations et suggestions relativement à la mise en œuvre d'une démarche de certification de l'API-Mali. La liste complète des organisations et des personnes rencontrées se trouve à l'Annexe I.

15. **Plan du rapport.** Le rapport est structuré de la manière suivante. La section 2 fait une présentation générale de l'API-Mali ainsi que des principaux processus de l'Agence qui doivent être améliorés. La méthodologie de la démarche qualité est discutée à la section 3 et le détail de la marche vers la certification du guichet unique fait l'objet de la section 4. Le rapport se termine par les recommandations dont la mise en œuvre va permettre à l'API-Mali d'intégrer la qualité de manière durable dans les processus qui soutiennent ses activités et donc la réalisation de ses objectifs.

2.0. Description de l'API-Mali

2.1. Présentation générale

16. **Vision, missions, objectifs.** La vision de l'API-Mali en tant qu'organisme public est d'encourager et de conserver les investissements nationaux et étrangers tout en participant à l'amélioration du climat d'investissement et au développement des zones industrielles dans le but de contribuer au développement économique du Mali. L'API-Mali s'engage à offrir des services professionnels de qualité et de calibre mondial aux investisseurs potentiels et existants.

17. L'Agence pour la Promotion des Investissements du Mali a pour mission :

- D'encourager et de soutenir le développement des investissements directs étrangers et nationaux : accueil, information, accompagnement et assistance des investisseurs dans la réalisation de leur projet ;
- De contribuer à l'amélioration du climat des affaires, notamment par la facilitation des procédures et démarches administratives, à travers le Guichet unique ; et
- de contribuer au développement et à la régulation des zones industrielles et d'activités économiques en mettant à la disposition des investisseurs des infrastructures physiques compétitives et attractives.

18. De sa création en 2005 à nos jours, l'Agence n'a jamais été pleinement installée dans ses attributions. L'essentiel des activités se ramène à l'enregistrement et au suivi des créations d'entreprises et à l'agrément des projets éligibles au code des investissements.

19. Les objectifs de l'API-Mali sont les suivants :

- Identifier les secteurs cibles pour la promotion des investissements ;
- Élaborer des documents marketing clés reflétant les messages clés ;
- Identifier les 100 meilleurs investisseurs potentiels pour le Mali ;
- Développer une base de données des investisseurs existants au Mali ;
- Mettre en place un système de gestion des relations avec la clientèle ;
- Déterminer le rôle de l'API-Mali dans les flux de travail interagences pour accorder des permis et des approbations ;
- Déterminer le rôle approprié de l'API-Mali dans le développement et la gestion des zones industrielles.

20. En bref, l'API-Mali se qualifie comme porte d'entrée de l'investissement au Mali. Lié au code de l'investissement, tout promoteur ou investisseur va y chercher les abattements fiscaux, les autorisations d'exploitation et les exonérations douanières.

21. **Gouvernance.** La gouvernance de l'Agence repose sur un Conseil d'administration (CA), une Direction générale, un Comité consultatif de Gestion et des Directions sectorielles. Le CA est composé au 2/3 de représentants du Service public et au 1/3 de représentants patronaux. L'organigramme de l'API Mali est fourni en Annexe 1.

22. Parmi les organes de gestion de l'agence, on note un comité ad hoc d'évaluation des demandes d'agrément ou Comité d'Agrément, composé de douze représentants institutionnels. Le comité agit en ressource externe aux dossiers de l'Agence et inclut aussi deux (2) ministres signataires, le Ministre de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé (MPISP) et le Ministre chargé des Finances (ministre de tutelle des Douanes).

23. **Financement.** En vertu de son statut d'Établissement public administratif (EPA), les ressources de l'agence, soit ses moyens de financement des prestations légales, ses frais de gestion, et autres dépenses proviennent: (i) des subventions de l'État ; (ii) des facturations de prestation de services ; et (iii) des rétributions pour frais de gestion des projets internationaux. Le budget 2016 de l'agence est évalué à 200.000.000 FCFA de fonds propres et 300.000.000 FCFA de Ressources budget État.

24. **Les parties prenantes principales.** Conformément à la loi instituant les EPA, l'API-Mali se voit inclure par voie réglementaire certaines compétences par la représentation de deux (2) Organismes Gestionnaires Délégués (OGD) qui sont, eux aussi, chargés de mission de service public : le Service des impôts-NIF et le Registre du Commerce et Crédit Immobilier (RCCM). Ainsi, ses entités doivent collaborer au succès de la mission de l'API-Mali au sein de la même filière de valeur essentielle à un accompagnement diligent de l'entrepreneur et de l'investisseur. Parmi ceux-ci, se trouvent :

- Des personnes physiques ayant la qualité de commerçant ;
- Des sociétés commerciales (SNC, SARL, SA, SCS) ayant leur siège sur le territoire d'un État ;
- Des sociétés commerciales dans lesquelles l'État ou une personne morale de droit public est associé (les sociétés nationales et d'économie mixte).

25. Par ailleurs, l'API-Mali dispose de près de 60 employés dont des fonctionnaires régis par le droit public et des conventionnaires régis par le droit privé. Ainsi, toutes ressources confondues, l'API-Mali compte amener son effectif à 70 employés en 2018, d'après son document « API-Mali : Business Plan 2016-2018, mars 2016 ».

2.2. Les processus

26. L'API-Mali offre un point unique d'accès à toutes les procédures de créations d'entreprises avec la délivrance du Numéro d'Identification National (NINA). L'API-Mali assiste aussi les investisseurs et délivre des agréments au code des investissements. On retrouve trois (3) départements qui délimitent le champ d'action de l'Agence. Cela lui confère un rôle de facilitateur auprès des investisseurs, des entrepreneurs et des promoteurs des zones industrielles. Ces trois démembrements sont:

- Le département Promotion et Facilitation des Investissements identifie les secteurs porteurs et cible les activités à promouvoir au travers de ses actions de communication;
- Le département Assistance aux Investisseurs et Guichet unique d'entrée se consacre à la délivrance de l'ensemble des actes administratifs nécessaires à la création d'entreprises (en 72 heures) et aux autorisations d'exercer, incluant les incitations à l'investissement ;
- Le département Stratégies et Zones industrielles qui élabore les politiques d'aménagement des zones industrielles et contribue à la régulation et la planification des zones industrielles.

27. En outre, la mission de l'API-Mali inclut les actions-conseils quant aux politiques d'investissement du pays. Ses fonctions des processus sont, quant à elles des fonctions :

- D'accompagnement administratif des usagers ;
- De gestion/mobilisation de la Ressource Humaine ;
- De gestion des ressources matérielles ;
- De gestion du développement technologique et de son appropriation ;
- De communication de l'offre de service ;
- De gouvernance ; et
- De gestion de la relation institutionnelle.

28. Comme les API en général, l'API-Mali est équipé pour gérer les fonctions de promotion de l'investissement, de facilitation des investisseurs, de service aux investisseurs et de plaidoyer en faveur des politiques. Les sections suivantes décrivent brièvement ce qui sous-tend chacune de ces fonctions.

29. **Promotion.** Le but de la fonction de promotion est de susciter l'intérêt des investisseurs dans le pays en tant que lieu d'investissement. Pour atteindre cet objectif, les activités principales de l'équipe consistent normalement à :

- Élaborer des stratégies et des plans de promotion pour les secteurs prioritaires et pour les marchés cibles à l'étranger ;
- Élaborer du matériel promotionnel comprenant par exemple les brochures, les présentations PowerPoint standards, les sites Web, etc. pour mener des campagnes publiques ;
- Engager des activités de promotion proactives visant à convaincre les investisseurs d'effectuer des investissements directs dans le pays (appels froids ou télémarketing, briefings, missions, etc.) ;
- Recevoir des visites d'investisseurs pour un maximum d'impact positif.

30. Si un professionnel spécialisé dans la promotion des investissements est appelé à participer régulièrement à des foires commerciales et à des missions en tant que « vendeur pour le Mali », le succès d'une telle personne dépend largement de la fonction d'organisation et de gestion de la logistique liée aux événements. Une bonne stratégie de promotion est la clé d'une promotion réussie des investissements et il est essentiel d'élaborer une stratégie basée sur des études de marché et des renseignements solides. L'activité de promotion requiert une fonction de soutien consistant à rassembler, digérer et mettre à jour constamment l'intelligence du marché à partir de diverses sources. Une partie de la collecte de renseignements sur le marché est de maintenir une base de données clients.

31. **Facilitation et services.** Une fois que les investisseurs sont intéressés par le pays, c'est de la responsabilité de la facilitation des investisseurs de s'assurer que les investisseurs sont correctement traités. La facilitation efficace des investisseurs implique les rôles suivants :

- Fournir des services d'informations de premier ordre pour répondre aux demandes et aux préoccupations des investisseurs ;
- Faciliter les communications avec les ministères et départements concernés pour mettre en place toutes les approbations nécessaires pour lancer les projets ;
- Aider le client à établir des liens avec le secteur privé et les fournisseurs de services professionnels.

32. **Défense des politiques.** Grâce à son interaction, une API est bien placée pour acquérir une compréhension approfondie des contraintes auxquelles les investisseurs sont confrontés dans le pays. Une API efficace est celle qui peut effectivement transmettre ces messages aux ministères concernés pour influencer les programmes de réforme des politiques.

33. **Gestion des zones industrielles.** Outre les fonctions essentielles de la promotion de l'investissement, API-Mali est également mandatée pour participer à la planification, à la coordination, au développement et à la gestion des zones industrielles.

34. **Forces et faiblesses.** De la description ci-dessus et des rencontres avec les parties prenantes principales, il se dégage les forces et faiblesses suivantes de l'API-Mali, résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Forces et faiblesses de l'API Mali

Forces	Faiblesses
✓ Un intérêt certain des parties prenantes et des investisseurs pour le succès de l'API-Mali ;	- Le positionnement de l'API-Mali au sein d'un ministère réduit sa capacité à interagir efficacement avec son milieu ;
✓ Une direction prête à insuffler une culture de qualité dans l'organisation ;	- La communication entre la haute direction et les parties prenantes internes et externes est perfectible ;
✓ Une équipe déterminée a contribué au succès de l'API-Mali;	- Le contrôle de qualité n'est pas efficace à la source, ce qui mène à des erreurs qui créent de l'activité non créatrice de valeur pour les parties prenantes ;
✓ Le développement d'une base de données qui centralisera toutes les informations reliées aux investissements incluant les problèmes de qualité ;	- Par manque de ressources (plusieurs postes à pourvoir), certaines tâches ne sont pas accomplies. De plus, les parties prenantes ne sont pas toujours informées des choix ;
✓ Gestion et optimisation du virage technologique pour des services de qualité et plus rapides.	- La couverture de service est insuffisante. À titre d'exemple, les maliens de l'étranger (la diaspora malienne) ne bénéficient pas d'accompagnement pour leurs projets. La plupart de leurs entrepreneurs ferment au bout d'un an (CIFAM).

2.3. Le Guichet unique

35. Le Décret N° 008-276/P-RM du 13 mai 2008 fixe les formalités administratives de création d'entreprises par un Guichet unique. Ce décret est modifié par le Décret N° 009-249/P-RM du 26 mai 2009. Le Guichet unique assure les fonctions suivantes :

- Faciliter les démarches et procédures administratives de création d'entreprises ;
- Délivrer ou faire délivrer aux investisseurs l'ensemble des actes administratifs nécessaires à la création d'entreprises et/ou les autorisations d'exercer ;
- Octroyer les avantages fiscaux aux investisseurs dans les secteurs d'activités conformément à la législation en vigueur.

36. Le mercredi 06 mai 2009, un décret pris en Conseil des Ministres intègre, entre autres, la possibilité pour le Guichet unique de procéder à la création des entreprises dans un délai de 72 heures. La procédure de création d'une entreprise au Mali se limite aux simples formalités à accomplir au sein du Guichet unique de l'API-Mali conformément au décret gouvernemental. Elle se déroule suivant les étapes suivantes après la constitution et le dépôt du dossier :

- Retrait du certificat RCCM, du certificat NINA, de la Carte d'identification fiscale et du journal contenant l'annonce ;
- Obtention du certificat RCCM, du certificat NINA et de la carte d'identification fiscale.

37. À travers son guichet unique, l'API-Mali offre un point d'entrée unique pour toutes les procédures de création d'entreprises, d'assistance aux investisseurs et de délivrance d'agrément au code des investissements du Mali. A ce jour, près de vingt mille (20000) entreprises ont été créées au guichet unique logé à l'API-Mali. Cependant, le délai de création de 72 heures n'est pas toujours respecté.

38. **Guichet unique – création d'entreprises.** Le processus du guichet unique se caractérise par deux étapes principales. Le tableau ci-dessous présente ces étapes.

Tableau 2 : Principales étapes de création d'entreprises au Guichet unique

Étape I	
1.1	L'utilisateur débute sa démarche d'enregistrement au guichet de tri et d'orientation (dit pré-mâchage des dossiers). L'agent d'accueil remet une fiche de paiement à l'utilisateur qu'il remettra à la banque.
1.2.	Au dépôt de sa fiche de paiement à la banque, à même les locaux de l'API-Mali, l'utilisateur recevra un bordereau de versement qu'il remettra au régisseur et auprès duquel il achètera un timbre fiscal.
1.3.	Le régisseur garde le bordereau contre la délivrance d'une quittance qui confirme le paiement.
1.4.	L'utilisateur retourne à l'agent d'accueil la fiche de versement signée par le régisseur et agrafée à la fiche de suivi.
1.5.	FIN de l'étape 1. Un rendez-vous est alors fixé à l'utilisateur.
Étape II	
2.1.	Le dossier ainsi complété est transmis au Front office pour la création. Le professionnel vérifie les renseignements fournis par l'agent d'accueil et les complète au besoin.
2.2.	Le dossier passe alors au guichet des impôts. S'il s'agit d'une entreprise individuelle, une simple validation est opérée. Sinon, une entreprise de personne morale est enregistrée aux impôts et le paiement des droits des impôts est vérifié (timbres). Un cachet est alors apposé.
2.3.	Le dossier poursuit au département en charge du registre du commerce pour recevoir une immatriculation au Registre du commerce RCCM de la juridiction locale.
2.4.	Le processus termine chez le professionnel qui valide le numéro d'immatriculation et crée automatiquement un NINA. C'est ce logiciel NINA creator qui est en cours de remplacement par le Vdoc.
2.5.	Le dossier physique termine au tribunal du commerce pour archivage. Avec le Vdoc, une copie électronique reste désormais chez API-Mali.

39. Le département de création s'est donné une cible de 15000 créations d'entreprises en 2017. En général, 45% des créations sont des SARL dont les dossiers sont donc traités par le notaire.

40. **Guichet unique** (Enregistrement/agrément et aide aux entreprises: 21 jours). Les dossiers d'agrément constituent le second métier de l'API-Mali. Le promoteur peut se prévaloir d'exonérations établies au code de l'investissement ou agréments. Celles-ci sont inscrites au code des investissements. Elles donnent droit à des exonérations douanières (de port) et fiscales (intérieur). Ainsi chaque promoteur se doit de déposer sa demande à l'API-Mali. Celle-ci est analysée par les quatre analystes qui le préparent pour son agrément selon la catégorie dans laquelle la demande se place ou souhaite être.

41. Le Directeur des agréments a pour charge de faire préparer les dossiers à présenter aux membres de la Commission d'Agrément composée d'une douzaine de représentants institutionnels. Ceux-ci les valident au quinze (15) jours afin de le faire passer à/aux signatures ministérielles. Au-delà du Comité, la signature du ou des ministres selon la nature des agréments. Par exemple, pour l'équipement lié à un projet faisant l'objet de dédouanement, le signataire est le ministre de l'Économie et des Finances puisque, sous sa tutelle, se trouve la douane qui doit s'exécuter.

42. Les types d'agréments passant à la Commission d'Agrément se déclinent de la façon suivante :

- Agrément intérieur et de port, par arrêté décision, enregistrement, signé par le ministre de l'Économie et des Finances, ministre de tutelle des douanes et le ministre de la Promotion de l'Investissement et du secteur privé.
- Agrément sans avantage au code. À ce niveau, il n'y a pas d'exonération douanière, mais une fiscalité intérieure. Ceci doit être entériné par Décision du ministre de la Promotion des Investissements et du Secteur Privé. Fiscalité intérieure, pas d'exonération, 5 jours.
- Agrément « enregistrement » : activités réglementées (BTP, reprographie, immobilier, professions réglementées). Cela implique une Signature déléguée par le ministre au DG de l'API-Mali. Cette Signature se fait sur place dans un délai de 24 à 48 H après le dépôt.

43. La composition de la Commission d'Agrément se décline comme suit :

- i. Le Secrétariat Général du Ministère de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé (MPISP) ;
- ii. Le Ministère de l'Économie et des Finances ;
- iii. Le Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable ;
- iv. L'API-Mali ;
- v. La Direction Générale des Douanes ;
- vi. La Direction Générale des Impôts ;
- vii. La Direction Nationale de l'Industrie ;
- viii. La Direction Nationale de l'Agriculture ;
- ix. L'Office Malien du Tourisme et de l'Hôtellerie ;
- x. La Direction Nationale du Travail ;
- xi. La Direction Nationale de la Santé ;
- xii. L'Agence pour l'Aménagement et la Gestion des Zones Industrielles.

Notons également que l'APEX intervient aussi, sur demande, au niveau de la Commission d'Agrément dans la mesure où le Mali transige beaucoup avec le Sénégal.

44. L'API assure le rôle de secrétariat de la Commission.
45. **Forces et faiblesses.** On note les forces et faiblesses suivantes au niveau du Guichet unique :

Tableau 3 : Forces et faiblesses du Guichet unique

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un intérêt certain des parties prenantes et des investisseurs pour les services du guichet unique ; ✓ Une équipe déterminée à contribuer au succès du Guichet unique ; ✓ Le développement d'une base de données qui relie les parties prenantes est un atout; ✓ La Gestion et l'optimisation du virage technologique pour des services de qualité et plus rapides ; ✓ Le partage des recommandations du Comité avec le promoteur est un bel exemple de transparence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les délais sont peu respectés ; - Le contrôle de qualité n'est pas efficace à la source. Cela mène à des erreurs (30 à 40% des dossiers) qui créent de l'activité non créatrice de valeur pour les parties prenantes ; - Les personnes travaillant au guichet unique et en contact avec les usagers n'ont pas toujours le pouvoir de décision. La colocalisation atteint ici ses limites ; - Il n'y a aucune publication systématique de rapports d'activité. Les seuls canaux de communication étant le plan d'affaires et l'API-News ; - L'API-Mali ne fait pas le suivi des entreprises après l'octroi des agréments; - Ne pas informer les promoteurs du temps nécessaire pour la mise en œuvre des recommandations du Comité est un manque d'engagement envers la prévisibilité, un critère important de qualité de service ; - Le risque de mise en demeure pour non-respect des délais fixés par décrets ; - Les services du Guichet unique ne sont pas tous également accessibles hors de Bamako.

2.4. Les améliorations des services

46. Le tableau qui suit résume les principales attentes et améliorations des services que les bénéficiaires de l'API-Mali attendent recevoir de celle-ci dans l'exécution de ses activités. Ces attentes se résument principalement en termes de réduction de délais et d'amélioration des processus de l'API-Mali.

Tableau 4 : Délais de prestation des services de l'API-Mali

Étapes	Formalités à accomplir	Administration Responsable	Délais
Constitution de la société	Enregistrement des statuts au service des Impôts	Notaire	7 jours à compter du dépôt de tous les documents exigés
	Immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit mobilier au greffe du Tribunal de commerce		
Obtention du numéro d'identification fiscale (NIF)	Demande timbrée accompagnée des documents justificatifs (Statut)	Centre des Impôts de la Commune du siège social de l'entreprise	48 heures
Immatriculation à l'INSTAT	Demande d'immatriculation à remplir accompagnée des pièces justificatives (Registre du Tribunal de Commerce et Carte d'identification fiscale)	Division INSTAT	48 heures
Immatriculation à l'Institut National de Prévoyance Sociale (INPS)	Demande d'immatriculation accompagnée de pièces justificatives	INPS	15 jours après le début de l'activité

Source : API-Mali

47. Ces attentes ne pourront être rencontrées que dans la mesure où, disposant des ressources nécessaires, l'API-Mali peut compter sur des processus sans erreur, le tout dans une logique d'amélioration continue. La qualité n'est pas un résultat ponctuel, mais une manière d'agir, de penser et de naviguer à travers les processus. Puisque l'environnement de l'API-Mali, comme de toute entreprise, n'est pas stable, l'intégration de l'amélioration continue dans tous les processus assure une adaptation des ressources et des processus. Cela est plus à même de garantir la satisfaction des usagers.

48. **La dématérialisation.** L'API-Mali compte améliorer ses performances en enclenchant le programme de gestion dématérialisée de son guichet unique. C'est un vecteur primordial dans la construction de sa certification. La mise en place par la firme ETDS du système d'informatisation de l'Agence par le biais du logiciel Vdoc et la mise en place d'un outil de relation clients (CRM) par la General Computer sont porteurs d'espoir. Le défi à relever est d'aboutir à un flux d'informations et de produire des rapports d'activité avec le nouveau système Vdoc.

49. Les atouts de la dématérialisation en cours incluent, entre autres, la traçabilité, l'imputabilité en partage aux différents acteurs (tribunal de commerce, Impôts, etc.), l'adaptabilité du site Internet en outil de gestion des listes de demandes, la redéfinition du parcours des usagers, la capacité de créer une société à partir d'un dossier d'investissement en ligne, la réduction et le contrôle des délais, l'automatisation des rapports d'activité, la transparence dans les procédures.

3.0. La démarche qualité

50. Après un examen du mode de fonctionnement de l'API-Mali et de ses processus, cette section présente de manière détaillée la démarche qualité applicable à toutes les fonctions de l'API-Mali incluant le Guichet unique et les moyens d'évaluation des avancées de la démarche.

3.1. Principes généraux

51. Le but d'une démarche qualité est de satisfaire simultanément toutes les parties prenantes de l'organisation (Kelada, 1994). En effet, l'API-Mali et le Guichet unique comme précédemment énoncé ont plusieurs parties prenantes dont le pouvoir et les intérêts ne sont pas toujours les mêmes selon leur sphère d'activité. Par exemple, la douane pourrait viser l'augmentation à tout prix des recettes douanières alors que les investisseurs préféreraient un répit à court terme pouvant générer des recettes supplémentaires sur le long-terme. Les entreprises qui demandent un agrément, quant à elles, auraient une préférence pour la célérité et la capacité d'anticiper les décisions du Comité d'agrément, contrairement aux membres du comité qui visent l'exactitude et l'exhaustivité dans la prise en compte de tout ce qui peut être pertinent à la prise de décision, etc.

52. Loin de promouvoir une dimension particulière d'un processus ou des attentes des parties prenantes, une démarche qualité, basée sur l'amélioration continue permet la réconciliation entre les intérêts de toutes les parties prenantes sur tous les plans (vitesse d'exécution, prévisibilité des processus, fiabilité, meilleure gestion de la capacité et réduction des erreurs...).

3.2. Les étapes de la démarche qualité

53. Pour mettre en place une démarche qualité, nous proposons d'adopter une approche de gestion lean (lean management). La gestion lean a pour but d'éliminer les processus inutiles qui affectent négativement la performance en terme de qualité et d'efficacité. Sa particularité est que la quête d'une meilleure qualité de service et d'une efficacité accrue est continue; devenant une manière de travailler et non une recette à appliquer de façon ponctuelle. Cette méthode contient plusieurs étapes qui sont décrites ci-dessous. Les **étapes 0, 00 et 000** sont des prérequis à toute démarche qualité; raison pour laquelle elles ne portent pas de numéro. Elles soutiennent et renforcent la démarche qualité.

Étape 0 :

Revoir et améliorer la culture organisationnelle.

54. Durant et après tout ce processus, les dirigeants doivent développer une culture de respect au niveau de l'API-Mali et du Guichet unique. Cela signifie :
- Un leadership au service de la performance et du développement des employés ;
 - Un leadership honnête et donc qui ne cache pas les problèmes de performance ;
 - Un leadership humble, c'est-à-dire qui reconnaît que l'employé qui fait face à un problème doit faire partie de la solution et, peut-être, mieux positionné pour résoudre ce problème avec un soutien adéquat de ses dirigeants ;
 - Un leadership qui ne résout pas les problèmes, mais aide ceux qui sont aux prises avec des problèmes à les résoudre, développe et augmente leur niveau de satisfaction, de confiance et surtout de contribution.
55. En résumé, la culture organisationnelle dans ses paradigmes, ses croyances, ses pratiques doit soutenir une démarche qualité. Ainsi si la culture organisationnelle est améliorée :
- Aucune décision n'est prise à un niveau supérieur si un tel niveau supérieur n'y apporte rien de plus ;
 - Un problème, une tâche non accomplie à temps est révélée sans gêne ni crainte, car c'est la résolution du problème qui prime, puisqu'elle contribuera à l'atteinte de l'objectif ultime.

Étape 00 :

Connaître et prendre en compte les intérêts des Parties Prenantes.

56. Puisque la qualité totale dépend de la satisfaction des intérêts de toutes les parties prenantes, il est primordial que ces intérêts soient connus de tous. Il faut donc des contacts suivis et fréquents entre les dirigeants de l'API-Mali et les dirigeants de toutes les structures parties prenantes.

Étape 000 :

Revoir le positionnement structurel de l'API afin d'améliorer son efficacité.

57. Dans la mesure où l'efficacité des rencontres entre les dirigeants de l'API-Mali et les dirigeants des institutions parties prenantes est affectée par le positionnement structurel de l'agence, il est primordial que ses dirigeants soient en situation d'interagir avec les parties prenantes de manière efficace. Le positionnement structurel actuel de l'API-Mali est perfectible.

58. L'API-Mali se rapporte hiérarchiquement au Ministère de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé (MPISP) alors que les parties prenantes incluent d'autres ministères. Cela n'est pas le cas d'autres API efficaces comme Rwanda Development Board au Rwanda ou encore le Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire (CEPICD).

59. Pour déclencher un processus de certification, il est important de répondre à certaines questions clés relativement à chaque étape du processus.

60. **Phase 1 :** Quel problème veut-on résoudre ? Quel est le but ultime de l'API-Mali et du Guichet unique ? Pour ce faire, il faut :

- Identifier les secteurs cibles pour la promotion des investissements ;
- Élaborer des documents marketing clés reflétant les messages clés ;
- Identifier les 100 meilleurs investisseurs potentiels pour le Mali ;
- Développer une base de données des investisseurs existants au Mali ;
- Mettre en place un système de gestion des relations avec la clientèle ;
- Déterminer le rôle de l'API-Mali dans les flux de travail interagences pour accorder des permis et des approbations ;
- Déterminer le rôle approprié de l'API-Mali dans le développement et la gestion des zones industrielles.

61. Le but de cette phase est de :

- Encourager et soutenir le développement des investissements directs étrangers (IDE) et nationaux, c'est-à-dire, assurer l'accueil, l'information, l'accompagnement et l'assistance des investisseurs dans la réalisation de leur projet ;
- Contribuer à l'amélioration du climat des affaires, notamment par la facilitation des procédures et démarches administratives, à travers le Guichet unique ;

- Contribuer au développement et à la régulation des zones industrielles et des activités économiques en mettant à la disposition des investisseurs des infrastructures physiques compétitives et attractives.

Étape 1 :

Mettre en place des plans de performance de type Hoshin

62. L'objectif le « True North » doit être intégré, accepté et assumé par toutes les parties prenantes internes et externes de l'API-Mali et du Guichet unique comme étant la seule façon de créer de la valeur. Le « True North » représente ce qui doit être fait et non ce qui peut être fait ; c'est la boussole en toute situation d'arbitrage, de choix, de décision. Le « True North » doit donc être clair, concis, précis et être formulé de manière à se que toutes les parties prenantes puissent le comprendre, s'y identifier et s'en servir comme guide. En théorie, cette étape est facile à passer. Mais, en pratique, elle ne l'est point. Elle exige que toute partie prenante sache exactement quel est son rôle dans l'atteinte de cet objectif.

63. La mise en place de plans de performance annuels de type Hoshin qui intègre des mesures de performance clés, les objectifs et les responsabilités, la reddition de comptes et la localisation des pouvoirs, contribuera à la réalisation de cette étape. Ceci devrait commencer par les hauts dirigeants et être ensuite disséminé aux niveaux opérationnels l'année suivante. Les plans de type Hoshin permettent un alignement vertical dans l'organisation et entre l'organisation et ses donneurs d'ordre et parties prenantes. Il permet ainsi d'arrimer les objectifs annuels de tous, de la haute direction jusqu'aux employés au « True North » en indiquant le degré de priorité de chaque objectif, les interdépendances entre chaque objectif, les personnes responsables de chaque objectif. Tout membre de l'organisation saura alors concrètement comment ses tâches contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels et surtout à l'atteinte du « True North » ; de plus, les répercussions de tout changement d'objectif en cours d'années sont plus facilement détectables de manière pro-active ; ce qui permet de s'assurer que les conséquences sont acceptées de tous. Enfin, les plans de performance de type « Hoshin » intègrent directement les mesures de performance que tout le monde peut suivre pour savoir les progrès accomplis.

Étape 2 :

Mettre en adéquation les Tâches et les Ressources de l'API

64. **Phase 2 : Améliorer la performance par rapport aux résultats attendus et définis dans les plans de type Hoshin. Pour ce faire, il faut :**

- Doter l'API-Mali de ressources nécessaires. Il s'agit, entre autres, des ressources humaines compétentes et motivées, donc adéquatement rémunérées et en contrôle de leurs tâches ;
- Que toute partie prenante soit consciente des standards applicables à ses tâches et aux processus auxquels il/elle contribue, que ce soit le délai imparti pour prendre une décision, la qualité (niveau de détail, taux d'erreur par exemple) du résultat de son travail ;
- Développer des standards pour toute tâche et tous intrants et extrants de tous les processus. Cela permettra de différencier les situations particulières des situations ordinaires et donc de focaliser l'attention d'innovation là où elle peut avoir le plus d'impact possible. Enfin, cela permettra aussi une mise en application plus rigoureuse du manuel de procédures ;
- Systématiquement, mesurer la performance par rapport aux standards. Toute déviation permet d'informer le processus d'amélioration de la qualité et aussi les parties prenantes pour qu'elles puissent agir en conséquence ;
- Mesurer la performance globale et spécifique de chaque individu et les rendre visibles sur le lieu de travail et non implicites ou contenues dans des rapports à diffusion limitée ou décalée dans le temps.

65. Il faut à partir d'une analyse des processus et des objectifs adapter la dotation de chaque poste et la distribution des tâches. C'est au prix de cette adéquation que l'efficacité, l'efficience et surtout la motivation et la satisfaction des parties prenantes et des employés peuvent être obtenues.

Étape 3 :

Il faut cartographier des processus afin d'améliorer leur mise en oeuvre

66. Il faut cartographier tous les processus dans le cadre de leur contribution aux résultats attendus. Il faut rendre ces cartes visibles et faciles à consulter. Chaque processus doit avoir un responsable qui est habilité à le modifier au besoin. Le responsable suit de près les problèmes signalés par les contributeurs au processus et ses parties prenantes. Le responsable n'est pas forcément un membre de l'équipe de gestion.

Étape 4 :

Il faut responsabiliser cette étape du processus en créant le lien Pouvoir – Responsabilité - Tâche

67. Nul ne doit réaliser une tâche sans être aussi responsable et tenu de rendre compte du résultat. Le pouvoir pour réaliser les tâches standards doit être accordé à chaque partie prenante qui y contribue.

Étape 5 :

Clarifier les standards à suivre

68. Le processus d'agrément doit avoir des critères standards qui permettent aux demandeurs d'agrément et aux membres du comité de savoir en tout temps si la demande sera acceptée ou non, ou encore s'il s'agit d'un cas particulier. Cela fluidifie les processus, augmente la transparence et réduit les risques d'incohérence dans les décisions lorsqu'elles sont toujours prises au cas par cas. De tels critères peuvent être révisés de manières périodiques et annoncées à toutes les parties prenantes.

Étape 6 :

Mettre en place une gestion visuelle de la performance

69. Établir au sein de chaque équipe les mécanismes de suivi et d'affichage de la performance. La clé de la gestion de la qualité est de rendre visibles et transparents les problèmes. Pour cela, il faut identifier les indicateurs précurseurs de problèmes et non des indicateurs qui constatent l'avènement des problèmes. Par exemple, si une personne prend habituellement deux heures pour compléter l'analyse d'un dossier de demande d'agrément, si cette personne quitte son poste et y est remplacée par un nouvel employé peu expérimenté, on doit s'attendre à des problèmes d'exécution par exemple des retards ou des erreurs. La prise en compte de cet indicateur devrait amener à mettre en place des mécanismes compensatoires pour continuer à servir l'objectif ultime. De tels mécanismes peuvent inclure la révision du travail du nouvel employé par l'employé qui quitte pendant deux semaines par exemple.

Étape 7 :

Developper un système Kanban individuel

70. Développer un système de Kanban individuel pour les dirigeants. Ceci leur permet de visualiser l'allocation de leur temps quotidiennement en lien avec l'objectif ultime et les objectifs détaillés du Hoshin. Il s'agit d'un outil puissant de priorisation et de communication avec les pairs et les supérieurs. Tout changement représente un compromis dont les effets anticipés sont connus et acceptés de tous.

Étape 8 :

Mettre une méthode de résolution de problème transparente

71. Introduire le système de résolution de problème comme un outil d'accompagnement pour faire face à l'évolution des standards, lorsque rendus nécessaires par l'évolution de l'environnement ou des changements de priorités, etc.

Étape 9 :

Capacité interne de soutien à la démarche qualité

72. La démarche qualité est une manière d'obtenir des résultats. Elle exige donc un suivi et un soutien constant. L'API-Mali gagnerait donc en efficacité à développer en son sein des compétences pour l'accompagner. Le tableau suivant résume la démarche qualité par rapport aux échéances.

Tableau 5 : La démarche qualité – Récapitulatif et échéances des étapes

Catégorie	Recommandations	Acteurs	Échéance ²
Contexte	Culture organisationnelle	DG API-Mali CESS-Institute	À court terme et en continu
	Intérêts des Parties Prenantes	DG API-Mali	À court terme et en continu
	Positionnement Structurel	DG API-Mali	Court à moyen terme
Démarche qualité – Amélioration continue	Plans de performance de type Hoshin	DG et Cadres supérieurs API-Mali CESS-Institute	Moyen terme
	Adéquation Tâches – Ressources	DG et Cadres supérieurs API-Mali	Court à moyen terme
	Cartographie des processus	Équipe API-Mali CESS-Institute	Une 1 ^{ère} à court terme et une 2 ^{ème} à moyen terme
	Pouvoir – Responsabilité – Tâche	DG et Cadres supérieurs API-Mali	Court à moyen terme
	Standards	DG et Cadres supérieurs API-Mali CESS-Institute	Moyen terme
	Gestion visuelle	DG et Cadres supérieurs API-Mali CESS-Institute	Moyen à long terme
	Kanban individuel	DG et Cadres supérieurs API-Mali CESS-Institute	Moyen à long terme
	Résolution de problème	Équipe API-Mali CESS-Institute	Moyen à long terme
Capacité interne de soutien à la démarche qualité	DG API-Mali CESS-Institute	Moyen à long terme	

² Court terme = 0 – 6 mois, moyen terme = 6 – 12 mois, et long-terme = 12 – 24 mois.

73. **Formation.** Pour le succès de la démarche qualité, il est important que l'API-Mali s'approprie la démarche qualité. Pour ce faire, CESS-Institute organisera des séances de formation pour accompagner le déploiement des recommandations.

Recommandation 1 : Afin d'améliorer la qualité des processus à l'API-Mali, il est recommandé de mettre en œuvre les 12 étapes de la démarche qualité.

4.0. Le processus de certification

4.1. Principes généraux

74. La certification est une excellente manière de garantir la conformité des services offerts par l'API-Mali, de ses processus et l'adéquation des compétences de son personnel aux normes applicables. La certification est un gage de qualité qui parlera pour l'API-Mali et témoignera du sérieux qu'accorde l'agence à la réalisation de sa mission et à la satisfaction des besoins de ses usagers, les investisseurs.

75. Dans un environnement où l'investissement est un levier crucial du développement économique, la concurrence est rude entre les pays de la sous-région pour attirer les investissements. La certification de l'API-Mali constituera donc un atout distinctif dans la différenciation de la destination Mali pour les investisseurs. Avec ces avantages, la certification apporte un lot de contraintes. En effet, il serait dommageable pour l'image et la réputation de l'API-Mali comme c'est le cas pour toutes les entités qui perdent leur certification. Par conséquent, il est important de se commettre entièrement et donc d'en respecter les conditions. Tout écart par rapport aux normes établies par exemple est risqué.

76. L'API-Mali devra couvrir les frais de certification de 10 000 000 FCFA environ par période de trois (03) ans, en plus des frais de déplacement et d'accommodation des représentants de l'organisme de certification. À part l'audit initial de certification, il y a des audits annuels de moindre envergure pour le maintien de la certification. Par la suite, à compter de la troisième année, il y aura tous les trois (03) ans un audit exhaustif et toutes les autres années, des audits de maintien.

4.2. Les étapes menant à la certification

77. La démarche de certification comprend neuf (9) étapes :
- i. La haute direction et le conseil d'administration de l'API-Mali doivent prendre la décision d'engager le processus de certification. Cette étape est nécessaire pour signaler l'engagement réel de l'organisation et donc le fait que les activités reliées ne sont pas que passagères et que les ajustements nécessaires se feront.
 - ii. Désignation d'une personne en charge de la qualité au sein de l'API-Mali et qui sera responsable de l'implantation de la norme retenue.

- iii. Faire l'état des lieux en termes de processus, compétences et ressources. Cette étape sera couverte par la mise en œuvre des étapes 0, 00, 000 et 1 à 4 de la démarche qualité décrite plus haut. Elle informe sur le contenu spécifique des étapes qui vont mener à la certification.
- iv. La mise en place des processus documentés et approuvés et leur intégration complète dans le fonctionnement quotidien de l'API-Mali. Cette étape sera couverte par les étapes 5 à 9 de la démarche qualité décrite plus haut.
- v. Choisir son organisme de certification.
- vi. Faire un test avant l'intervention de l'organisme de certification. Il s'agit d'une vraie répétition qui va dire si l'API-Mali est prête ou non pour l'audit de certification.
- vii. Faire les ajustements qui s'imposent avant l'audit de certification.
- viii. L'audit de certification peut avoir lieu une fois que le système de qualité mis en place a été pratiqué pendant une période d'au moins un an. Elle sera menée par l'organisme identifié à l'étape 4. L'organisme de certification va valider lors de l'audit le système de qualité mis en place. Cet audit déclenche l'obtention de la certification.
- ix. Un audit de maintien par an durant les années qui suivent avant un autre audit exhaustif.

4.3. Quelle norme de certification pour l'API-Mali ?

78. **La norme recommandée est la norme ISO 9001 : 2015.** Les normes de la famille ISO 9000 portent sur le management de la qualité et sont reconnues mondialement.

79. La norme ISO 9001 : 2015 définit les critères pour un système de management. Il s'agit de la seule norme de cette famille à pouvoir être utilisée pour la certification. Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays appliquent ISO 9001 : 2015³. Cette norme repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. ISO 9001 : 2015 aide à s'assurer que les clients obtiennent des produits et services uniformes et de bonne qualité, avec, en retour, de belles retombées commerciales. Elle est basée sur les sept (07) principes suivants :

³ <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html> , consulté le 10 mars 2017

- i. L'orientation client ;
- ii. Le leadership ;
- iii. L'implication du personnel ;
- iv. L'approche processus ;
- v. L'amélioration ;
- vi. La prise de décision fondée sur des preuves ; et
- vii. Le management des relations avec les parties intéressées.

80. Adopter la norme ISO 9001 permet aux entreprises d'évaluer et de limiter les risques de défaillance et d'augmenter la satisfaction de leurs clients, qui deviennent une préoccupation centrale. La norme ISO 9001 augmente aussi la crédibilité des entreprises tout en leur permettant de se démarquer sur le plan mondial.

81. **Que certifier.** Le Guichet unique est la vitrine de l'API-Mali et l'organe le plus sollicité. Nous recommandons donc que le Guichet unique, ses processus, ses membres et ses services soient soumis à la certification sur la base de la norme ISO 9001 : 2015.

82. La démarche qualité poursuivie par l'ensemble de l'API-Mali viendra en soutien à la certification du Guichet unique.

83. **Le processus d'agrément.** Tel que détaillé en Annexe 2 du présent rapport, le processus d'agrément se présente en douze (12) étapes :

- i. Premier contact du visiteur avec le point « Accueil ». Les informations sont prises pour l'enrichissement de la base de données des visites de l'API. En fonction de la demande du visiteur, le chargé d'Accueil l'aiguille vers le bon service ou poste ;
- ii-iii. Le visiteur désire déposer une demande d'agrément. Il est alors aiguillé vers le poste de contrôle et de la conformité des documents, réalisé par un analyste. Si le résultat est OK, alors on continue dans le circuit. Dans le cas où le dossier présente des anomalies, le client est prié de se mettre en conformité pour un nouveau dépôt ;
- iv. Le dossier étant jugé valable pour étude, le client est prié de faire le règlement du montant des frais par rapport au régime choisi. Ce paiement se fait auprès du Régisseur ;
- v. Le règlement effectué et muni du reçu le dossier est présenté au secrétariat pour enregistrement du dépôt de la demande. Le secrétaire renseigne dans la base de données les informations adéquates, numérise les éléments constitutifs du dossier et remet au client un récépissé de dépôt horodaté ;

- vi. L'ensemble des dossiers enregistrés est présenté au responsable de service qui se chargera de faire une répartition aux différents analystes ;
- vii. Retour des dossiers au secrétariat pour mise en œuvre du dispatching aux différents analystes ;
- viii. Enregistrement du retour du responsable de service et dispatching des dossiers. Il pourra y avoir transmission de dossiers physiques même si l'option numérique existe. Les analystes devront accuser bonne réception des dossiers, ce qui démarre le processus d'analyse ;
- ix-x. Les dossiers sont analysés par les différents analystes, rédaction d'un rapport de synthèse et transmis au secrétariat en vue de la prise en compte dans la prochaine rencontre de la commission d'agrément ;
- xi. Présentation des dossiers à la commission d'agrément ;
- xii. Enregistrement des résultats en retour de la commission d'agrément.

Recommandation 2 : Pour la certification de l'API-Mali, nous recommandons l'ISO 9001 : 2015 qui fait partie de la famille ISO 9000 et porte sur le management de la qualité, reconnues mondialement.

Recommandation 3 : Nous recommandons la certification du Guichet unique qui est le service le plus utilisé de l'API-Mali.

Recommandation 4 : Afin d'obtenir la certification ISO 9001 : 2015, nous recommandons la mise en œuvre des 9 étapes de la mise en place de la certification.

5.0. Conclusion

84. Le présent rapport a présenté les résultats de l'étude menée par CESS Institute dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité et l'accompagnement à la certification pour le compte de l'API-Mali. De l'étude, il ressort que l'API-Mali est une organisation qui revêt une importance capitale dans l'envol économique du Mali. Fort heureusement, l'agence est, dans son entièreté, animée d'une forte détermination dans l'atteinte des objectifs qui lui reviennent à cet égard.

85. Toutefois, l'API-Mali présente des faiblesses qui freinent sa détermination. Ainsi, le manque de ressources et sa position structurelle limitent sa capacité à donner corps aux objectifs qui sont les siens. Les conséquences se traduisent par des délais de prestations de services qui sont au-delà de ce qui est prescrit par les textes qui font autorité. De plus, plusieurs postes clés en personnel sont laissés vacants. Cette situation est très préjudiciable au bon fonctionnement de l'agence et par conséquent, à l'atteinte de ses objectifs. Cela est d'autant plus préoccupant dans la mesure où toutes les économies de la sous-région se battent sur tous les fronts pour attirer les investisseurs étrangers. Pour répondre à ces défis, CESS-Institute fait plusieurs recommandations dont la mise en œuvre effective contribuera à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'API-Mali, et par le fait de l'atteinte des objectifs de croissance économique du Mali.

86. **Demarche qualité.** Le but d'une démarche qualité est de satisfaire simultanément toutes les parties prenantes de l'organisation. Une démarche qualité, basée sur l'amélioration continue permet la réconciliation entre les intérêts de toutes les parties prenantes sur tous les plans (vitesse d'exécution, prévisibilité des processus, fiabilité, meilleure gestion de la capacité et réduction des erreurs...). Pour mettre en place une démarche qualité, nous proposons d'adopter une approche de gestion lean qui comprend 3 étapes prérequis et 9 étapes subséquentes.

Étape 0 : Revoir et améliorer la culture organisationnelle.

Étape 00 : Connaître et prendre en compte les intérêts des Parties Prenantes.

Étape 000 : Revoir le positionnement structurel de l'API afin d'améliorer son efficacité.

Étape 1 : Mettre en place des plans de performance de type Hoshin.

Étape 2 : Mettre en adéquation les Tâches et les Ressources de l'API.

Étape 3 : Cartographier les processus afin d'améliorer leur mise en œuvre.

Étape 4 : Responsabiliser cette étape du processus en créant le lien Pouvoir – Responsabilité – Tâche.

Étape 5 : Clarifier les standards à suivre.

Étape 6 : Mettre en place une gestion visuelle de la performance.

Étape 7 : Développer un système Kanban individuel.

Étape 8 : Mettre une méthode de résolution de problème transparente.

Étape 9 : Développer une capacité interne de soutien à la démarche qualité.

87. **La certification** est une excellente manière de garantir la conformité des services offerts par l'API-Mali, de ses processus et l'adéquation des compétences de son personnel aux normes applicables. La certification est un gage de qualité qui parlera pour l'API-Mali et témoignera du sérieux qu'accorde l'agence à la réalisation de sa mission et à la satisfaction des besoins de ses usagers, les investisseurs.

88. La démarche de certification comprend neuf (9) étapes :

- i. La haute direction et le conseil d'administration de l'API-Mali doivent prendre la décision d'engager le processus de certification.
- ii. Désignation d'une personne en charge de la qualité au sein de l'API-Mali et qui sera responsable de l'implantation de la norme retenue.
- iii. Faire l'état des lieux en termes de processus, compétences et ressources (étapes 0, 00, 000 et 1 à 4 de la démarche qualité).
- iv. La mise en place des processus documentés et approuvés et leur intégration complète dans le fonctionnement quotidien de l'API-Mali (étapes 5 à 9 de la démarche qualité).
- v. Choisir son organisme de certification.
- vi. Faire un test avant l'intervention de l'organisme de certification.
- vii. Faire les ajustements qui s'imposent avant l'audit de certification.
- viii. L'audit de certification peut avoir lieu une fois que le système de qualité mis en place a été pratiqué pendant une période d'au moins un an.
- ix. Un audit de maintien par an durant les années qui suivent avant un autre audit exhaustif.

89. **Recommandations.** Quatre recommandations sont faites afin d'améliorer la démarche qualité et pouvoir certifier l'API-Mali :

- i. Afin d'améliorer la qualité des processus à l'API-Mali, il est recommandé de mettre en œuvre les 12 étapes de la démarche qualité ;
- ii. Pour la certification de l'API-Mali, nous recommandons l'ISO 9001 : 2015 qui fait partie de la famille ISO 9000 et porte sur le management de la qualité, reconnues mondialement ;
- iii. Nous recommandons la certification du Guichet unique qui est le service le plus utilisé de l'API-Mali ;
- iv. Afin d'obtenir la certification ISO 9001 : 2015, nous recommandons la mise en œuvre des 9 étapes de la mise en place de la certification.

Bibliographie

- API-Mali (2016) - Manuel des procédures administratives, comptables, financières et opérationnelles.
- API-Mali (2016) - Feuillet promotionnel.
- API-Mali (2016) - Liste interphone API-Mali – Feuillet.
- API-Mali (2016) - Manuel de procédure obs.
- API-Mali - Note d'analyse sur le dispositif de dialogue et de concertation État-Secteur Privé.
- API-Mali (2016) - Organigramme.
- API-Mali (2016) - Prise en charge des demandes d'agrément, décision et Enregistrement – Feuillet.
- API-Mali (2016) - Rencontre avec les acteurs clés (mission sur le terrain).
- Baba Toure (2012). Étude pour la perennisation de l'Agence pour la Promotion des investissements au Mali (API-Mali). Rapport final.
- Étude relative à la problématique de l'origine des produits industriels dans l'espace UEMOA.
- Étude spécifique sur les exonérations en vue d'un plan de réforme.
- Kelada, J. N. (1994). Is reengineering replacing total quality? *Quality Progress*, 27(12), 79.
- Les statistiques sur les créations des entreprises par le Guichet unique.
- Loi 061 du 30 Dec 2016 - Relative-Partenariats/Public-Privé - Mali.
- Ministère de la Promotion, de l'Investissement et du Secteur privé-Secrétariat général (2016). Plan d'action 2016-2018 de la politique nationale de promotion des investissements du Mali.
- Ministère de l'Économie et des Finances-Direction générale de la dette publique-Cellule d'exécution du Projet d'Appui à la Gouvernance Économique -Termes de références des études dans le domaine de l'environnement juridique économique et fiscal des affaires pour l'API-Mali, la DNDC, le DGI.
- Ministère de l'Économie et des Finances-Direction générale de la dette publique-Cellule d'exécution du projet d'appui à la gouvernance économique - Termes de références relatifs aux études dans le domaine de l'Audit contrôle interne - Externe pour les structures du CGSP, DNCF et de la DNTCP.
- Ministère de la Promotion de l'Investissement et du Secteur privé (2015) - API-Mali, rapport d'activités.
- Ministère de la Promotion, de l'Investissement et du Secteur Privé - Secrétariat général (2015) - Rapport d'activités et d'exécution du budget.
- Ministère de la Promotion, de l'Investissement et du Secteur Privé (2015)-API-Mali, Avis de réunion 0099/MPISP-SG.

Présidence de la République, Secrétariat général - Loi n02012016 du 27 février 2012 portant sur le code des investissements.

Rapport sur la création d'une autorité nationale de conciliation en matière fiscale.

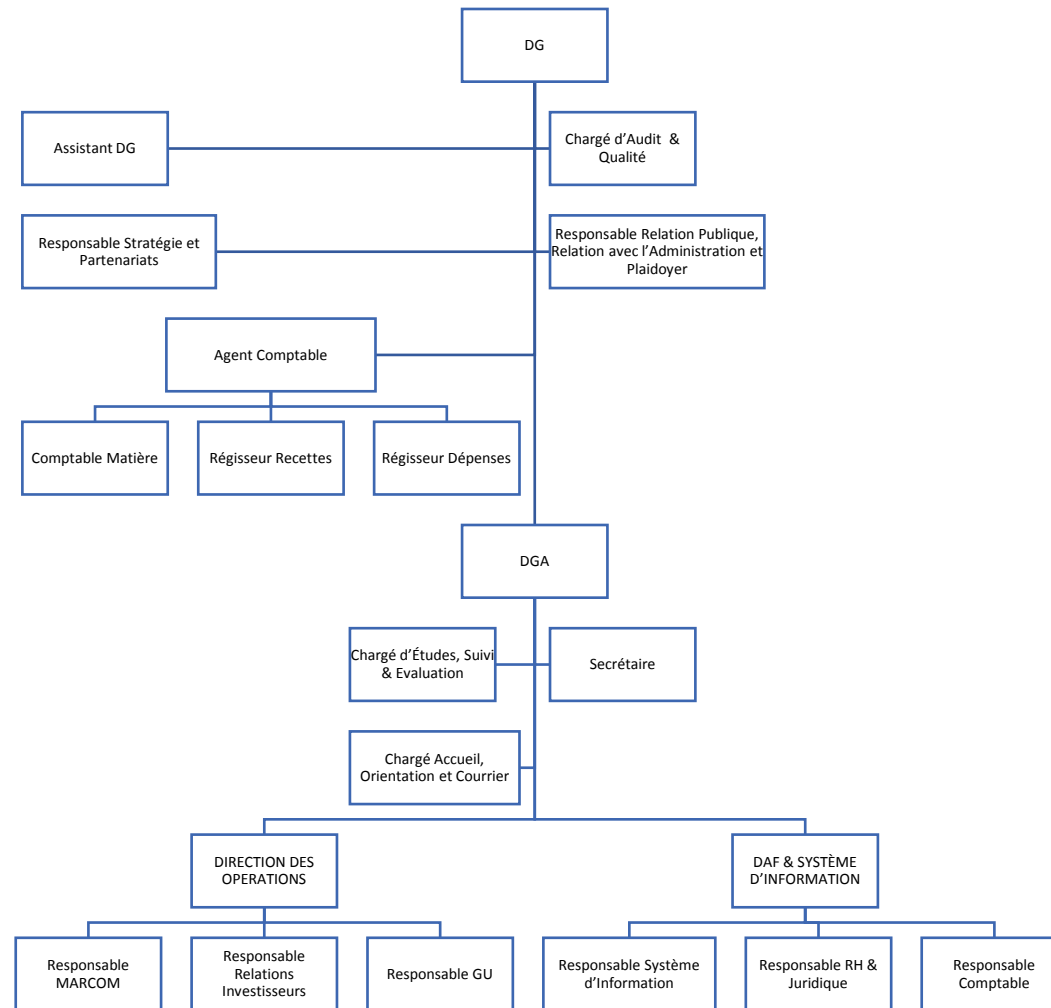
Talent - Audit organisationnel et du personnel d'API-Mali – Rapport final (janvier 2016).

Trois numéros d'API News, le journal d'API-Mali.

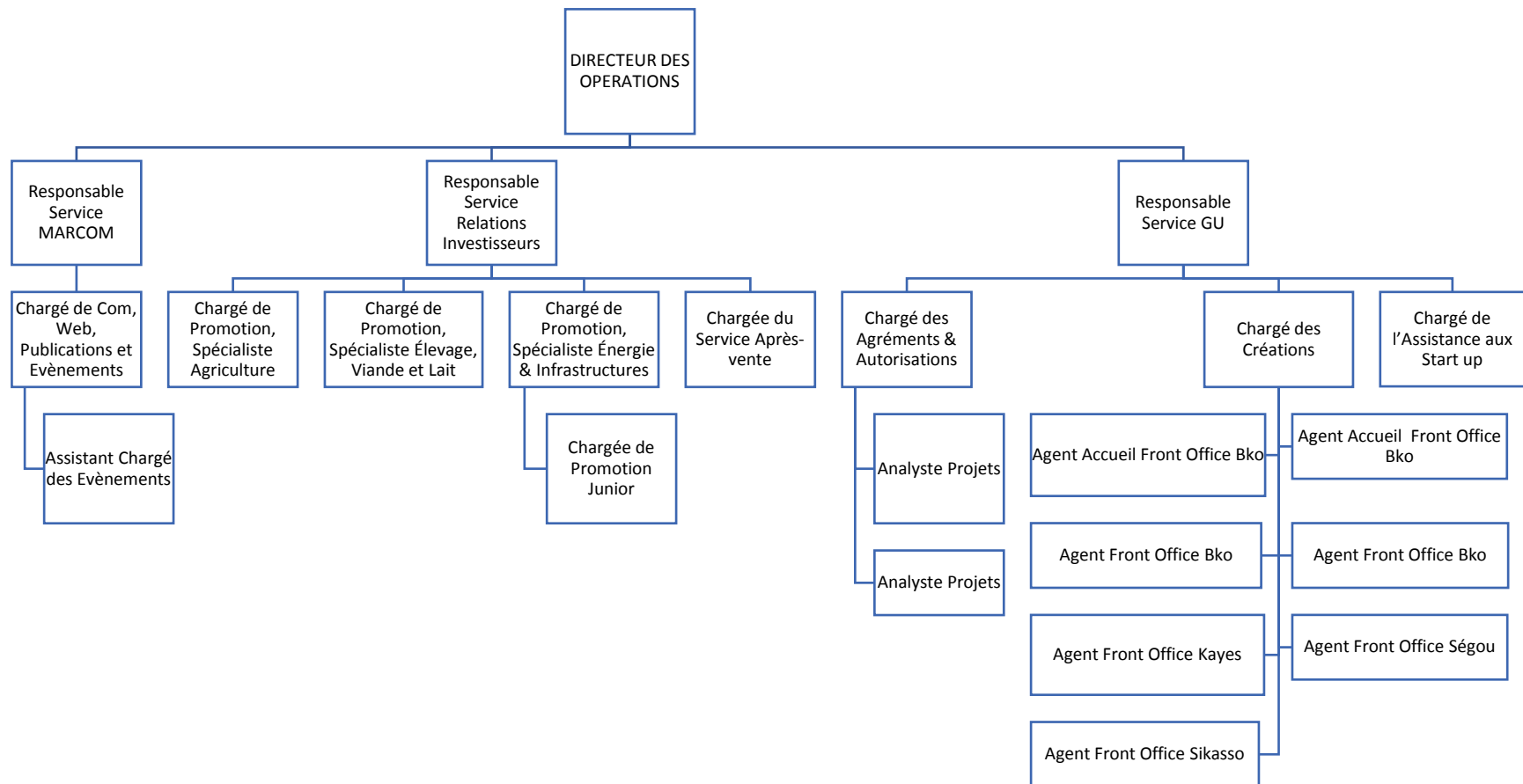
World Bank Group (2016). API Mali. Plan d'affaires 2016-2018.

Annexe 1: API-Mali, organigramme

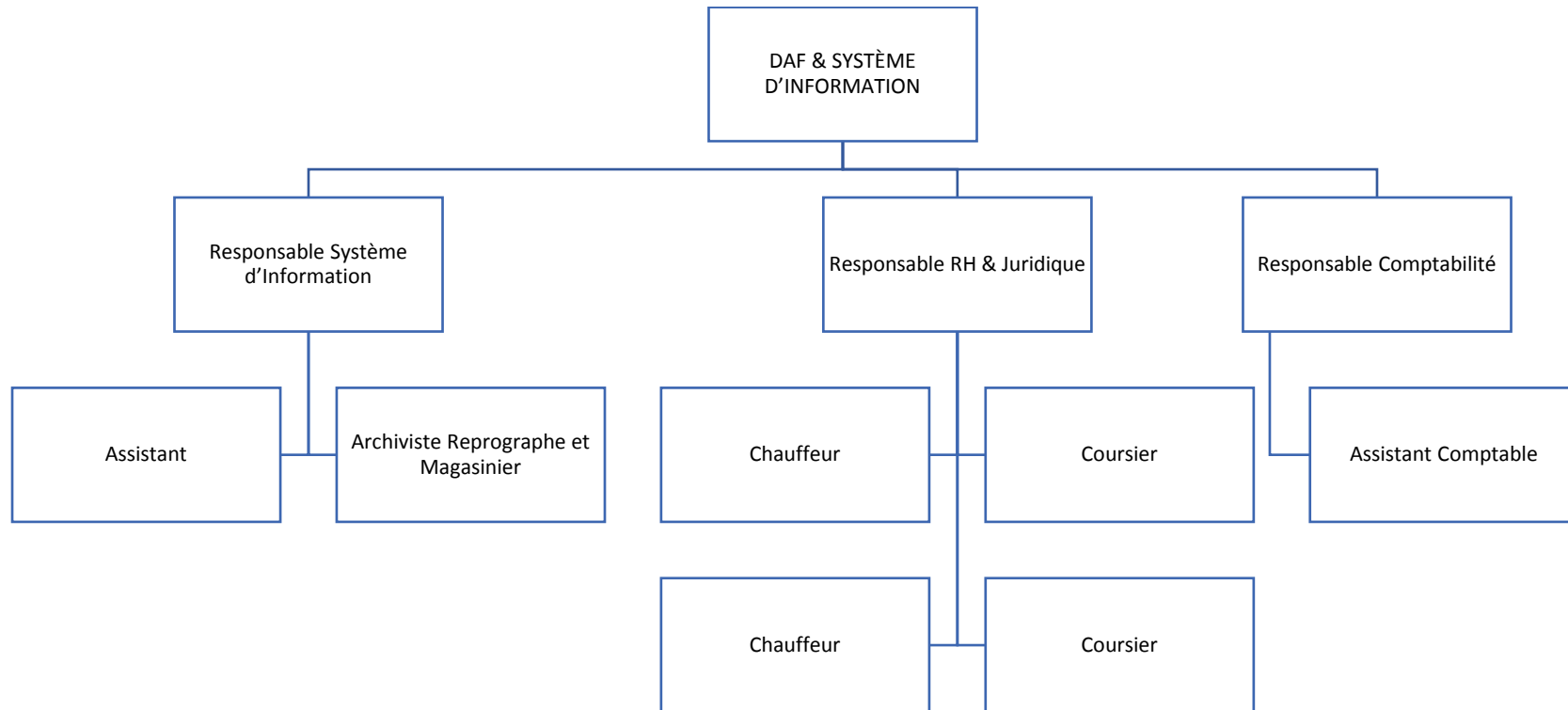
Organigramme validé par le Conseil d'administration



Détail – Direction des Opérations



Organigramme détaillé Direction Administrative et Financière et Système d'Information



Annexe 2 : Processus d'agrément

1 Premier contact du visiteur avec le point « Accueil ». Les informations sont prises pour l'enrichissement de la base de données des visites de l'API. En fonction de la demande du visiteur, le chargé d'Accueil l'aiguille vers le bon service ou poste ;

2 - 3 Le visiteur désire déposer une demande d'agrément. Il est alors aiguillé vers le poste de contrôle et de la conformité des documents, réalisé par un analyste. Si le résultat est OK, alors on continue dans le circuit. Dans le cas où le dossier présente des anomalies, le client est prié de se mettre en conformité pour un nouveau dépôt ;

4 Le dossier étant jugé valable pour étude, le client est prié de faire le règlement du montant des frais par rapport au régime choisi. Ce paiement se fait auprès du Régisseur ;

5 Le règlement effectué et munis du reçu le dossier est présenté au secrétariat pour enregistrement du dépôt de la demande. Le secrétaire renseigne dans la base de données les informations adéquates, numérise les éléments constitutifs du dossier et remet au client un récépissé de dépôt horodaté ;

6 L'ensemble des dossiers enregistrés est présenté au responsable de service qui se chargera de faire une répartition aux différents analystes ;

7 Retour des dossiers au secrétariat pour mise en œuvre du dispatching aux différents analystes ;

8 Enregistrement du retour du responsable de service et dispatching des dossiers. Il pourra y avoir transmission de dossiers physiques même si l'option numérique existe. Les analystes devront accuser bonne réception des dossiers, ce qui démarre le processus d'analyse ;

9 - 10 Les dossiers sont analysés par les différents analystes, rédaction d'un rapport de synthèse et transmis au secrétariat en vue de la prise en compte dans la prochaine rencontre de la commission d'agrément ;

11 Présentation des dossiers à la commission d'agrément ;

12 Enregistrement des résultats en retour de la commission d'agrément.