



Mali Finance

Structure institutionnelle de promotion des investissements

Juin 2004



Mali Finance

Structure institutionnelle de promotion des investissements

Juin 2004

Soumis à :

USAID/Mali

Par :

Chemonics International Inc
Contrat No. 688-00-03-00069-00

Mars 2005

MALI

Structure institutionnelle de promotion des investissements

Juin 2004

Ce rapport a été rédigé par :

Me Ahmadou Touré, coordinateur et directeur
M. Jose M. Cerón
M. Armando E. Heilbron

MALI FINANCE est un projet financé par la U.S. Agency for International Development (USAID) et exécuté par Chemonics International sous le contrat numéro 688-C-00-03-00069-00.

Table des matières

<u>TABLE DES MATIÈRES.....</u>	<u>4</u>
<u>NOTE DE SYNTHÈSE</u>	<u>8</u>
STRUCTURE D'INVESTISSEMENT DE LA RÉPUBLIQUE DU MALI	8
RECOMMANDATIONS	9
<u>CONTEXTE.....</u>	<u>11</u>
OBJECTIF	11
MANDAT	11
ACTIVITÉS ET RENDEMENT	11
PRESTATIONS À FOURNIR EN VERTU DU CONTRAT	11
STRUCTURE DE CE RAPPORT	12
<u>CHAPITRE UN : INTRODUCTION</u>	<u>13</u>
AGENCES DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS (API) : UN MONDE COMPÉTITIF	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ATTITUDE DANS LE MONDE À L'ÉGARD DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS DIRECTS (IED).....	14
MANDATS RÉGIONAUX EN MATIÈRE D'API.....	15
<u>CHAPITRE DEUX : ÉVALUATION DU CNPI, DU "GUICHET UNIQUE" ET DE L'AZI- SA</u>	<u>17</u>
CNPI	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
GUICHET UNIQUE	18
AZI-SA.....	18
<u>CHAPITRE TROIS : CONCEPT DE LA NOUVELLE ORGANISATION.....</u>	<u>21</u>
<u>CHAPITRE QUATRE : CADRE JURIDIQUE DE LA NOUVELLE ORGANISATION</u>	<u>23</u>
STRUCTURE JURIDIQUE	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
NIVEAU DE RATTACHEMENT	25
CONSTITUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	27
GESTION DE L'INSTITUTION.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<u>CHAPITRE CINQ : STRUCTURE ET FONCTIONS DE LA NOUVELLE ORGANISATION.....</u>	<u>31</u>
MANDAT ET AUTORITÉ JURIDIQUE	31
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	31
PROPOSITION DE DIRECTIVES EN MATIÈRE D'EFFECTIFS.....	32
RECOMMANDATION EN CE QUI CONCERNE LA MESURE DES RÉSULTATSE	ERROR! BOOKMARK NOT I
EXIGENCES EN CE QUI CONCERNE LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....	32
CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE, BUDGET & ASSISTANCE TECHNIQUE	33

TRANSITION ET ENTITÉS EXISTANTES..... 33

CHAPITRE SIX : CONCLUSIONS..... 34

CONCLUSION UN ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

CONCLUSION 2..... 34

CONCLUSION 3..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

ANNEXES 36

ANNEXE 1 – RÉUNIONS TENUES DU 27 MAI AU 15 JUIN 2004..... 37

ANNEXE 2 – AGENCES DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS – MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES - FONCTIONS ET NATURE INSTITUTIONNELLE 35

ANNEXE 3 – VALIDATION DU RAPPORT D'ÉVALUATION DES BESOINS INSTITUTIONNELS DU CNPI/MIGA D'AVRIL 2002 – PRINCIPAUX DOMAINES INSTITUTIONNELS/FONCTIONNELS CHOISIS ET MISSION ADDITIONNELLE D'OBSERVATION DU CNPI ET DE L'AZI-SA 44

ANNEXE 4 – EXIGENCES D'UN GUICHET UNIQUE 44

ANNEXE 5 – CADRE DE DÉVELOPPEMENT DE ZONES INDUSTRIELLES..... 55

ANNEXE 6 -- PROJET DE DÉCRET ÉTABLISSANT MALI INVEST..... 67-

ANNEXE 7 --- PROJET DE LOI POUR MALI INVEST..... 69-

ANNEXE 8 – CARTE DES ACTIVITÉS ET RÉSULTATS DE MI..... 72

ANNEXE 9 – PROPOSITION DE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE ET DE NIVEAUX D'EFFECTIFS..... 74

ANNEXE 10 – PROPOSITION DE DIRECTIVES EN MATIÈRE D'EFFECTIFS..... 75

ANNEXE 11 – DESCRIPTIONS DE POSTES ET EXIGENCES PROFESSIONNELLES POUR LES POSTES CLÉS..... 77

ANNEXE 12 – EXIGENCES EN MATIÈRE DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION..... 103

ANNEXE 13 – CALENDRIER DE MISE EN OEUVRE - 106 -

ANNEXE 14 – NIVEAUX ESTIMÉS D'AIDE : ASSISTANCE TECHNIQUE ET INFRASTRUCTURES..... - 108 -

Acronymes

API : Agence de promotion des investissements
AZI-SA : Agence pour l'aménagement et la gestion des zones industrielles (Agency for the establishment and management of Industrial Zones)
BCEAO : Banque Centrale de États de l'Afrique de l'Ouest (Central Bank of West African States)
BDM : Banque de Développement du Mali (Development Bank of Mali)
CAPES : Centre d'Assistance aux Projets, Entreprises et Sociétés (Center of Assistance to Projects, Enterprises and Corporations)
CEA : Commission Économique pour L'Afrique (Economic Commission for Africa)
CEDEAO : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (Economic Community of West African States)
CEPI : Centre d'études et de promotion industrielle (Center of Studies and Industrial Promotion)
CFA : Franc Communauté Financière Africaine (African Franc)
CMCE : Centre Malien de Commerce Extérieur, origine du CNPI (Malian Center of Trade)
CNPM : Conseil National du Patronat du Mali (National Employers of Mali Board)
CNPI : Centre National de Promotion des Investissements (National Center for Investment Promotion)
CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (UNCTAD)
CSLP : CADRE STRATÉGIQUE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ (Strategic Board to Fight against Poverty)
FAGACE : Fonds Africain de Garantie et de Coopération Économique (African Guarantee and Economic Cooperation Fund)
ICC : Chambre de commerce internationale
IED : Investissement étranger direct
MI : MALI INVEST
MIGA : Agence multilatérale d'investissement et de garantie (Multilateral Investment and Guarantee Agency)
MICT : Ministère de l'Industrie, Commerce et Transport (Ministry of Industry, Commerce and Transport)
Ministère chargé de la promotion des investissements et du secteur privé (Ministry of Investment Promotion and Private Sector)
OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (Organization for the Harmonization in Africa of Business Code)
OPI : Organisation Patronale des Industriels (Industry Employers Organization)
PIB : Produit intérieur brut
PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises (Small and Medium size companies)
REAO : Réseau des entrepreneurs de l'Afrique de l'Ouest (West African Enterprise Network)
SEG : USAID Programme de croissance économique durable
UEMOA : Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (WAEMU)
UNCTAD : Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED)
US : États-Unis
USA : États-Unis d'Amérique
USAID : United States Agency for International Development
WAEMU : Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA)

Note de synthèse

Ce rapport examine la structure actuelle de promotion des investissements, de développement des zones industrielles et d'enregistrement des entreprises de la République du Mali (Mali) et formule des recommandations basées sur l'évaluation de l'équipe de consultants, des analyses antérieures, l'expérience africaine et les meilleures pratiques internationales.

Les API sont essentiellement des instruments promotionnels destinés à informer les investisseurs potentiels des avantages spécifiques qui leur sont offerts par un pays d'accueil afin d'influencer leur décision d'investir à l'étranger. À ce titre, elles ont la responsabilité d'attirer les investissements étrangers directs (IED)¹ dans leur pays ou région d'accueil.

Actuellement, quelques-uns des aspects généraux communs généralement observés dans les API les plus performantes peuvent être résumés de la façon suivante :

- Mandates bien définis orientés vers une promotion proactive et axés sur des fonctions essentielles génératrices d'investissements ;
- Institution relativement autonome ; et
- Structure organisationnelle conçue pour servir les besoins des investisseurs.

La Tanzanie, l'Ouganda et le Sénégal sont des pays africains qui avancent rapidement vers une méthode proactive d'attraction des IED en soutenant les efforts des API. Ces pays ont assigné à leurs API respectives des tâches qui ressemblent en bien des points à celles attribuées aux API les plus performantes dans le monde..

STRUCTURE D'INVESTISSEMENT DE LA RÉPUBLIQUE DU MALI

Le processus d'examen de la mission était axé sur les fonctions et la nature des deux organisations dont on estimait qu'elles devaient fusionner pour améliorer le potentiel actuel de promotion des investissements du Mali, à savoir le CNPI (Centre national de promotion des investissements), y compris le "Guichet Unique", et l'AZI-SA (Agence des zones industrielles du Mali, Agency for the establishment and management of Industrial Zones in Mali).

Le CNPI a été créé en 1997 dans le cadre d'une économie de marché. Sa mission, assignée par ses statuts, consistait à promouvoir les investissements privés au Mali (tant locaux qu'étrangers). Toutefois, son histoire est, à bien des égards, celle d'une institution qui a été adaptée en fonction des besoins du moment. En conséquence, les priorités et les compétences du CNPI tendent à se multiplier sans réellement se concentrer sur un domaine particulier. Par ailleurs, l'organisation a son siège dans des bureaux qui sont plus ceux d'un institut de formation que d'une agence de promotion.

¹ D'après la CNUCED, l'investissement étranger direct (IED) est un "investissement impliquant une relation à long terme et témoignant de l'intérêt durable d'une entité résidant dans un pays (investisseur étranger direct ou société mère) à l'égard d'une entreprise résidant dans un autre pays (entreprise bénéficiaire, entreprise affiliée, ou encore filiale étrangère). L'IED implique que l'investisseur exerce une influence appréciable sur la gestion de l'entreprise bénéficiaire. Cet investissement englobe à la fois la transaction initiale entre les deux entités et toutes les transactions ultérieures entre elles et entre filiales étrangères, qu'elles soient constituées ou non en sociétés. L'IED comporte trois éléments: les fonds propres, les revenus réinvestis et les prêts intra-groupes. Les flux d'IED sont comptabilisés en valeur nette (crédits au compte de capital moins les débits entre investisseurs directs et filiales étrangères) pour une année donnée." Source: <http://www.unctad.org/>

Le "Guichet Unique" n'a pas d'autre véritable autorité que de traiter les requêtes et de les soumettre au Ministère pour approbation. Les exigences en matière d'agrément et d'inspection sont regroupées au point d'entrée, ce qui fait du "dialogue" entre le gouvernement et l'investisseur un processus complexe et confus à ce stade de l'investissement. Étant donné l'absence de séquençage de ces deux exigences réglementaires, le "guichet unique" tend à compliquer les choses pour les investisseurs.

L'AZI-SA est un partenariat public/privé (PPP) au niveau de l'actionnariat, géré par les fonctionnaires de l'État. Il a pour mandat de développer et de gérer des zones industrielles au Mali. Le travail réalisé à ce jour par l'AZI-SA a consisté à définir des sites de zones industrielles destinés au développement. Par essence, l'organisation aspire à être un promoteur qui fournit des terrains aménagés aux utilisateurs.

L'expérience internationale actuelle montre clairement que la meilleure approche en matière de développement et de gestion sur site de zones industrielles consiste à confier cette partie de l'activité au secteur privé dans le cadre de plusieurs accords de concession.

RECOMMANDATIONS

- Plutôt que de restructurer le CNPI et l'AZI-SA existants, la mission préfère créer une API pour le Mali qui n'aurait aucun lien avec le passé du CNPI ou de l'AZI S.A et qui impliquerait le recrutement de personnel plus en phase avec les fonctions de type API.
- La nouvelle organisation serait également chargée d'assurer le développement de zones industrielles dans un environnement compétitif moderne et d'établir un cadre procédural efficace afin de fournir aux investisseurs les facilités d'entrée généralement attendues de services uniques de contact.
- Pour garantir une coupure fondamentale avec le CNPI, il serait préférable pour la nouvelle organisation d'avoir son siège dans un nouveau bureau plus en phase avec la nature d'une API.

La nouvelle API malienne, telle qu'elle est proposée, est une institution spécialisée, financée par le gouvernement, et exerçant son activité dans quatre domaines d'influence majeurs :

- Promotion de politiques : devenir la principale plate-forme de lancement des efforts de promotion de politiques destinés à améliorer le climat d'investissement au Mali ;
- Marketing/promotion des investissements : chargée de présenter le Mali de manière proactive comme une destination d'investissement en utilisant les techniques modernes de ciblage ;
- Services aux investisseurs : agir en tant qu'autorité centrale d'agrément pour une entrée des investissements simple et prévisible ;
- Développement de zones industrielles : ce domaine est chargé d'établir un cadre réglementaire moderne et des conditions pour attirer les promoteurs privés qui s'établiront dans les zones industrielles au Mali.

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 21 pt + Tab after: 39 pt + Indent at: 39 pt, Tabs: Not at 39 pt

Les nouveaux concept, cadre juridique, mandats et structure opérationnelle proposés pour l'API sont basés sur les meilleures pratiques internationales, l'expérience personnelle des consultants et la preuve évidente que les efforts régionaux tendent rapidement à consolider des API d'une grande envergure avec un mélange correct de mandats. Voici quelques éléments clés pour que la nouvelle API atteigne ces objectifs :

- Un cadre juridique organique qui garantisse des relations claires entre les différentes parties intéressées issues du secteur public et privé dans leur prise de

décisions, et qui fournisse les piliers essentiels à une culture de la transparence dans ce domaine ;

- Une structure opérationnelle avec des relations internes et des niveaux de responsabilité clairement établis ;
- Une approche systématique basée sur des processus et des procédures clairement définis, faciles à comprendre pour les utilisateurs/clients et les personnes chargés de leur mise en œuvre.

La création de cette institution impliquera un financement important dans les domaines de l'assistance technique, équipements, instruments de création et de promotion de systèmes.

La nouvelle API devrait devenir une institution modèle, un projet pilote qui servira de base à la réalisation d'autres réformes de la part du gouvernement malien dans d'autres agences publiques essentielles. La communauté des donateurs devrait considérer cet effort comme un investissement solide qui apportera un changement important au milieu des affaires malien et qui servira de catalyseur à la croissance économique du pays.

Contexte

OBJECTIF

L'objectif de ce rapport est de proposer une structure révisée pour une institution qui sera chargée d'exercer les fonctions actuellement assumées par le CNPI (Centre national de promotion des investissements) et l'AZI-SA (Agence pour l'aménagement et la gestion des zones industrielles ou Agency for the establishment and management of Industrial Zones), y compris la fonction d'enregistrement des entreprises du guichet unique. La mission de consultants a fondé ses recommandations sur la visite qu'elle a effectuée dans le pays, sur plusieurs évaluations de ces institutions et sur les conditions pour les investissements étrangers directs au Mali, ainsi que sur les meilleures pratiques en général et dans la région.

MANDAT

1. Institution de promotion des investissements revue et corrigée

Définir le statut juridique, la gouvernance, la structure, les rôles et les responsabilités, les niveaux d'effectifs, les rôles et les responsabilités de chaque composant, les exigences en matière de postes pour les principaux membres du personnel de l'organisation, les ressources TI et les niveaux budgétaires.

2. Enregistrement des entreprises

Revoir l'enregistrement actuel des entreprises (guichet unique) et formuler des recommandations quant à la manière dont ce processus peut être rationalisé afin de réduire les coûts et les délais.

3. Zone industrielle

Définir des rôles appropriés pour les secteurs public et privé et la manière dont la nouvelle organisation devrait intervenir pour développer, gérer efficacement et surveiller des zones industrielles pleinement opérationnelles, à tarif compétitif.

La mission était également chargée d'identifier les "avoirs en place" des deux organisations, susceptibles de revêtir une importance pour une agence restructurée.

ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

La durée de cette mission était de 20 jours complets sur le terrain et de 4 jours destinés à analyser et à élaborer les conclusions. Entre le 27 mai et 16 juin, la mission a analysé des documents afférents et a participé à des réunions avec des représentants du gouvernement malien, d'entreprises locales et internationales, de la mission de l'USAID, de la Banque mondiale et du Projet Mali Finance.

PRESTATIONS À FOURNIR EN VERTU DU CONTRAT

- Un projet de rapport, rédigé en français, avant le 20 juin 2004, détaillant la structure, les fonctions, la gouvernance et les exigences proposées en matière de ressources pour une structure revue et corrigée de promotion des investissements chargée de remplir la fonction de promotion des investissements, y compris la fonction d'enregistrement des entreprises.
- Rapport définitif avant le 31 juillet 2004, corrigé après les discussions avec les équipes de Mali Finance, de la MIGA, du gouvernement et de la Banque mondiale.

STRUCTURE DE CE RAPPORT

Ce rapport se penche, en premier lieu, sur les agences de promotion des investissements (API), les tendances générales en matière d'investissements étrangers directs (IED)², concernant notamment la participation de l'Afrique, les mandats régionaux des API, et les meilleures pratiques généralement acceptées des API en ce qui concerne leurs fonctions, cadre juridique et institutionnel.

L'agence malienne actuelle de promotion des investissements (CNPI) et l'Agence pour l'aménagement et la gestion des zones industrielles (AZI S.A. et zones "industrielles") sont analysées en termes de compétitivité et de pertinence, essentiellement sur la base des points suivants :

- "Rapport d'évaluation des besoins institutionnels" sur le CNPI, préparé par les Services de marketing des investissements de l'Agence multilatérale d'investissement et de garantie en avril 2002 – Mali
- Projet d'aide-mémoire intitulé "Évaluation rapide d'un parc industriel/EPZ à Bamako, revue d'un environnement favorable et prospective quant à l'amélioration de l'aéroport international de Bamako", préparé par une équipe sponsorisée par la Banque mondiale le 29 mars 2004.
- Réunions avec les organisations et les parties intéressées pertinentes du secteur public et privé pour mieux comprendre le cadre opérationnel et l'approche globale en matière de promotion des investissements, développement des services et des zones industrielles.
- Meilleures pratiques internationales pour le cadre institutionnel, les API, les guichets uniques et le développement des zones industrielles.

On y propose la création d'une nouvelle institution, son concept global et son cadre juridique, y compris plusieurs options en matière de dépendance par rapport au gouvernement, aux membres du Conseil d'administration, ainsi que les implications des mécanismes juridiques à appliquer dans chaque option.

Les mandats, structure, fonctions, exigences en matière d'effectifs, besoins en SIG et nature opérationnelle de l'organisation proposée y sont expliqués en détail.

Les annexes contiennent tous les documents de référence, y compris les propositions spécifiques relatives à un cadre pour le développement des zones industrielles, au guichet unique, aux descriptions de postes, au calendrier de mise en œuvre, au budget d'investissement et de fonctionnement sur cinq ans et à l'assistance technique. Deux exposés sur les progrès réalisés pendant la mission sont également annexés. Pour une liste complète des annexes, veuillez vous référer à la table des annexes.

² Voir chapitre un pour une définition complète.
Juin 2004

Chapitre un : Introduction

AGENCES DE PROMOTION DES INVESTISSEMENTS (API): UN MONDE COMPÉTITIF

Il y a 20 ans, il existait une trentaine d'agences de promotion des investissements (API) à travers le monde. De nos jours, leur nombre varierait, selon les sources, entre 160 et 500 environ.

À l'origine, les API avaient essentiellement un rôle de promotion et leur mission consistait à informer les investisseurs potentiels des avantages spécifiques qui leur étaient offerts par le pays d'accueil afin d'influencer leur décision d'investir à l'étranger. À ce titre, elles avaient la responsabilité d'attirer les investissements étrangers directs (IED)³ dans leur pays ou région d'accueil.

Actuellement, certains aspects généraux communs généralement observés dans les API les plus performantes peuvent être résumés de la façon suivante :

- Des mandats bien définis, orientés vers une promotion proactive et axés sur des fonctions essentielles génératrices d'investissements ;
- Institution relativement autonome ; et
- Structure organisationnelle destinée à répondre aux besoins des investisseurs.

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 72 pt + Tab after: 90 pt + Indent at: 90 pt, Tabs: Not at 72 pt + 90 pt

De plus en plus d'organisations se sont transformées en agences de développement qui incluent, parmi leurs mandats ou fonctions principales, des aspects importants tels que :

- Promotion proactive et ciblée des investissements ;
- Campagnes passives de "promotion de l'image de marque" ;
- Services d'investissement préalables à la décision d'investir, y compris guides d'investissements nationaux, services de conseils et de liaison en matière d'investissements ;
- Analyse, approbation et réglementation des investissements ;
- Avantages et concessions normalisés ou personnalisés dans le domaine fiscal ;
- Services destinés à faciliter les investissements et l'établissement d'opérations, y compris la fourniture directe ou indirecte de toutes les licences et permis nécessaires ;
- Contrôle de la conformité ; et
- Promotion de l'établissement de zones industrielles.

La plupart des API à travers le monde partagent bon nombre de ces caractéristiques, bien qu'elles offrent aussi une série de services spécialisés qui répondent à de nouveaux besoins en matière d'investissement depuis leur entrée jusqu'à l'installation des opérations et au-delà. Les API du pays d'accueil offrent un ensemble de mesures qui inclut généralement un code des investissements, lequel fixe des conditions spéciales

³ D'après la CNUCED, l'investissement étranger direct (IED) est un "investissement impliquant une relation à long terme et témoignant de l'intérêt durable d'une entité résidant dans un pays (investisseur étranger direct ou société mère) à l'égard d'une entreprise résidant dans un autre pays (entreprise bénéficiaire, entreprise affiliée, ou encore filiale étrangère). L'IED implique que l'investisseur exerce une influence appréciable sur la gestion de l'entreprise bénéficiaire. Cet investissement englobe à la fois la transaction initiale entre les deux entités et toutes les transactions ultérieures entre elles et entre filiales étrangères, qu'elles soient constituées ou non en sociétés. L'IED comporte trois éléments: les fonds propres, les revenus réinvestis et les prêts intra-groupes. Les flux d'IED sont comptabilisés en valeur nette (crédits au compte de capital moins les débits entre investisseurs directs et filiales étrangères) pour une année donnée." Source: <http://www.unctad.org/>

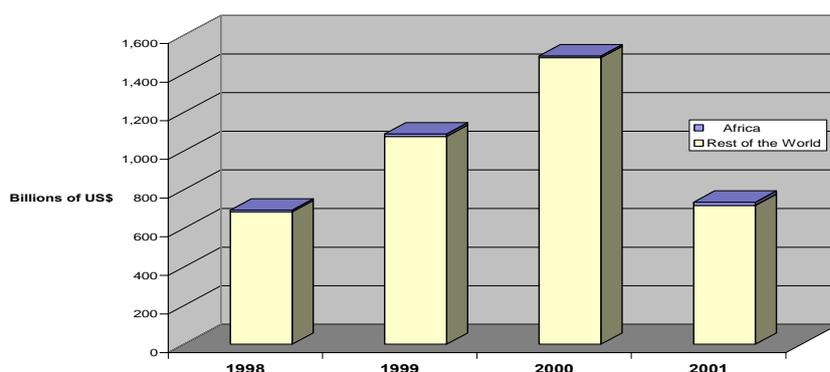
telles qu'avantages fiscaux, enregistrement d'entreprises et conditions de mise en conformité. Plus important, l'environnement général des affaires du pays est considéré, à plus d'un titre, comme l'élément le plus important à mettre en avant par les API pour attirer des IED avec succès et de manière cohérente. Alors que l'établissement d'un environnement des affaires favorable n'est pas du ressort des API, du fait de l'impact que cet élément peut avoir sur l'évaluation des performances de ces agences, la tendance est pour ces dernières d'assurer de façon naturelle un rôle stratégique appelé promotion de politiques. Cette fonction essentielle et de plus en plus nécessaire implique l'identification des contraintes internes aux investissements et la préparation des documents nécessaires à la formulation de recommandations en matière de changement de politiques par la modification des lois, règlements, pratiques, procédures et attitudes (documents d'orientation).

La pierre angulaire de cette promotion de politiques est la capacité stratégique d'identifier de façon correcte les marchés cibles, ainsi que les concurrents pour ces marchés, et d'avoir une attention marquée pour les conditions d'opération locales et la base d'investissement existante dans le pays d'accueil. En d'autres termes, une API doit développer sa capacité à être une source crédible d'information sur les réalités opérationnelles du secteur privé et d'occuper une position suffisamment importante qui lui permette d'assurer que les gouvernements prennent les décisions nécessaires pour que le pays d'accueil maintienne une position compétitive sur les marchés cibles par rapport à ses concurrents. Pour des références plus détaillées concernant les meilleures pratiques internationales des API, veuillez vous référer à l'annexe 2.

ATTITUDE DANS LE MONDE À L'ÉGARD DES INVESTISSEMENTS ÉTRANGERS DIRECTS (IED)

Le tableau 1 ci-dessous indique les niveaux d'afflux d'IED dans le monde pour la période 1998-2001.

Tableau 1 : afflux d'IED : Afrique par rapport au reste du monde



Source: CNUCED www.unctad.org

Comme le montre le tableau 1, les résultats globaux de l'Afrique sont à la traîne (quelque 1-2% au cours de la période), mais de sérieux efforts sont consentis afin d'améliorer les conditions internes dans le but de créer un environnement compétitif qui attirera des investissements clés et permettra de mettre sur pied des API basées sur les meilleures pratiques.

MANDATS RÉGIONAUX DES API

La Tanzanie, l'Ouganda et le Sénégal sont les pays africains qui ont opté pour un mode proactif d'attraction des investissements étrangers directs en soutenant les efforts fournis par les API. Ces pays ont assigné à leurs API respectives des tâches qui ressemblent en bien des points à celles attribuées aux API les plus performantes dans le monde.

Tableau 2 :

**Matrice de comparaison de pays africains choisis
Mandats des API par rapport aux meilleures pratiques**

Sénégal APIX	Ouganda Invest	Centre d'investissement Tanzanie	Meilleures pratiques internationales O/N
Cibler, promouvoir attirer et aider à réaliser des investissements	Promotion de l'Ouganda comme un lieu propice à l'investissement	Fournir aux investisseurs des informations mises à jour concernant les avantages et les opportunités du marché	O
Promotion de politiques	Promotion de politiques	Promotion de politiques	O
Aider à l'obtention des autorisations pour les terrains et les constructions, les permis, les licences etc.	Fournir une assistance à travers des services de soutien aux projets	Trouver des sites d'investissement /aider à l'établissement de projets EPZ/faciliter les opérations de tous les investisseurs	O
Rencontre/accueil/co-ordination des rencontres pour les investisseurs	Rencontre/accueil/co-ordination des rencontres pour les investisseurs	Rencontre/accueil/co-ordination des rencontres pour les investisseurs	O
Soutien des initiatives présidentielles concernant des projets majeurs d'infrastructures dans le cadre de contrats de concessions	Garantir les droits de propriété intellectuelle		

Source : Sénégal : <http://www.apix.sn/ENapix.htm>, Ouganda : <http://www.ugandainvest.com/> et Tanzanie : <http://www.tanzania.go.tz/investmentf.html>

Malgré l'absence de modèle unique pour structurer une API, il existe une expérience cumulée importante permettant d'identifier les éléments essentiels nécessaires pour atteindre les objectifs du pays d'accueil. Chaque nation adapte ces derniers afin de répondre à ses besoins spécifiques et nuances culturelles, mais il existe une constante:

MALI FINANCE

les conditions imposées par le marché et la capacité de l'API à être la force motrice permettant au pays de maintenir sa position compétitive dans la région et dans le monde en accroissant sa base d'investissement.

Chapitre deux : Évaluation du CNPI, du "guichet unique" et de l'AZI-SA

Le processus d'évaluation de la mission s'est concentré sur les fonctions et la nature des deux organisations perçues comme nécessitant une fusion afin d'améliorer le potentiel actuel de promotion des investissements du Mali, à savoir le CNPI, y compris le "guichet unique", et l'AZI-SA (Agence pour l'établissement et la gestion de zones Industrielles).

CNPI

La mission a validé les conclusions de la MIGA dans son Rapport d'évaluation des besoins institutionnels d'avril 2002 pour le CNPI en examinant des questions clés soulevées par ce rapport. L'annexe 3 contient les résultats de la validation.

Plusieurs séances de travail ont été organisées avec des membres de la direction et du personnel du CNPI, ainsi qu'avec les personnes censées en être les parties prenantes.

Conclusions

La genèse du CNPI en est un aspect essentiel. Lors des réunions organisées avec le directeur adjoint de l'organisation, la mission a été informée de l'existence de deux institutions antérieures au CNPI. De façon spécifique le CNPI a été précédé par le CEPI (Centre d'études et de promotion industrielle ou Center of Studies and Industrial Promotion), créé en 1976, et par le CAPES (Centre d'assistance aux projets, entreprises et sociétés ou Center of Assistance to Projects, Enterprises and Corporations), qui a remplacé le CEPI en 1992. Ces deux organisations, créées à des époques différents de la phase de développement du Mali, répondaient aux concepts de développement de l'époque et étaient essentiellement chargées de réaliser des études de faisabilité et de dispenser des formations.

Le CNPI a été créé en 1997 dans le cadre d'une économie de marché. La mission, que lui ont assignée ses statuts, était de promouvoir les investissements privés au Mali (tant nationaux qu'étrangers). Comme l'indique le rapport d'évaluation de la MIGA, cette organisation a son siège dans des bureaux qui rappellent plus sa vocation d'institut de formation que son rôle d'agence de promotion.

L'histoire de cette organisation est, à plus d'un titre, celle d'une institution qui a été adaptée en fonction des besoins du moment. Il en résulte que les priorités et les compétences du CNPI tendent à se multiplier sans réellement se concentrer sur un seul domaine particulier. Ses mandats actuels semblent, en effet, refléter deux domaines d'influence opérationnelle :

Promotion des investissements :

- Organiser/coordonner les informations en matière d'investissements et les campagnes de promotion ;
- Aider les investisseurs ;
- Participer aux événements promotionnels ;
- Fournir des certificats/permis aux investisseurs (guichet unique) ; et
- Diffuser des informations au sein du milieu des affaires maliens.

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: 36 pt, List tab + Not at 72 pt + 75 pt

Formation :

- Former les hommes d'affaires maliens à négocier des partenariats ;
- Développer une expertise locale en matière de consultation ;
- Contribuer au développement des entrepreneurs locaux ;
- Accroître la compétitivité des entreprises ;
- Créer et disséminer des bases de données des technologies maliennes ;
- Développer des partenariats ; et
- Soutenir le développement des petites et moyennes entreprises (PME).

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 53.4 pt + Tab after: 71.4 pt + Indent at: 71.4 pt, Tabs: Not at 71.4 pt + 90 pt

Personnel actuel : Origine et compétences

Le tableau 3 ci-dessous donne un bref aperçu du personnel actuellement en place sur la base de son premier lieu de recrutement :

Tableau 3 – personnel actuel du CNPI en fonction de sa première institution de recrutement

Première institution de recrutement	Nombre approximatif d'employés
CEPI	5
CAPES	4
CNPI	3

Le personnel a été relativement stable tout au long et depuis les modifications juridiques apportées aux fonctions des institutions sans ajustement des processus, établissement de priorités ou de bases de performance. En effet, le même personnel a continué à travailler pour les différentes organisations qui ont précédé le CNPI.

Les locaux sont les mêmes que ceux initialement utilisés par les organisations de formation qui ont précédé le CNPI et reflètent la vocation d'un institut de formation professionnelle plutôt que d'une API.

Il faut, néanmoins, reconnaître que les performances du CNPI sont relativement bonnes dans le domaine de la rencontre/accueil des investisseurs, ainsi que dans celui de la coordination des réunions, même si cette fonction est réactive plutôt que proactive.

GUICHET UNIQUE

L'agrément aux projets d'investissement désirant bénéficier des avantages du code des investissements malien est confié au guichet unique, la philosophie étant d'avoir un point unique d'administration pour l'investisseur. Ces fonctions de guichet unique, ainsi que le personnel y opérant, ont récemment quitté la Direction nationale des industries (DNI), qui dépend du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Transports, pour le CNPI. Les processus d'agrément sont complexes. Dès le départ, l'investisseur a le choix entre environ 12 formulaires représentant autant d'activités. En fonction de l'activité, l'investisseur devra remplir l'un de ces formulaires afin de lancer la procédure d'agrément (contrairement à l'Ouganda, par exemple, où il existe un formulaire unique de 4 pages pour initier toute procédure d'agrément). Le guichet unique n'a aucune réelle autorité au-delà du traitement des requêtes et de leur soumission au ministère pour approbation. Parallèlement, le guichet unique rencontre des difficultés avec les autres agences gouvernementales (le ministère du Tourisme a récemment décidé de désavouer l'agrément du guichet unique pour plusieurs activités de loisirs) en raison d'un manque de coordination interne et de l'absence de définition des exigences techniques concernant les agences pour différents types d'investissements).

De plus, les conditions d'agrément et d'inspection sont regroupées à un point d'entrée, ce qui fait du "dialogue" entre le gouvernement et les investisseurs un processus complexe et confus à ce stade de l'investissement. Ces deux conditions ne se succédant pas, le guichet unique tend à compliquer les choses pour les investisseurs. L'annexe 4 présente les conditions requises pour un guichet unique au niveau de la procédure et d'un point de vue inter-institutionnel.

AZI-SA

La mission a basé son évaluation de l'AZI-SA sur une réunion de travail avec son équipe de direction (directeur général, directeur technique, directeur du marketing et directeur

financier), ainsi que sur le projet d'aide-mémoire préparé par la Banque mondiale en mars 2004 et intitulé "Évaluation rapide d'un parc industriel/EPZ à Bamako, revue d'un environnement favorable et prospective quant à l'amélioration de l'aéroport international de Bamako".

L'AZI-SA a été initialement créée dans le cadre du ministère de l'Industrie, du Commerce et du Transport. Actuellement, elle dépend du ministère chargé de la promotion des investissements et du secteur privé (MIPPS), créé récemment. Il s'agit d'un partenariat public/privé au niveau de l'actionnariat, géré par des fonctionnaires de l'État. Son mandat consiste à développer et à gérer des zones industrielles au Mali. Le travail effectué par l'AZI-SA à ce jour a porté sur la définition de sites de zones industrielles destinés au développement. Par essence, l'organisation aspire à être un promoteur qui fournit des terres aménagées aux utilisateurs.

Conclusions

Les entretiens avec différents représentants clés de l'AZI-SA concernant les aspects généralement attendus d'un promoteur de zones industrielles ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

- Manque de compréhension du développement de zones industrielles modernes en tant que politique d'attraction des investissements ;
- Absence de concepts de gestion des services pour soutenir les utilisateurs de zones industrielles ;
- Absence d'accords permettant l'accès à la terre avec le ministère chargé des affaires foncières et de l'urbanisme ;
- Absence de capacités de création de réseaux ou de gestion pour coordonner le développement hors site et sur site avec d'importantes agences gouvernementales et du secteur privé ;
- Inexistence de tarification des terres basée sur des conditions commerciales ;
- Inexistence de normes de contrôle environnementales standard ;
- Inexistence de contrats types, conventions de protection, études de faisabilité, plans directeurs, définitions réalistes de l'industrie pour les sites ou salles d'exposition proposés ;
- Absence de stratégie visant à attirer des promoteurs de ZI, d'accords de concessions ou de documents relatifs à des appels d'offres pour proposer des terres à des promoteurs privés.

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 36 pt + Tab after: 54 pt + Indent at: 54 pt, Tabs: Not at 54 pt

Bien que l'intention qui sous-tendait la création de l'AZI-SA était d'établir un partenariat privé/public, le résultat a été que l'organisation se présente aujourd'hui comme un promoteur et un détaillant vendant des terres à des utilisateurs finaux. L'expérience internationale actuelle montre clairement que la meilleure approche concernant le développement et la gestion d'une zone industrielle est d'attribuer cette partie de l'activité au secteur privé dans le cadre de plusieurs accords de concessions. L'annexe 5 présente un rapport complet sur la structure recommandée de développement de zones industrielles.

Recommandations

- Plutôt que de restructurer le CNPI et l'AZI-SA existants, la mission a opté pour la création d'une API au Mali, qui n'aurait aucun lien avec le passé du CNPI ou de l'AZI-SA et qui impliquerait le recrutement de personnel plus en phase avec les fonctions de type API.
- La nouvelle organisation assumerait également la tâche de développement de zones industrielles dans un environnement compétitif moderne et mettrait en place une procédure efficace qui fournirait aux investisseurs les facilités d'entrée attendues généralement de services uniques de contact.

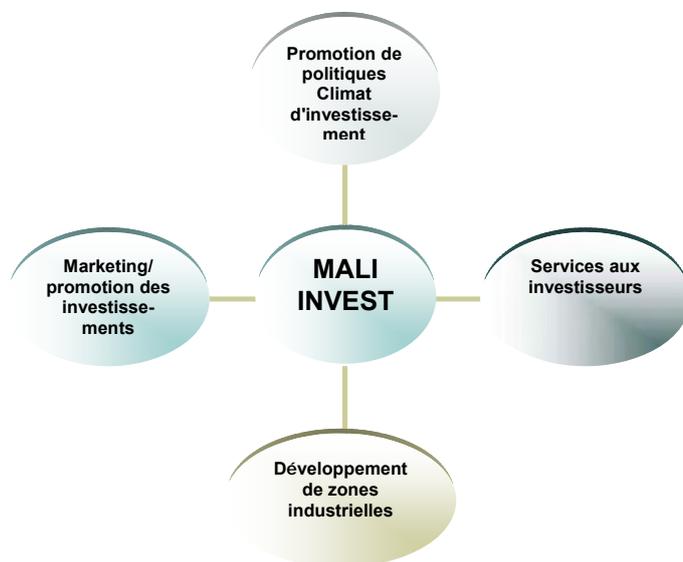
- Pour garantir une rupture totale avec le CNPI, il serait préférable que la nouvelle organisation soit située dans de nouveaux bureaux mieux adaptés à la nature d'une API.

Chapitre trois : Concept de la nouvelle organisation

Ce chapitre décrit le concept global de la nouvelle Agence de promotion des investissements qui est dénommée, pour les besoins du présent rapport, MALI INVEST (MI).

MI est proposé comme une institution financée par le gouvernement et spécialisée dans quatre domaines majeurs :

- Promotion de politiques : devenir la principale plate-forme pour le lancement d'efforts de promotion de politiques destinées à améliorer les investissements au Mali ;
- Marketing/promotion des investissements : chargée de présenter le Mali de façon proactive en tant que destination d'investissement, en utilisant les techniques de ciblage modernes ;
- Services aux investisseurs : servir d'autorité centrale d'agrément pour un point d'entrée des investissements simple et prévisible ;
- Développement de zones industrielles : ce domaine a la responsabilité d'établir un cadre réglementaire moderne et des conditions visant à attirer les promoteurs privés qui viendront s'installer dans les zones industrielles du Mali.



Le modèle suivant présente les quatre domaines principaux de MI.

Tableau 4 : Domaines d'opération de MI

Le concept, le cadre juridique, les mandats et la structure opérationnelle de MI, proposés par la mission, sont basés sur les meilleures pratiques internationales, l'expérience personnelle des consultants et la preuve irréfutable que les efforts régionaux tendent

rapidement à consolider les API de grande envergure avec un mélange correct de mandats. Les éléments essentiels pour que MI atteigne ces objectifs sont :

- Un cadre juridique organique qui garantisse des relations claires entre les parties prenantes du secteur public et privé au niveau de leur prise de décisions, et qui fournisse les piliers fondamentaux pour une culture de la transparence dans ce domaine ;
- Une structure opérationnelle avec des relations internes et des niveaux de responsabilité clairement établis ;
- Une approche systématisée basée sur des processus et des procédures clairement définis, faciles à comprendre pour les utilisateurs/clients et les personnes chargées de leur mise en œuvre.

La mission estime que MI, s'il est établi conformément à ses recommandations, pourrait devenir une institution modèle, un projet pilote susceptible de servir de base pour des réformes continues de la part du gouvernement malien dans d'autres agences publiques essentielles.

Chapitre quatre : Cadre juridique de la nouvelle organisation

Ce chapitre décrit la structure juridique de la nouvelle organisation, son statut éventuel au sein du gouvernement malien et son mode de gestion. Pour les besoins du présent rapport, la nouvelle API est dénommée "MALI INVEST" ou "MI".

L'organisation proposée par l'équipe de consultants est basée sur les meilleures pratiques existantes et l'observation de l'évolution régionale vers des API ayant des fonctions distinctes. À ce titre, MALI INVEST doit être structuré comme une institution instigatrice d'idées. Il doit également promouvoir le Mali comme une destination d'investissement en utilisant des techniques actualisées et créer une structure réglementaire moderne pour une zone industrielle qui serait une porte d'entrée pour les investissements.

Comme indiqué dans le chapitre précédent, MALI INVEST atteindra ces objectifs grâce à :

- Une structure juridique organique qui garantisse des relations claires entre les parties prenantes du secteur public ou privé au niveau de leur prise de décisions, et qui fournisse les piliers fondamentaux pour une culture de la transparence dans ce domaine;
- Une structure opérationnelle avec des relations internes et des niveaux de responsabilité clairement établis ;
- Une approche systématique basée sur des processus et des procédures clairement définis, faciles à comprendre pour les utilisateurs/clients et les personnes chargées de leur mise en œuvre.

L'équipe estime que MI, s'il est établi conformément à ses recommandations, pourrait devenir une institution modèle, un projet pilote susceptible de servir de base pour des réformes continues de la part du gouvernement malien dans d'autres agences publiques essentielles.

Que faut-il pour qu'une API soit efficace ?

L'objectif majeur de la future API est de faire montre d'efficacité dans la conception de projets susceptibles d'attirer les investissements et de conclure des affaires en tenant compte d'opportunités commerciales dûment identifiées. Dès lors, la nouvelle organisation devra :

- Suivre l'évolution des secteurs économiques du Mali dans le cadre de la mondialisation de l'économie ;
- Développer la recherche et des stratégies dans le but de promouvoir les points forts du Mali auprès d'investisseurs étrangers cibles d'une manière agressive et proactive ;
- Garantir un accès rapide aux terrains industriels de sorte que les investisseurs puissent faire usage de biens susceptibles d'être améliorés pour leurs besoins (usines, etc.) ;
- Stimuler des réformes et des changements législatifs, réglementaires et comportementaux ;
- Assurer un suivi des investissements réalisés et offrir ses services après la conclusion d'une "vente" ;
- User de moyens légaux et institutionnels pour améliorer le climat des affaires. En d'autres termes, l'IPA doit avoir voix au chapitre pour proposer une législation et des règlements à cet effet, et disposer d'un droit de sanction à l'encontre de pratiques commerciales malhonnêtes ou illégales ;

- Identifier et intervenir afin d'améliorer les conditions importantes préalables à l'investissement, telles que l'énergie, les transports, l'accès aux marchés, les télécommunications et autres barrières administratives de nature tarifaire ou non ;
- Mesurer les résultats ;
- Faire en sorte que les investisseurs s'établissent via un guichet unique en ce qui concerne leur immatriculation et les services dont ils ont besoin.

Pour ce faire, il est essentiel que la nouvelle organisation garantisse la disponibilité de terrains aménagés en disposant de l'autorité nécessaire qui lui aura été déléguée par l'État, ainsi que de procédures simples, transparentes et efficaces, à savoir :

- Elle devrait être habilitée par un acte administratif irréfutable et incontestable et se voir déléguer un droit de direction et de gestion ;
- Elle devrait disposer de procédures définissant les modalités de mise à disposition des terrains à usage industriel (baux, concessions), ainsi que les conditions de reprise de ces terrains et le délai nécessaire à l'obtention d'une décision, le cas échéant.

Il faut d'abord que le gouvernement désigne officiellement une région en tant que zone industrielle, tout en précisant les limites de ladite zone et le fait qu'elle prendra la forme d'un titre de propriété négociable (en toute propriété). Ceci aurait pour but d'éliminer toute confusion concernant la propriété des terres, susceptible d'être préjudiciable pour les entreprises désireuses de s'y installer. Les terres pourraient, ensuite, être aménagées en tant que condition préalable aux procédures en matière de servitude ou d'accès.

Il existe deux manières de réaliser des aménagements sur une zone industrielle. La première option consiste à confier par appel d'offres international à une entreprise spécialisée dans les aménagements de zones industrielles le soin de procéder à ces aménagements, puis à la vente des terrains aménagés aux investisseurs désireux de s'installer dans ladite zone. Dans ce cas, le promoteur immobilier réalisera lui-même ou en partenariat avec d'autres des études de faisabilité comportant des projections sur les prix, les créneaux d'investissements, les actes de cession de terrains et autres conditions de mise à disposition des terres pour les investisseurs. Ensuite, la gestion quotidienne de la zone peut être confiée à un opérateur privé. La deuxième option consisterait pour la nouvelle API à réaliser une étude de faisabilité, à lancer un appel d'offres et à procéder à l'adjudication, puis à gérer le site soit directement soit en en concédant la gestion à un opérateur privé.

Dans ce cadre, le mandat de la nouvelle organisation pourrait :

- mettre à la disposition de cette dernière des terres appartenant à l'État ;
- déléguer à cette dernière l'autorité pour aménager/améliorer les terres, les vendre ou les louer ;
- chercher un financement à cet effet ;
- organiser des concessions ou des locations par une procédure publique et transparente (appel d'offres ou une seule source) ; et
- gérer les ouvrages communs et entretenir la copropriété.

OPTIONS JURIDIQUES

Il convient de rappeler que l'équipe de consultants a constaté que, dans la pratique, ni l'AZI- SA (qui est une société d'économie mixte chargée de l'aménagement des terrains industriels), ni le CNPI, ne remplissent les conditions nécessaires pour promouvoir les investissements au Mali.

Trois options juridiques peuvent être envisagées pour la nouvelle organisation. *L'équipe penche pour l'option 3 ci-dessous et en recommande l'adoption.*

1. La première option consiste en une modification des statuts de l'AZI-SA. Ses articles seraient amendés pour y inclure les activités du CNPI. Il s'agit de l'option la plus rapide car elle ne nécessite pas l'adoption d'une nouvelle loi ou d'un décret de mise en application. Il faudrait simplement convoquer une réunion plénière des actionnaires et leur faire adopter une résolution (même si l'État est l'actionnaire majoritaire, comme c'est le cas ici, cette mesure est nécessaire). L'unique inconvénient de cette formule est que l'État devra signer un accord avec la nouvelle organisation lui conférant le droit d'entreprendre des activités dans le domaine public, ce qui soulève la question de l'allocation de subventions de l'État à des organisations commerciales privées, cette procédure étant illégale.
2. La deuxième option consiste en une modification de la loi de 1996 portant création du CNPI, une option qui a déjà été choisie à une reprise. Toutefois, la forme juridique que prendrait le CNPI serait, cette fois, celle d'un établissement public à caractère industriel et commercial afin de lui permettre de réaliser des activités génératrices de revenus, même si celles-ci ne constituent qu'une partie de ses activités futures. Dans cette formule, l'AZI-SA serait dissoute, contrairement au CNPI qui subsisterait, mais sous une autre forme.
3. La troisième option (favorite) consiste à créer une nouvelle entité, une société appartenant à l'État qui fusionnera les activités de l'AZI et du CNPI et qui recevra en dotation initiale les actifs des deux structures. L'avantage de cette formule est qu'elle réglerait la question de la liquidation juridique de l'AZI et du CNPI (laquelle ne serait pas nécessaire). Un autre avantage est que cette entité ressemblerait à une structure commerciale de droit privé, laquelle est déjà connue du secteur privé en tant que société anonyme. Par ailleurs, elle offrirait une certaine autonomie nécessaire au développement et à l'efficacité d'une institution. Cette formule présente également l'avantage évident de pouvoir recruter librement le personnel nécessaire à l'accomplissement des tâches, dès lors que les qualifications du personnel actuel ne correspondent pas aux profils nécessaires à la réussite de l'organisation, et de nouveaux contrats d'embauche pourraient être signés par la nouvelle organisation avec le nouveau personnel.

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Hanging: 18 pt, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 18 pt + Tab after: 54 pt + Indent at: 54 pt, Tabs: Not at 54 pt

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Hanging: 18 pt, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 18 pt + Tab after: 54 pt + Indent at: 54 pt, Tabs: Not at 54 pt

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Hanging: 18 pt, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 18 pt + Tab after: 54 pt + Indent at: 54 pt, Tabs: Not at 54 pt

NIVEAU DE RATTACHEMENT INSTITUTIONNEL AU SEIN DU GOUVERNEMENT

Le niveau de rattachement à la structure gouvernementale confère plus ou moins de pertinence, d'autorité et d'autonomie commerciale. L'équipe recommande plus d'autonomie car "... l'examen des résultats obtenus par les API au cours des 20 dernières années tant dans les pays développés qu'en développement indique que les agences ayant obtenu le plus de succès sont celles qui sont les plus autonomes".

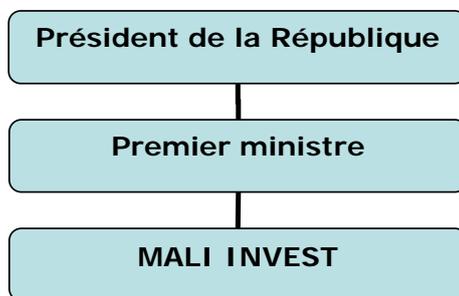
La mission a évalué 3 options pour MALI INVEST et en a conclu que l'option 3 ci-dessous était préférable (en vertu de cette option, l'organisation ferait partie intégrante d'un nouveau ministère d'État), à condition qu'une autonomie opérationnelle suffisante puisse être garantie.

Option 1 – Lien avec le président de la République



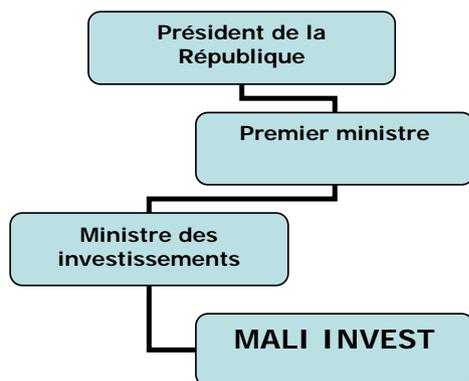
Commentaire : Si elle est rattachée directement à la présidence, l'entité risque d'être noyée parmi les nombreux secteurs prioritaires déjà traités à ce niveau. Le guichet unique, qui exige un contact quotidien avec les ministères techniques, pourrait être confronté à des retards bureaucratiques inutiles.

Option 2 – Lien avec le cabinet du Premier ministre



Commentaire : En tant qu'action stratégique du gouvernement, l'activité pourrait être rattachée au cabinet du Premier ministre. Toutefois, le chef du gouvernement est soucieux d'orchestrer les activités des différents ministères et de concilier leurs intérêts. Dans ce cadre, la promotion des investissements risquerait de passer au second plan.

Option 3 – Maintenu au niveau ministériel, mais élevée au niveau de ministère d'État



Commentaire : Cette option présenterait l'avantage de mettre l'accent sur l'importance stratégique de la promotion des investissements en érigeant cette dernière à un niveau plus élevé que celui des autres ministères. Son caractère technique subsisterait de par son rattachement à un ministère, mais avec en plus, l'acquisition d'une importance plus grande dès lors qu'elle ferait partie intégrante d'un ministère d'État. Ainsi, les fonctions techniques seraient préservées et rendues plus efficaces par une dimension politique renforcée, ce qui garantirait que les questions soulevées sont traitées.

AUTONOMIE OPÉRATIONNELLE ET GOUVERNANCE

Comme indiqué précédemment, la forme juridique qui s'impose pour la nouvelle organisation serait celle d'une société d'État. Elle présente l'avantage d'être similaire aux structures commerciales de droit privé, déjà connues du secteur privé en tant que sociétés anonymes. De plus, elle offrirait une certaine autonomie dont l'organisation a besoin pour se développer et être efficace. Dans le même temps, l'État conserverait ses prérogatives de tutelle, parce qu'une société d'État est une société qui doit rester sous la tutelle de l'État. Elle disposerait d'organes d'administration et de direction dont il est question au paragraphe suivant.

Composition du Conseil d'administration

La mission recommande vivement que le Conseil d'administration de MALI INVEST soit constitué de 9 membres issus tant du secteur public que privé. Quatre d'entre eux viendraient du secteur privé et cinq, du secteur public. Le président serait issu du secteur public (voir ci-dessous). Les administrateurs issus du secteur public compteraient en leur sein un modérateur (à savoir, un médiateur entre les secteurs privé et public au Mali, qui participerait à l'amélioration du milieu des affaires).

Les membres du Conseil d'administration seraient répartis de la façon suivante :

Secteur public

C'est à l'État que reviendraient le poste de président du Conseil d'administration (le ministre en charge des investissements) et ceux de représentants des différents ministères de l'Industrie, de l'Agriculture et des Finances, ainsi que de modérateur.

Secteur privé

Le secteur privé serait représenté par les organisations suivantes :

"Le Patronat (CNPM)" dès lors qu'il représente l'ensemble du secteur privé,
"L'OPI" pour renforcer la participation de l'industrie,
Le "CIFAM" en raison de sa légitimité en dehors du Mali, pour donner une bonne image des changements intervenus dans ce pays,
Le "REAO" qui a démontré ses qualités de représentation du secteur privé d'une manière participative et réfléchie.

Il convient de rappeler qu'au Mali, le ministre chargé de la promotion des investissements est, de fait, l'autorité qui assure l'activité de promotion des investissements. En conséquence, celui-ci devra assurer la présidence du Conseil d'administration. L'équipe recommande que les représentants des ministères publics qui siégeront au sein du Conseil d'administration soient des fonctionnaires de haut niveau occupant le poste de secrétaire général ou la deuxième place au sein de leurs ministères respectifs.

En ce qui concerne les représentants du secteur privé, les membres pourraient être nommés par les présidents de leurs organisations respectives. Une autre voie possible consisterait à nommer des représentants du secteur privé issus de différents secteurs du CNPM, mais cela présenterait l'inconvénient d'avoir des personnalités ayant déjà des responsabilités similaires au sein de leurs organisations. Par ailleurs, ces personnes éprouveraient davantage de difficultés à trouver le temps nécessaire pour participer aux réunions du Conseil d'administration. En effet, le fait de siéger au sein du Conseil d'administration d'une API devrait être un honneur et un prestige, comme cela l'est dans plusieurs pays. Ceci devrait être une motivation suffisante pour engager des membres issus du secteur privé afin d'assurer un niveau de participation élevé. Cependant, d'aucuns ont indiqué que, pour encourager un plus haut niveau de participation, qui exige de consacrer de plus longues heures à cette organisation, une indemnité de fonction devrait être envisagée.

Toutes les positions au sein du Conseil d'administration devraient être occupées pendant au moins deux années consécutives avec une possibilité de réélection. Les membres du secteur public nommés par les ministères pourront changer en fonction des remaniements ministériels. Les mandats des membres du Conseil ne pourront être délégués. Toutefois, un représentant pourra donner mandat écrit à un tiers afin qu'il le représente lors d'une réunion particulière à laquelle il ne peut participer.

La nouvelle institution

Le fonctionnement de la nouvelle institution dépendra, en dernière analyse, des relations entre les décideurs de haut niveau, y compris les membres du Conseil d'administration, le président, et le directeur général. Il est également à noter que l'autonomie du directeur général en matière de gestion au quotidien, ainsi que les relations qu'il doit entretenir avec des tiers devraient être définies dans un manuel de procédures internes afin de clarifier les rôles de chacun.

Les responsabilités du ministre / président du Conseil d'administration seront les suivantes :

- Indiquer au Conseil d'administration la direction générale que doit prendre l'API et l'informer du niveau de performance attendu ;
- Communiquer les limites budgétaires fixées par le gouvernement ;
- Donner l'approbation finale concernant la stratégie, le plan et le budget annuels ;
- Aider le Conseil d'administration et son directeur général en ce qui concerne la promotion de politiques générales, la coordination interministérielle, la prise en

charge des investisseurs spéciaux/stratégiques, entre autres, notamment au cours des phases de lancement de l'API ;

- S'efforcer d'influencer, d'obtenir des engagements et d'assurer le suivi du travail réalisé par d'autres responsables et entités gouvernementales clés quant à l'exécution des étapes nécessaires à l'amélioration des conditions d'exercice des affaires et faciliter les investissements étrangers ;
- Communiquer les bénéfices tirés des investissements étrangers directs aux différentes institutions pertinentes, telles que les parlementaires, le monde des affaires, différentes organisations, les universités, les médias, ainsi que les dirigeants de différentes régions géographiques.
- Être le porte-parole de MALI INVEST lors d'événements promotionnels à l'étranger/

Rôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de MALI INVEST et son président doivent être responsables devant le Premier ministre en ce qui concerne les points suivants :

- Identifier et proposer la nomination du directeur général ;
- Assister le directeur général dans toute l'agence ;
- Exercer des pressions aux niveaux appropriés afin de défendre la vision politique liée à la création d'un environnement attractif pour les investissements ;
- Approuver le plan commercial et le budget annuels ;
- Conseiller le directeur général pour tout ce qui concerne l'institution ;
- Examiner les résultats de l'agence et présenter un rapport aux institutions qui la financent ainsi qu'au gouvernement ;
- Évaluer les performances du directeur général.

Comités spéciaux et leurs rôles

Le Conseil d'administration pourrait mettre sur pied des comités ad hoc si la situation l'exige. Ces comités se réuniront dans un but précis. Par ailleurs, des comités permanents spéciaux devraient être créés. Ceux-ci se réuniront une fois par mois ou quand cela s'avérera nécessaire et se pencheront sur certains points. Les comités recommandés au cours des premières années d'existence de l'agence sont :

- Amélioration du niveau des investissements et proposition de politiques
- Marketing des investissements
- Zones industrielles (nécessaires dans un premier temps)
- Trésorerie

Rôle du directeur général

Le directeur général est responsable devant le Conseil d'administration pour les opérations de MALI INVEST. De façon plus spécifique, son rôle est de :

- Préparer et présenter au Conseil d'administration le rapport annuel de MALI INVEST, la stratégie/plan commercial de l'année suivante, les résultats trimestriels et des informations actualisées sur les activités
- Informer le Conseil d'administration et le ministre des "meilleures pratiques", activités nationales compétitives, marchés clés et tendances en matière d'investissements, en ce qui concerne notamment l'Afrique subsaharienne
- Présenter des documents d'orientation qui stipulent de façon claire et persuasive les améliorations nécessaires dans le milieu des investissements au Mali, et assurer le suivi des actions approuvées.

MALI FINANCE

- Gérer l'agence et guider/motiver son personnel afin qu'il atteigne ses objectifs
- S'impliquer dans tous les grands nouveaux projets potentiels d'investissement et de réinvestissement.

Dans les annexes 6 et 7 jointes à la présente, vous trouverez un projet de décret de mise en application (en français) établissant MALI INVEST, ainsi qu'un avant-projet de loi habilitant ce dernier. Ces textes respectent la rédaction actuelle des textes en matière de statuts relatifs aux entreprises publiques au Mali.

Chapitre cinq : Structure et fonctions de la nouvelle organisation

Ce chapitre décrit les mandats, la structure, les effectifs, les exigences en matière de TI, le calendrier et le budget de la nouvelle Agence de promotion des investissements (API) qui, pour les besoins du présent rapport, sera dénommée MALI INVEST (MI).

MANDAT ET AUTORITÉ JURIDIQUE

L'objectif principal de Mali Invest est d'accroître les investissements directs qui permettront de créer de nouveaux emplois, de transférer le savoir et les technologies et de stimuler l'économie du Mali.

Comme nous l'avons indiqué au chapitre un, la définition de mandats clairs est un élément essentiel de la structuration d'API efficaces. Il a été fait référence à des API africaines (Sénégal, Ouganda, Tanzanie) qui se conforment, à de très nombreux égards, aux meilleures pratiques internationales. À ce titre, la mission suggère que les mandats de MI soient établis simplement pour plus de clarté et de responsabilité.

Comme moyen de parvenir à définir des mandats clairs pour MI, la mission a développé une carte des rendements et résultats définissant les éléments qui composent les mandats (celle-ci figure à l'annexe 8). Cette carte peut aussi être utilisée comme base pour un exercice futur de planification stratégique, dans lequel la vision de MI et ses missions seront définies. Le tableau suivant décrit les mandats recommandés pour MI.

Tableau 8 : Mandats recommandés pour MI

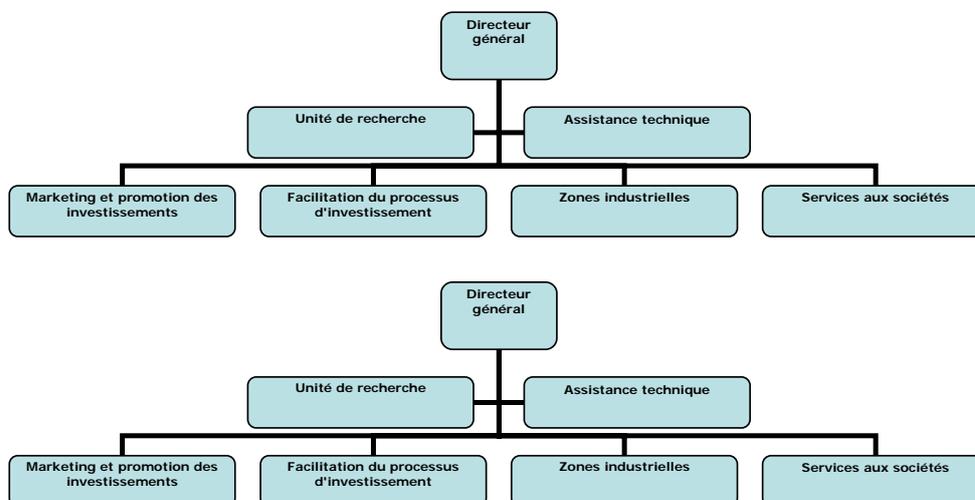
PRINCIPAUX DOMAINES	MANDATS SPÉCIFIQUES	
Améliorer le climat d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> Surveiller le milieu des affaires malien et formuler des recommandations opportunes au Conseil de ministres concernant la modification, le changement ou l'adaptation de toute mesure légale, réglementaire ou procédurale ou autre facteur ayant une incidence négative sur la compétitivité du pays à court, moyen ou long terme au niveau régional et par rapport au reste du monde. 	Formatted: Indent: Left: 0 pt, Hanging: 12.6 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab after: 18 pt + Indent at: 18 pt
Marketing/promotion des investissements	<ul style="list-style-type: none"> Commercialiser et développer des opportunités commerciales au Mali afin d'attirer les investissements locaux et internationaux dans le but d'étendre la base industrielle du pays, de créer des emplois et de galvaniser le transfert de technologies Être un centre de soutien des investisseurs depuis la prise de décision jusqu'à l'exploitation au Mali, en passant par l'installation des investisseurs. 	Formatted: Indent: Left: 0 pt, Hanging: 12.6 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab after: 18 pt + Indent at: 18 pt
Services aux investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Permettre un enregistrement efficace et opportun des entreprises et fournir des licences aux investisseurs désireux d'opérer au Mali. 	Formatted: Indent: Left: 0 pt, Hanging: 12.6 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab after: 18 pt + Indent at: 18 pt
Développement de zones industrielles	<ul style="list-style-type: none"> Créer, mettre en œuvre et gérer un cadre compétitif pour le développement du secteur privé, la gestion et le marketing des zones industrielles au Mali. 	Formatted: Indent: Left: 0 pt, Hanging: 12.6 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab after: 18 pt + Indent at: 18 pt

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Afin que l'agence assume de façon adéquate les mandats qui lui sont attribués, la mission suggère une structure organisationnelle incluant cinq secteurs fonctionnels.

Quatre sont responsables de la mise en œuvre des fonctions requises et de l'obtention des résultats souhaités. Le cinquième s'occupe du soutien administratif et financier de l'organisation. De plus, une section d'assistance technique travaillera sous les ordres du directeur général. Veuillez vous référer à l'organigramme proposé ci-dessous.

Tableau 9 : Organigramme proposé



PROPOSITION DE DIRECTIVES EN MATIÈRE D'EFFECTIFS

Attirer des investissements étrangers directs est une activité spécialisée. Les qualités personnelles et professionnelles du personnel de Mali Invest seront essentielles à la réussite de l'API. Cela est dû au fait que le marketing et les services d'investissement sont des activités commerciales personnalisées qui génèrent des contacts intensifs. À ce titre, une attention particulière doit être accordée aux politiques et directives en matière de recrutement du personnel, aux niveaux de salaire, à la stratégie de recrutement, à la description des postes et aux exigences professionnelles, à la formation et à l'évaluation des performances. L'annexe 10 fournit une description détaillée de tous ces domaines.

RECOMMANDATION EN CE QUI CONCERNE LA MESURE DES RÉSULTATS

MI et son personnel doivent être évalués à partir d'objectifs spécifiques, mesurables, stimulants, mais réalisables, pour chaque année d'exploitation. La mission recommande que les mesures suivantes des résultats de MI soient prises en compte :

- Nombre d'investisseurs qualifiés en cours d'enregistrement,
- Nombre de visites de sites au Mali ; première visite et visites de suivi ;
- Nombre d'investisseurs établis au Mali ;
- Nombre d'emplois créés.

À mesure que l'organisation s'installe dans la durée, le niveau des objectifs spécifiques fixés chaque année devrait augmenter.

EXIGENCES EN CE QUI CONCERNE LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

MALI FINANCE

Pour être compétitif, MI doit disposer d'outils à la pointe pour exécuter ses mandats, notamment lorsqu'il s'agit de réaliser des études de marché, d'atteindre les investisseurs et de leur fournir des services. Il ne faut pas uniquement des PC et des ordinateurs portables, mais également des logiciels commerciaux permettant une gestion proactive des contacts et un suivi des opportunités en matière d'IED au Mali. L'annexe 12 fournit de plus amples détails.

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE, BUDGET ET ASSISTANCE TECHNIQUE

La mission estime que MI pourrait être pleinement opérationnel et mettre un œuvre un plan de marketing stratégique sur cinq ans dans un délai maximal de 12 mois après sa date de lancement. L'annexe 15 présente un calendrier comportant les tâches clés et leur niveau de décision requis.

Le budget requis pour MI serait de l'ordre de 10-11 millions USD pour une période de cinq ans. La mission estime que MI, en tant que nouvelle organisation, aura besoin d'un appui technique et financier pour renforcer ses capacités et être à même d'assumer son rôle tout seul. L'équipe recommande un engagement de cinq ans pour permettre à l'organisation de renforcer ses capacités. L'annexe 14 montre les niveaux/portées de l'assistance technique et les estimations budgétaires de la mission par catégorie clé et par année.

TRANSITION ET ENTITÉS EXISTANTES

Avant que MI ne soit pleinement opérationnel, le CNPI et son guichet unique devraient continuer à fournir des services aux investisseurs intéressés.

Puisque ni l'AZI-SA ni le CNPI ne remplissent les conditions nécessaires pour promouvoir les investissements étrangers directs au Mali, ces deux entités devraient être dissoutes et leur personnel transféré vers d'autres agences gouvernementales.

Les activités suivantes, actuellement exercées par le CNPI, doivent être transférées à d'autres entités :

- Les PME/PMI seront prises en charge par une section du ministère chargé de la promotion des investissements et du secteur privé.
- Formation à l'attention du ministère en charge de l'emploi et de la formation professionnelle.

Les autres activités devraient être interrompues, y compris les études de faisabilité et les fiches de projets.

Comme l'a recommandé la mission de la Banque mondiale, en ce qui concerne l'AZI-SA, les engagements juridiques et économiques doivent être clairement identifiés et réglés avec les investisseurs potentiels auxquels des terres ont été promises dans les zones industrielles.

Chapitre six : Conclusions

Conclusion un

Le CNPI n'est pas une simple API et l'AZI-SA n'a pas pu jouer son rôle d'organisation de premier plan pour le développement de ZI au Mali en raison de relations mal définies et d'un manque de compréhension des techniques modernes de développement de ZI.

Le CNPI est une organisation qui est passée d'un stade de développement économique du Mali à un autre sans que les modifications nécessaires n'aient été apportées à ses fonctions essentielles ou à ses procédures opératoires.

Le CNPI est, en fait, une organisation de formation professionnelle exerçant quelques fonctions limitées dans la promotion des investissements, axées notamment sur la rencontre/accueil des investisseurs. L'organisation n'a pas connu de changement manifeste depuis la mission d'évaluation de la MIGA en 2002. Les compétences essentielles du personnel correspondent plus à celles d'un institut de formation. La nature du fonctionnement administratif de l'agence dépend complètement du fait que le gouvernement tend à compliquer des activités fondamentales, telles que les voyages.

Rien n'indique qu'elle ait réalisé des études de marché et elle n'a aucune capacité de promotion de politiques générales en raison de son rôle passif.

Les mandats de l'agence ne sont pas conformes aux meilleures pratiques internationales ou régionales des API.

Bien qu'initialement créée en tant que PPP, l'AZI-SA est gérée par le gouvernement. Elle compte sur un personnel limité et est fondamentalement sous-financée. L'agence ne saisit pas réellement l'importance stratégique que revêtent les ZI en tant que forces capables d'attirer les investissements, manque d'une stratégie pour attirer les promoteurs de ZI privés au Mali et ne possède pas de compétences essentielles dans le domaine de la gestion du développement de ZI.

Conclusion deux

Une nouvelle organisation, MALI INVEST (MI), n'ayant aucune relation directe ou indirecte avec le CNPI ou l'AZI-SA, devrait être créée et lancée par le gouvernement malien. Cette organisation devrait se voir confier les mandats d'une API et la tâche de créer un cadre moderne de développement de ZI basé sur la participation du secteur privé. Parallèlement, l'organisation se verrait chargée de créer, mettre en œuvre et consolider un point d'entrée unique pour l'agrément des investissements (guichet unique) basé sur une modification des procédures actuelles d'approbation.

Conclusion trois

MI devrait revêtir deux aspects importants afin de garantir sa durabilité et d'attirer de manière efficace les investissements au Mali :

Envergure institutionnelle

- Pour être crédible auprès des principales parties intéressées maliennes (essentiellement, les donateurs et le secteur privé), l'organisation doit pouvoir suffisamment se faire entendre pour devenir un véritable agent de change. Vu la situation actuelle du Mali, une simple API ne suffira pas pour régler les nombreux problèmes essentiels auxquels est confronté le pays.
- Les fonctions de promotion de politiques générales revêtent une importance extrême, si l'on veut que les efforts de marketing consentis par le Mali soient couronnés de succès. Il existe plusieurs domaines qui requièrent une attention immédiate au niveau politique. Parmi ceux-ci, citons notamment les facteurs coûts qui ont un effet direct sur la compétitivité de la production, tels que: électricité, télécommunications et transports. Ces facteurs coûts provoquent un déclin

important de la position compétitive du Mali et exigent une attention immédiate de la part du gouvernement, du secteur privé et de la communauté des donateurs.

- Le temps est également un élément très important lorsqu'il s'agit d'attirer des IED. Plus il faudra du temps au Mali pour améliorer sa position compétitive, plus sa capacité d'attirer des IED s'érodera rapidement et plus il lui faudra du temps pour régler ces problèmes. À ce titre, le rattachement de l'agence ou son envergure institutionnelle devraient être au plus haut niveau (Premier ministre ou Président), et le président de droit du Conseil d'administration devrait être le ministre chargé des investissements. (Ce point dépendra de la décision finale du directeur. Si celui-ci estime que le niveau de rattachement n'est pas tel qu'il est proposé ici, les termes pourront rester tels quels et la partie commençant par "C'est la raison pour laquelle l'organisation exige..." pourra être modifiée de manière à refléter la décision finale).

Continuité opérationnelle/organisationnelle

- La nouvelle API devrait avoir un statut organisationnel indépendant et clairement en référer à un Conseil d'administration public/privé.
- Le Conseil d'administration devrait disposer de pouvoirs clairement définis de supervision de l'organisation, de fixation des politiques et priorités institutionnelles, de nomination des responsables au sein de sa structure exécutive ayant des salaires équivalents à ceux du secteur privé, de destitution de ces derniers si leurs résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, de gestion du code des investissements et de ses modalités d'application, d'approbation des budgets et de supervision de leur application par rapport aux résultats escomptés, de vérification des comptes, d'établissement d'une politique d'approvisionnement indépendante du gouvernement, de préparation et de présentation de rapports financiers, dont les résultats sont basés sur des plans approuvés annuellement, au gouvernement et autres parties concernées.
- Ces pouvoirs étant attribués au Conseil d'administration, il semblerait que la participation active du secteur privé en tant que membres votants serait garantie au sein d'une institution qui serait politiquement neutre.

Structure juridique

Il est recommandé qu'une nouvelle organisation, ayant la forme d'une entreprise d'État, soit créée et placée sous la tutelle du ministre responsable de la promotion des investissements privés. Ce ministère devrait être élevé au rang de ministère d'État pour lui donner l'importance requise et voix au chapitre au sein du gouvernement.

Annexe 1 – Réunions tenues du 27 mai au 15 juin 2004

(par ordre alphabétique)

SECTEUR PRIVÉ à Bamako, Mali

- M. Cyril ACHCAR, directeur général adjoint, GROUPE A.M.I.
- M. Ibrahim Charles AMADOU, directeur général :
 - EMBALMALI
 - Division Métaux, TOLMALI-BARIKAMA
- M. Hamane Baba ARBY, directeur des terminaux, MAERSK MALI S.A.
- Mme Sandra AUZEMERY :
 - Coordinatrice, Club des investisseurs français au Mali, CIFAM
 - Juriste fiscaliste, EGCC INTERNATIONAL
- M. Jeamille S. ZITTAR:
 - Président CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU MALI
 - PDG, GROUPE ZITTAR
- M. Bakary CAMARA, président, Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest au Mali (REAO)
- M. Lanfia CAMARA
 - Vice-président chargé de l'industrie CNPM, OPI
 - P.C.A., Société de fabrication coton hydrophile, SO.FA.CO.H.S.A.
- M. Sekou DIAKITE, gérant, APPM
- M. Mahamadou KEITA, Tannerie Mahamadou KEITA (TAMAK), entrepreneur dans le processus de construction d'une tannerie dans la zone industrielle de SOTUBA
- M. Serge LEPOULTIER :
 - Président, Club des investisseurs français au Mali, CIFAM
 - Expert-comptable, EGCC INTERNATIONAL
- M. Boubacar PONA, directeur général, NBB Nouvelles brasseries bamakoises S.A.
- M. Konimba SIDIBE, directeur associé, KONI AUDIT
- M. Djibril Baba TABOURE :
 - Administrateur, Fils et tissus naturels d'Afrique, FITINA S.A.
 - Directeur, A.T.S.
- M. Seydou TALL, chargé PVI, CNPM-FNEM Fédération nationale des employeurs du Mali
- M. Modibo TOLO, secrétaire général adjoint, CNPM, Conseil national du patronat du Mali
- M. Ousmane Boly TRAORE, directeur administratif et financier, IKATEL

GOUVERNEMENT ET INSTITUTIONS à Bamako, Mali

- Mme Ag Erless Oumou COULIBALY, Ingénieur des industries, chargée des relations extérieures, C.N.P.I.
- M. Oumar DIA, directeur général, C.N.P.I.
- M. Baba DIABY, Ingénieur de l'industrie et des mines, Guichet Unique, C.N.P.I.
- M. Souleymane DIAKITE, chef de bureau, Direction des douanes
- M. Lamine DIALLO, consultant, Ministère des investissements
- M. Ousmane DIARRA, conseiller du directeur, Direction des douanes
- M. Mamadou Baba DIAWARA, président directeur général, Banque de l'habitat du Mali S.A. BHM
- M. Gnaragagnan DIOURTE, Ingénieur de l'industrie et des mines, Guichet Unique, C.N.P.I.
- Mme Ba Hawa KEITA, directrice générale, Office malien du tourisme et de l'hôtellerie (O.MA.T.HO)
- M. Modibo MAIGA, sous-directeur réglementation de la fiscalité et des relations internationales, Direction des douanes

MALI FINANCE

- M. Tiégoùè Amadou OUATTARA, modérateur de la concertation État / Secteur Privé, Ministère de la promotion des investissements et des PME
- M. Seydou SEMEGA, consultant financier D.A.F., AZI-S.A.
- M. Cheick Oumar TALL, chef du service des communications et du marketing, AZI- S.A.
- M. Ousmane THIAM, ministre, Ministère de la promotion des investissements et des PME
- M. Amadou TOGOLA, directeur général adjoint des douanes, Direction des douanes
- M. Mamadou TRAORE, chargé de projets et de AGOA, C.N.P.I.
- M. Namory TRAORE, directeur général adjoint, C.N.P.I.
- M. Yacouba TRAORE, président directeur général, ingénieur génie environnement, AZI-S.A.

INSTITUTIONS PARTENAIRES à Bamako, Mali

- M. Adboul Wahab BARRY, spécialiste politique, TRADE MALI
- M. Cheick DRAME, CTO, responsable technique MALI FINANCE, USAID SEG
- Mme Jean HARMAN, économiste régionale, USAID
- M. Herve SCHARTUP, directeur, TRADE MALI
- Mme Pamela WHITE, directrice, USAID
- M. Diane Youssouf THIAM, économiste, Banque mondiale, Bamako, Mali

ZONES INDUSTRIELLES à Bamako, Mali

- Environs de l'aéroport
- BANANKORO
- DIALAKOROBOUGOU
- Zone industrielle de SOTUBA

ÉQUIPE DE SOUTIEN à Bamako, Mali

- Mme Alison BRADY, administratrice, MALI FINANCE
- M. Warren CHASE, directeur général, MALI FINANCE
- M. Mahamoud MAGASSOUBA, conseiller en investissement, MALI FINANCE
- M. Mamadou MILLOGO, spécialiste en surveillance et évaluation, MALI FINANCE
- M. Moussa OUATTARA :
 - Directeur, FINWATT
 - Représentant au Mali, West Africa Business Association
- M. Fatimata TRAORE, directeur de bureau, MALI FINANCE

ÉQUIPE DE SOUTIEN AUX USA

- M. David Bridgman, haut conseiller en promotion des investissements, MIGA – AGENCE MULTILATÉRALE D'INVESTISSEMENT ET DE GARANTIE
- M. Andrew Colquitt, administrateur de projets, CHEMONICS INTERNATIONAL
- Mme Monique Mitchell, administratrice adjointe de projets, CHEMONICS INTERNATIONAL

Annexe 2 – Agences de promotion des investissements – Meilleures pratiques internationales – Fonctions et nature institutionnelle

Attirer les investissements étrangers directs est devenu un élément important pour plusieurs pays développés ou non. L'activité a rapidement évolué au point de devenir le moyen privilégié par de nombreuses nations pour atteindre les niveaux de développement ciblés, créer des emplois, augmenter la capacité de production et d'exportation locale, obtenir un transfert de technologies et permettre un développement rapide du tissu industriel.

L'un des meilleurs exemples de réussite au niveau des techniques d'attraction des IED est celui de l'Irlande. La zone franche moderne est née à Shannon, Irlande, dans les années 1950 lorsque le gouvernement de l'époque a décidé d'étendre les politiques libérales normalement accordées aux ports et aux aéroports jouxtant la zone industrielle de l'aéroport de Shannon. Cet effort a été consenti afin de créer une demande pour l'aéroport, mais l'impact de la zone franche de Shannon a très nettement éclipsé celui de la zone locale. Les politiques adoptées à Shannon ont été constamment améliorées et étendues à toute l'Irlande au cours des 40 années suivantes, donnant ainsi naissance à l'une des économies européennes les plus solides d'aujourd'hui.

Au moment du lancement du programme, l'économie irlandaise était une économie languissante et arriérée dans un pays marqué par une instabilité politique chronique.

Dans le même contexte, la Thaïlande, la Malaisie, Singapour et le Costa Rica ont consenti des efforts de promotion des investissements afin d'attirer les IED dans les années 1970 et 1980, une époque à laquelle ces pays présentaient des économies faibles, une pauvreté chronique et une insécurité politique importante dans leurs régions immédiates aux économies essentiellement agraires.

Les nations du Bassin caribéen ont également lancé des programmes de développement basés sur l'accroissement des niveaux d'IED durant les années 1980. Le bilan a été globalement positif, plusieurs pays de la région ayant réduit leur niveau du chômage, augmenté leurs exportations, accru le niveau de production locale et formé leur population aux techniques de production modernes.

L'Afrique a aussi réalisé d'importants progrès dans le domaine des IED, mais à un rythme plus lent que le reste du monde.

Grâce au rôle joué par les IED en termes de développement et de croissance économique, l'Agence de promotion des investissements (API) est devenue une agence spécialisée et une interlocutrice clé pour la dynamique des IED.

Fonctions clé des API

Un cadre réglementaire et politique favorable aux affaires (promotion de politiques)

Influencer la création d'un cadre d'investissement favorable aux affaires – y compris politiques de fiscalité réduite, encouragements fiscaux et autres, absence de contrôles des changes, protections adéquates, diminution des coûts commerciaux et assouplissement des règles bureaucratiques – est un élément essentiel de toute stratégie de promotion des investissements et de la réussite de la mise en œuvre de cette stratégie par une API.

Efforts de marketing appropriés

Les efforts de marketing sont un élément clé de toute stratégie de promotion des investissements et constituent le cœur même des fonctions d'une API. Un point clé dont il faut tenir compte est qu'un effort de marketing/promotion efficace ne produira pas forcément des résultats substantiels en termes de flux d'investissements s'il n'est pas complété de façon adéquate par un effort institutionnel important sur le terrain facilitant

tous les aspects de l'investissement depuis la demande initiale jusqu'à la mise en place de l'investissement en passant par la gestion des difficultés rencontrées au jour le jour.

Mise en place et gestion d'une base de données d'investissements

La base de données est l'élément concret que doit détenir une API pour d'éventuels investissements. En tant qu'organisations de marketing, les API détiennent généralement une base de données d'initiatives d'investissement, qui constitue leur atout le plus important. En effet, l'un des principaux indicateurs de résultats habituellement appliqué par les équipes de direction et les gouvernements pour mesurer le niveau de performance global des API, est leur capacité à générer des initiatives et à quantifier/évaluer le nombre de projets d'investissement. À travers un processus de classification, le niveau d'intérêt de chaque initiative est classé par ordre de priorité afin de déterminer le potentiel réel des investissements, leurs niveaux, la création éventuelle d'emplois, le temps d'exécution du projet et la nature de l'activité. Une base de données clairement organisée, comprenant un système de contrôle permettant d'identifier les activités réalisées par les agents des API et les investisseurs, signifie que l'organisation peut réaliser des projections raisonnables concernant le flux des investissements d'année en année. Si une API n'est pas capable de générer de façon proactive des projets potentiels d'investissement, de les classer et de les gérer, ses chances de réussite seront très minces.

Accès pour les investisseurs aux informations requises

La fonction d'information est l'une des tâches les plus importantes qu'une agence de promotion des investissements puisse accomplir dans un pays en développement soumis à des changements politiques majeurs. Dans un tel environnement, le bien le plus précieux recherché par les investisseurs potentiels sont des informations opportunes et correctes concernant les intentions du gouvernement, même si les réformes sont perçues comme étant favorables au monde des affaires.

Services d'aide et de conseils aux investisseurs

- ◆ **Pré-investissement** : fourniture d'informations et de contacts
- ◆ **Pré-approbation** : aide à la concession de licences et approbations
- ◆ **Mise en œuvre** : facilitation du processus d'établissement
- ◆ **Opérations** : services de gestion des difficultés rencontrées par les investisseurs et de suivi

Formatted: Indent: Left: 0 pt,
Hanging: 144 pt, Bulleted + Level: 1
+ Aligned at: 0 pt + Tab after: 18
pt + Indent at: 18 pt

Analyse et approbation d'investissements efficaces

Cette fonction est de plus en plus confiée aux API, notamment en Afrique. Des procédures rationalisées de "guichet unique" sont le signe d'un environnement propice aux affaires, où la paperasserie et les coûts administratifs sont réduits.

Accès à des terres aménagées

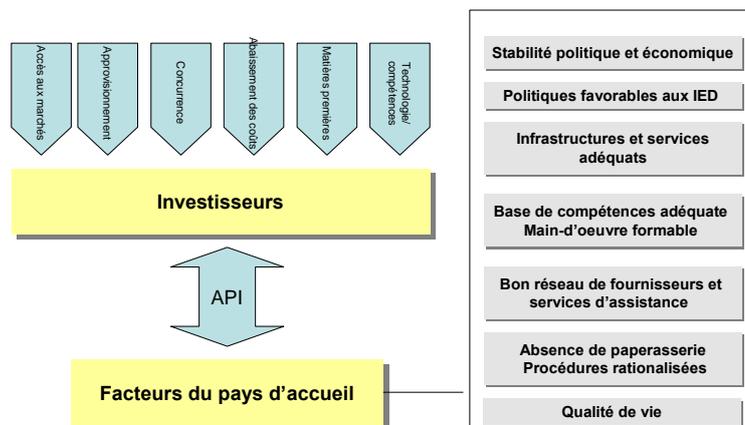
L'accès à des terres aménagées (tous les besoins en infrastructures déjà en place), ainsi qu'un accès aisé à ces infrastructures, particulièrement en Afrique, est devenu l'une des clés permettant d'attirer des investisseurs. La capacité de disposer et de mettre à disposition de larges étendues de terre, de fournir les infrastructures nécessaires menant au site dans un cadre réglementaire attrayant peut fortement contribuer à attirer d'éventuels promoteurs immobiliers. En retour, ceux-ci géreront le site et le développeront pour attirer les clients-utilisateurs sur une base bien conçue de partenariat public/privé (PPP).

Nature institutionnelle des API

Historiquement, la plupart des agences de promotion des investissements ont été financées soit directement soit indirectement par les gouvernements et sont liées ou contrôlées par ces derniers, alors que l'on peut parfois constater une certaine participation du secteur privé. En général, il existe trois types d'agences de promotion qui reflètent les différents niveaux de participation du gouvernement et du secteur privé.

- **Organisations gouvernementales** : les institutions publiques sont probablement les plus fréquentes, même si elles ne sont pas nécessairement les plus efficaces en termes de promotion et d'attraction des IED. Les institutions publiques tendent à employer des fonctionnaires et opèrent généralement comme des organes directs du gouvernement. Ces institutions peuvent appartenir à un ministère en tant que départements ou divisions. Elles peuvent également dépendre directement du Président et, dans certains pays, du Premier ministre. Bon nombre de ces entités publiques sont responsables de la révision/approbation des demandes d'investissement – une fonction de contrôle. Les activités de promotion tendent à être secondaires et sont mises en œuvre à l'étranger par le truchement des ambassades ou des consulats.
- **Organisations quasi-gouvernementales** : Les organisations mixtes autorisent la participation des secteurs public et privé et sont généralement autonomes dans la conduite de leurs opérations et fonctionnent en dehors des règles et règlements fixés par l'administration (aucune restriction en matière d'embauche, de licenciement et de paiement du personnel). En conséquence, le niveau des salaires est généralement plus élevé que dans le secteur public, ce qui permet un recrutement compétitif dans le secteur privé. Ce sont des bureaux indépendants, et non les ambassades et les consulats, qui s'occupent du marketing au niveau international. De plus, ces institutions tendent à avoir leur propre conseil d'administration, qui inclut des membres du secteur privé. La relation entre ces organisations et le gouvernement revêt la forme d'un rapport d'évaluation périodique accompagné d'un financement provenant du budget national.
- **Organisations privées** : Ce type d'organisation n'est pas très fréquent. Cependant, certaines ont connu un grand succès dans le monde. Les organisations à caractère privé jouissent d'une autonomie totale bien qu'en général, des canaux de communication et de coordination existent avec les entités gouvernementales.

Processus décisionnel concernant la sélection de sites

Prise de décisions concernant la sélection de sites
: Éléments/relations

Le schéma ci-dessus montre les éléments généralement observés lors du processus de prise de décisions concernant la sélection d'un site pour un investissement à l'étranger. Le schéma reflète la position que devrait avoir une API lors du processus. Les éléments qui déterminent la prise de décision de l'investisseur s'inscrivent généralement dans les catégories suivantes :

- Assurer l'accès au marché pour ses produits
- Suivre une stratégie d'approvisionnement
- Devancer la concurrence
- Abaisser les coûts de production
- Avoir accès aux matières premières ; et/ou
- Avoir accès aux technologies et compétences.

Formatted: Indent: Left: 17.85 pt, Hanging: 17.85 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

Toutes les combinaisons ou toutes les catégories peuvent servir de base au choix d'un investisseur particulier d'investir à l'étranger.

Le processus par lequel un investisseur choisit une destination à l'étranger doit être clairement compris par les API. Quantifier et présenter de façon persuasive les avantages qu'un pays d'accueil a à offrir aux principaux décideurs d'une firme potentielle prête à investir représente le cadre qui détermine la capacité globale d'une API à produire des résultats.

Avant d'atteindre ce stade, les API analysent généralement les critères liés aux pays d'accueil, les flux d'investissements régionaux et la position compétitive afin d'élaborer un plan marketing spécifique.

Le Mali étant un pays enclavé, il serait raisonnable de penser qu'un plan marketing spécifique pour ce pays devrait s'employer à trouver des marchés niches, par exemple, des investisseurs dont les critères de décision entrent dans le cadre de ce que le Mali peut offrir de moins cher et de meilleure qualité que la concurrence à n'importe quel moment.

Exemple d'un marché niche pour le Mali

FITINA S.A. est une joint-venture entre investisseurs maliens et mauriciens, qui a récemment débuté ses opérations dans les environs de Bamako afin de produire du fil à base de coton malien, destiné à être exporté vers l'île Maurice. L'opération pourrait bien représenter un créneau porteur pour le Mali dans un pays francophone (l'île Maurice offrant des avantages culturels et professionnels immédiats à un pays comme le Mali où le français est de loin la langue prédominante et où l'utilisation de la langue anglaise est limitée). Le fil sera utilisé par les exportateurs mauriciens pour pouvoir accéder au marché américain hors-taxes pour leurs produits finis dans le cadre de l'AGOA (African Growth and Opportunity Act). Les dispositions de ce programme d'accès au marché, qui dépendent du niveau de développement, stipulent que les pays sont éligibles pour bénéficier de conditions de transformation substantielles s'ils utilisent des fibres (par ex., coton) provenant uniquement de la région ou extra-régionales. L'île Maurice entre dans la catégorie des pays qui doivent utiliser la fibre régionale pour que leurs produits puissent bénéficier de l'accès au marché hors-taxes. De plus, l'île Maurice est un important producteur de textiles/vêtements, qui exporte vers les États-Unis dans le cadre de l'AGOA. Dès lors que le Mali produit du coton et qu'il bénéficie des termes de l'AGOA, son coton (à condition d'être de qualité, que les prix soient constants et que les quantités soient facilement disponibles), est attractif pour les investisseurs mauriciens, parce qu'il remplit les conditions d'accès au marché hors-taxes. FITINA a introduit une étape dans la chaîne de production de vêtements au Mali, son fonctionnement répondant à trois éléments clés du processus de prise de décisions.

- Stratégie d'approvisionnement
- Garantie d'approvisionnement en matières premières
- Accès au marché.

Considérant les facteurs impliqués dans cet investissement, le gouvernement malien a très bien réagi en créant les conditions nécessaires pour les partenaires qui ont rendu l'opération possible (d'après un partenaire malien à la joint-venture, celles-ci étaient: l'électricité et une source d'approvisionnement en coton fiable, à un prix compétitif stable). De plus, le gouvernement, à travers son ministère chargé de la promotion des investissements et du développement du secteur privé (MDPISP), a mis en place un comité permanent qui se réunit régulièrement afin de fournir un soutien à l'opération baptisée "des portes de l'usine vers l'extérieur", alors que FITINA s'occupe des problèmes "depuis les portes de l'usine vers l'intérieur". Il s'agit d'un excellent exemple de service à l'investissement et de témoignage de la réussite d'un investisseur (le partenaire malien a tenu des propos élogieux à l'égard des efforts fournis par le gouvernement) et très probablement d'un créneau porteur pour le pays, qui pourra être répété avec d'autres investisseurs venant de l'île Maurice.

**Annexe 3 – Validation du rapport d'évaluation
des besoins institutionnels du CNPI/MIGA d'avril
2002 – Principaux domaines
institutionnels/fonctionnels choisis et mission
additionnelle d'observation du CNPI et de l'AZI-
SA**

- **Direction de l'Agence** : Entretien une relation avec le ministère. Une différence significative est que l'organisation en référera désormais au ministère chargé de la promotion des investissements et du secteur privé. Le guichet unique a également été transféré au sein du CNPI. Le conseil d'administration est dormant. Il ne se réunit qu'une fois par an. Il n'y a pas de comité de surveillance et l'organisation n'a pas de responsabilité directe envers cette entité.
- **Cadre d'investissement national** : le coût de l'électricité, des transports et des télécommunications reste peu compétitif. Les qualifications de la main-d'œuvre sont médiocres en l'absence d'une politique définie permettant de gérer la question et la fiscalité demeure complexe. Bien que le guichet unique fonctionne et que le personnel ait été transféré de la DNI au CNPI, les procédures restent inchangées. D'autres agences gouvernementales, telles que le ministère du Tourisme, contestent la délivrance des agréments par un personnel dont la manière de gérer les procédures ressemble à celle de la DNI.
- **Mandats du gouvernement** : Aucun changement n'est constaté. Dans bien des cas, le CNPI est neutre aux yeux des investisseurs interrogés. Certains estiment qu'il n'est pas efficace. D'autres, en revanche, qui ont bénéficié de ses services de rencontre/d'accueil/de coordination des réunions, le jugent utile. De façon organique, il continue de dépendre directement du gouvernement et de se conformer à toutes les procédures gouvernementales internes en matière d'approvisionnement, de personnel, d'administration et de contrôles.
- **Capacité à assurer la promotion des investissements** : les capacités de présentation sont faibles et il n'existe que peu d'expertise véritable dans le domaine des techniques de marketing modernes. L'institution continue de fonctionner sur la base d'un mode réactif.
- **Ressources** : Quelque 500.000 USD, soit un peu plus qu'en 2002.
- **Connaissance du marché** : il existe un plan pluriannuel pour l'organisation, incluant quelques éléments clés. Toutefois, cela reste plus de l'ordre d'un exercice, dès lors que le rendement et les résultats attendus du programme ne sont pas clairement établis et définis. De plus, le plan ne contient pas de budget annuel. Le ciblage, basé sur les avantages compétitifs ou l'identification de marchés porteurs et la manière de pénétrer ces marchés, ne fait pas partie du plan.
- **Amélioration de l'image** : Pas de changement.
- **Services fournis aux clients investisseurs** : Soutenir la base d'investissement existante ou réaliser des visites de suivi dans le cadre d'un service proactif n'existe pas. L'organisation réagit plutôt aux situations existantes.
- **Utilisation des technologies d'information et de communication (TIC)** : les équipements observés dans les bureaux visités étaient obsolètes et il n'existe aucun réseau local.
- **Résultats des IED** : très peu d'IED peuvent être attribués au CNPI. Ikatel s'est installé sans aucune aide du CNPI. En 2003, seuls 13% de tous les projets étaient d'origine étrangère. Ce chiffre était de 18% en 2002. Les investissements

Formatted: Indent: Left: 18 pt,
Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 36
pt + Tab after: 54 pt + Indent at:
54 pt, Tabs: Not at 54 pt

étrangers ne représentaient que 19% de tous les investissements enregistrés par le CNPI au cours de l'année 2003⁴.

Mission additionnelle d'observation du CNPI et de l'AZI-S.A.

- La genèse du CNPI a été un frein au développement d'un effort de marketing dynamique, qui est une fonction centrale des API
- Le mandat/fonctions de l'organisation n'attribuent pas clairement des fonctions de type API à l'organisation.
- Le personnel a longtemps été soumis aux méthodes gouvernementales et les procédures destinées à modifier son mode de fonctionnement (d'un institut à vocation de formation à une API) pourraient ne donner aucun résultat dans le court terme.
- Aucun sinon très peu de changements ont été introduits au sein de l'organisation depuis l'évaluation de l'institution par la MIGA en 2002.
- L'unique modification substantielle depuis l'évaluation de la MIGA a été la création d'un ministère chargé des investissements, qui reflète l'intention du gouvernement d'améliorer ce domaine en priorité.
- Le CNPI n'est pas une véritable API. La mission n'a pas non plus le sentiment que le personnel puisse s'adapter au mode de fonctionnement d'une API.
- Le concept de développement de zones industrielles d'un PPP est solide et s'est avéré être une réussite sur le plan international.
- Les partenariats privé/public de cette nature ne sont généralement pas basés sur la participation du secteur privé en tant que détenteur d'actions d'une entité à caractère mixte responsable du développement d'une zone industrielle. Ces partenariats sont plutôt basés sur des accords de concession qui établissent les compétences des partenaires dans le cadre d'un accord "arms-length" (à armes égales). Le gouvernement fournit une série d'infrastructures destinées à habiliter les entreprises et vend des terres aux promoteurs à des conditions compétitives. Le secteur privé développe, gère et promeut les terres comme s'il s'agissait d'une entreprise immobilière.
- Le personnel de l'AZI-SA n'a pas reflété ces concepts pendant les entretiens. Leur approche consiste, plutôt, à vendre les terres au détail pour en tirer une source de revenu, sans plus.

⁴ Entretiens et rapports préliminaires du CNPI.
Juin 2004

Annexe 4 – Exigences d'un guichet unique

Cette annexe fournit un aperçu des meilleures pratiques internationales en matière d'installation et de mise en œuvre de systèmes de guichet unique, analyse le cadre d'investissement existant au Mali du point de vue des procédures, présente une évaluation du système malien de guichet unique et formule des recommandations quant à l'établissement d'un guichet unique revu et corrigé qui fonctionnerait dans le cadre de MALI INVEST (MI).

Enregistrement des entreprises

Le "guichet unique" est un concept qui fait désormais partie des efforts consentis par la plupart des pays pour attirer des investissements étrangers directs (IED). Il s'agit de fournir aux investisseurs un point de contact unique où toutes, ou presque toutes, les exigences imposées par les règlements au point d'entrée sont remplies sans que les investisseurs aient à se rendre ailleurs. En termes plus simples, le guichet unique est censé neutraliser l'effet boule de neige que les exigences réglementaires imposent généralement aux investisseurs désireux de lancer une entreprise dans un pays d'accueil donné. Parmi les services offerts, citons, entre autres :

- Bénéficier du code/loi sur les investissements
- Enregistrer l'entreprise
- Obtenir les visas et les permis de travail pour les travailleurs expatriés
- Obtenir les licences sectorielles requises par les agences
- Avoir accès aux terres
- Créer une société

En théorie, le guichet unique devrait faire de toutes ces exigences réglementaires des procédures d'arrière guichet que les investisseurs ne voient pas ou ne ressentent pas parce qu'elles sont homogènes. L'expérience montre, néanmoins, que le traitement de ces exigences par un système d'arrière guichet, dirigé par le guichet unique, plutôt que par des agences centrales individuelles, est souvent un processus complexe et traumatisant. Il en résulte habituellement que la tentative de faciliter les procédures ne fait qu'ajouter un maillon à la chaîne réglementaire pour les investisseurs, à savoir un "guichet unique de plus".

Il existe actuellement deux sortes de guichets uniques dans le monde : le véritable guichet unique, à savoir une agence dotée de tous les pouvoirs juridiques pour délivrer toutes les licences et permis nécessaires sans l'intervention d'aucune autre agence gouvernementale ; et le guichet unique virtuel, à savoir une agence qui coordonne toutes les exigences réglementaires et qui devrait, en grande partie, être capable d'acheminer les dossiers à travers l'ensemble des procédures requises pour leur approbation finale.

Il est généralement admis qu'on trouve certains des exemples les plus réussis et, partant, les meilleurs de guichets uniques au sein de l'Autorité irlandaise de développement industriel, du Conseil de développement économique de Singapour et de l'Autorité malaise de développement industriel. Les Autorités des zones économiques spéciales de Dubaï et d'Aqaba ont également connu un certain succès en basant leurs systèmes sur le modèle de Singapour. Ces exemples sont les plus proches du véritable système de guichet unique disponible aujourd'hui.

Rares sont les pays qui ont atteint l'effet de simplicité escompté pour les investisseurs grâce à ces systèmes. En conséquence, il y a davantage de "guichets uniques de plus" de par le monde et l'on fait savoir aux investisseurs, sous certaines réserves, que cette approche leur facilitera la vie. Le problème fondamental de la plupart des tentatives destinées à structurer un système de guichet unique est l'absence d'analyse des processus impliqués et la non fourniture de garanties visant à minimiser le syndrome de "protection du gazon" qui caractérise d'autres agences gouvernementales touchées par le système.

Point d'entrée des investissements

Le point d'entrée des investissements est le début d'un "dialogue" officiel entre l'investisseur qui veut lancer un projet dans un pays d'accueil et les exigences de ce pays en matière d'entrée des investissements. En général, l'investisseur demande à bénéficier des avantages prévus par le code/loi sur les investissements, mais, dans certains cas, les entreprises veulent simplement obtenir les licences nécessaires pour opérer, sans avantages. Le "dialogue" implique essentiellement la définition des exigences techniques de la part du gouvernement du pays d'accueil et leur respect de la part de l'investisseur.

Agrément des investissements

Il existe deux étapes spécifiques en ce qui concerne les exigences prévues par les gouvernements, lesquelles sont généralement très étroitement liées, mais se produisent à différents stades de l'investissement. La première concerne l'agrément de l'investissement et devrait normalement comporter des informations de base sur le projet à mettre en œuvre. Cette étape est généralement déclenchée par un formulaire de demande rempli par l'investisseur. Le processus, à ce stade, devrait davantage ressembler à une liste des conditions requises par le code/loi sur les investissements en vue de l'obtention d'avantages qu'à une liste compliquée de mandats et d'exigences. Pour simplifier ce domaine, la tendance est de dresser une liste noire d'activités qui ne répondent pas aux conditions d'obtention d'avantages et/ou une liste d'activités restreintes exigeant un examen particulier avant l'obtention de l'agrément conformément au code/loi sur les investissements ou, de préférence, aux modalités d'application. Toutes les autres activités qui ne s'inscrivent pas dans ces catégories répondent aux conditions et devraient, dès lors, suivre une procédure simplifiée.

Contrôle de la conformité des investissements

La seconde étape du dialogue intervient une fois que le projet a démarré. Il s'agit généralement d'exigences techniques en matière d'exploitation qui font partie des critères de conformité du pays d'accueil dans différents domaines, tels que l'environnement, la santé, la sécurité au travail et la protection contre les incendies. Les exigences techniques de cette nature sont vérifiées par le biais d'un système de contrôle et d'inspection dont l'investisseur devrait clairement être informé au point d'entrée et qui dépend généralement du classement de son activité.

La nécessité d'ordonner le cadre réglementaire

Lorsque ces deux aspects ou parties distinctes sont regroupées au point d'entrée de l'investissement, le processus devient complexe, imprévisible et généralement frustrant pour l'investisseur.

Bien des fois, l'approche virtuelle des systèmes de guichets uniques tente simplement de loger les représentants (détachés) des agences responsables de règlements spécifiques sous un même toit. Malheureusement, cette solution est souvent appliquée sans aucune analyse des processus impliqués en vue de définir ce qui est réellement requis à un stade donné du "dialogue". Dans ces conditions, le processus de détachement ne fait que transférer des procédures ordonnées de manière inadéquate et contribue au phénomène de "guichet unique de plus", en opérant, dans certains cas, dans de très grands espaces destinés à loger les représentants de différentes agences qui mettent en œuvre parallèlement toute une variété de procédures différentes.

Étape un**Modalités d'application : rendre le système opérationnel**

La première étape avant d'atteindre l'objectif souhaité d'un guichet unique devrait consister en l'établissement de modalités d'application clairement stipulées dans le code/loi sur les investissements. Les règlements devraient rendre opérationnels certains éléments du code/loi sur les investissements. Celui-ci devrait inclure une définition claire et simple de la première étape du processus, qui concerne généralement les informations demandées à l'investisseur. Ces informations sont habituellement recueillies à l'aide d'un formulaire de demande, qui devrait être simple mais suffisamment complet pour permettre un classement aisé de l'activité. Les modalités d'application devraient également définir la relation entre d'autres agences gouvernementales impliquées dans le dialogue. Cette disposition devrait inclure au minimum :

- Définition des rôles de chaque agence
- Définition des exigences techniques des agences en matière d'agrément et de contrôle de la conformité
- Niveaux de décision dans le processus
- Délégation de pouvoirs au guichet unique sur la base d'exigences techniques approuvées au préalable.

Formatted: Right: 0 pt, Bulleted +
Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab
after: 18 pt + Indent at: 18 pt

Il est également conseillé que les modalités d'application incluent un processus de réponse délimité dans le temps dans le cadre de la procédure interne et des approbations dans le cadre d'un calendrier défini pour l'investisseur. Ce mécanisme garantit que la responsabilité des résultats au cours de la première phase du "dialogue" repose sur le système de guichet unique et non sur l'investisseur. Un autre aspect à prendre en compte dans les modalités d'application est une procédure d'appel pour l'investisseur. Ce mécanisme permettrait un feed-back du client, un moyen de surveiller les déviations du système sur le terrain de la part des responsables gouvernementaux.

Pour garantir la capacité du système à s'adapter aux conditions du marché, il est également important d'inclure un mécanisme permettant à l'agence chargée de la mise en œuvre légale du système de modifier les modalités d'application. Les modifications apportées aux modalités d'application ne devraient pas avoir d'incidence négative sur les investisseurs existants et devraient être un moyen d'améliorer le système afin d'atteindre des niveaux compétitifs plus élevés.

Grâce à ces éléments fondamentaux, le système présente certains aspects importants :

- Le cadre opérationnel du système est défini en même temps que la nature du processus
- La participation inter-institutionnelle est incluse avec des exigences techniques définies et un cadre décisionnel
- Un quotient de prévisibilité et de responsabilité gouvernementale est fixé tout au long du processus délimité dans le temps
- Un mécanisme de contrôle en cas de déviation du système sur le terrain.

Étape deux**Procédures d'exploitation standard : Mise en place d'un cadre efficace de déroulement des opérations pour le système**

La seconde étape consiste en l'élaboration de procédures d'exploitation standard (PES) et en la définition d'un véritable cadre interne de déroulement des opérations du système de guichet unique. Les PES sont destinées à former les responsables chargés de la mise en œuvre du système à s'acquitter de leur tâche. Les PES devraient standardiser le déroulement des opérations, éliminer les demandes discrétionnaires de mandats réglementaires tout en garantissant la transparence, à savoir respect de la loi et des dispositions des modalités d'application par l'agence. Les PES font partie du système de mise en œuvre sur le terrain, tel qu'énoncé par la loi et défini par les modalités d'application. À ce titre, il est extrêmement important que les responsables chargés de

mettre en place le déroulement des opérations, tel que défini dans les PES, comprennent clairement ces procédures et participent à leur élaboration. Une autre étape pour garantir la standardisation du déroulement des opérations consiste en la préparation de formulaires et de modèles de "dialogue" interne et externe qui définissent clairement l'ordre des étapes internes du déroulement des opérations, dès que le système a été déclenché par le formulaire spécifique soumis par un investisseur et accepté par le guichet unique.

Cadre d'investissement du Mali et le guichet unique

Le cadre d'investissement du Mali est constitué par un Code des investissements (le Code), loi n° 91-048/AN-RM datant de 1991. Le Code comporte des modalités d'application via le décret n° 95-423/p-RM publié en 1995. Ci-après figure une brève description des procédures essentielles du cadre d'investissement ayant un impact sur le système de guichet unique du Mali.

Le Code

Une liste noire d'activités qui sont exclues du bénéfice du Code (Article 4). Ces activités sont :

- Activités exclusivement commerciales
- Recherche et développement dans le domaine pétrolier
- Exploitation minière

Formatted: Right: 0 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab after: 18 pt + Indent at: 18 pt

Le Code établit trois systèmes d'approbation (Article 5) qui déterminent le niveau des avantages :

- A. Un système pour les petites et moyennes entreprises pour un niveau d'investissement inférieur à 100 millions de francs CFA
- B. Un système pour des entreprises de plus grande taille pour un niveau d'investissement supérieur ou égal à 100 millions de francs CFA.
- Entreprises situées dans des zones franches et spécialisées dans les exportations

Formatted: Right: 0 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab after: 18 pt + Indent at: 18 pt

En fonction du lieu, de plus amples avantages sont accordés sur la base de trois zones géographiques (Article 15).

Décret n° 95-423/p-RM (Modalités d'application)

1. Crée le guichet unique comme l'unique point d'entrée des dossiers de demande de bénéficiaires en vertu de la loi (Article 2).
2. Pièces à inclure dans la demande (Article 3):
 - Un formulaire de demande
 - Une étude de faisabilité en cinq (5) exemplaires
 - Une copie de l'autorisation d'exercice, le cas échéant
3. Lorsque le dossier de demande est jugé conforme aux trois conditions ci-dessus, le guichet unique délivre un récépissé de dossier complet à l'investisseur dans les 24 heures (Article 5).
4. Si, au cours du processus d'évaluation, le dossier n'est pas jugé concluant par rapport à l'activité en question, celui-ci est renvoyé à l'investisseur dans les sept (7) jours ouvrables qui suivent la réception (Article 6).
5. Si le dossier est complet et concluant par rapport à l'activité, il est transmis au ministère du Commerce, de l'Industrie et des Transports (qui sera remplacé par le ministère chargé de la promotion des investissements et du développement du secteur privé) afin qu'il délivre l'agrément (Article 8).
6. La période d'approbation est fixée à 30 jours ouvrables à compter de la délivrance du récépissé de dossier complet. Si le dossier n'est pas jugé concluant par

Formatted: Indent: Left: 36 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

rapport à l'activité, toute la procédure est arrêtée après sept (7) jours. Si le dossier dépasse ce stade, le non-respect des dispositions législatives ou réglementaires est le seul cas de non approbation (Article 8).

7. Le décret stipule que les entreprises ne souhaitant pas bénéficier des avantages du Code doivent, néanmoins, introduire une demande d'approbation auprès du guichet unique et suivre une procédure différente qui inclut la présentation d'un autre formulaire et étude de faisabilité. Le délai pour l'octroi de l'approbation est réduit à 15 jours ouvrables dans ce cas (Article 10).
8. Les critères d'appréciation en vue de l'approbation sont essentiellement basés sur la valeur ajoutée locale qui doit être égale ou supérieure à 35% (Article 12. Les éléments qui sont pris en compte pour juger de la valeur ajoutée sont : les frais de personnel, les impôts, les dotations aux amortissements, les frais financiers et les bénéfices bruts d'exploitation).
9. Les demandes d'agrément d'entreprises franches sont soumises à l'examen d'une commission composée de représentants des agences suivantes (Article 21) :

- Direction nationale des industries (président)
- Direction nationale des impôts
- Direction nationale des affaires économiques
- Direction nationale des douanes
- Direction nationale de la santé
- Direction nationale de l'emploi, du travail et de la sécurité sociale

Formatted: Indent: Left: 36 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

10. Les entreprises franches doivent être enregistrées auprès de la Direction nationale des industries (Article 23).

Évaluation du cadre d'investissement du Mali par rapport au guichet unique

Le Code

Le Code est un document législatif simple, généralement, raisonnable et clair qui comprend bon nombre d'éléments généralement associés aux meilleures pratiques internationales. Les objectifs du Code, les listes noires et les définitions des primes y sont très clairement stipulés.

Décret sur les modalités d'application

Le décret relatif aux modalités d'application complique les procédures en regroupant les aspects liés à l'agrément d'investissements et des éléments de surveillance et d'inspection et en omettant plusieurs processus essentiels dans les délais qu'il fixe.

- Le guichet unique est créé et chargé de recevoir les dossiers de demande d'agrément des investisseurs en vertu du Code et du décret sur ses modalités d'application. Il n'est pas autorisé à délivrer l'agrément, cette tâche incombant au ministre. Toutefois, une fois qu'un dossier de demande est complet et envoyé au ministre, il reçoit généralement l'agrément. Le guichet unique fait partie de la Direction nationale des industries (DNI), laquelle dépend du ministère du Commerce, de l'Industrie et des Transports. Cette entité est davantage chargée de réaliser un travail de contrôle/police que de faciliter l'entrée des investissements. Bien que le guichet unique ait été physiquement transféré dans les locaux du CNPI, son personnel provient de la DNI et ne renonce pas à son ancien mode de fonctionnement (contrôle/police). Certains litiges avec d'autres agences, telles que le ministère du Tourisme, se sont soldés par une annulation des permis délivrés par le guichet unique.
- Toutes les industries, qu'elles souhaitent ou non bénéficier du Code, sont tenues d'introduire leur demande d'agrément auprès du guichet unique, ce qui fait de cette entité l'organe légalement mandaté pour recevoir toutes les demande d'exploitations

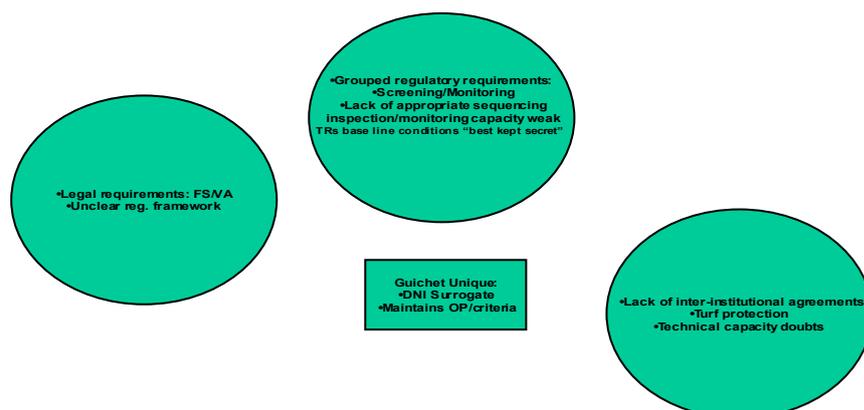
Formatted: Right: 0 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab after: 18 pt + Indent at: 18 pt

industrielles dans le pays. Pour répondre à cette condition, le guichet unique a créé un processus à deux voies. Une pour les investisseurs voulant bénéficier des avantages du Code et l'autre pour des demandes non basées sur le Code.

- Les dossiers d'entreprises franches sont examinés par une commission inter-agences, le guichet unique jouant le rôle de secrétariat. L'approbation finale des entreprises franches dépend de l'examen de cette commission.
- Le processus identifie la nécessité de remplir un formulaire, mais ne stipule pas ce que le formulaire doit contenir. Dès lors que les dispositions concernant le formulaire ne sont pas claires et en l'absence de PES, 12 formulaires différents ont été créés en fonction des activités. Les informations demandées dans ces formulaires incluent des éléments tels que la profession des propriétaires et une accréditation d'un établissement d'enseignement supérieur reconnu qui permet de déterminer la compétence de l'investisseur par rapport à l'activité proposée. Le système ougandais est, quant à lui, basé sur un formulaire unique de quatre pages qui demande des informations de base à l'investisseur, lesquelles sont nécessaires pour l'obtention de l'agrément, et ne contient pas de dispositions lourdes ou déraisonnables.
- L'étude de faisabilité est l'élément essentiel de toutes les demandes. Elle permet, en effet, de mesurer la valeur ajoutée. Il s'agit d'une condition imposée aux investisseurs qui ne s'inscrit pas dans les délais fixés dans le processus d'approbation des modalités d'application. D'après les entretiens avec les représentants du secteur public et privé, il faut entre 30 et 45 jours pour réaliser une étude de faisabilité de ce genre. Dès lors que les exigences en matière de valeur ajoutée ne seront pas réellement mesurées tant que le projet n'aura pas été lancé, l'étude de faisabilité est essentiellement un document destiné à contrôler la conformité avant que les opérations ne commencent : une procédure non ordonnée qui complique le processus d'agrément. Elle n'est pas non plus conforme aux meilleures pratiques internationales. Il est très peu probable qu'un responsable du gouvernement soit capable d'indiquer à un homme d'affaires ce dont il a besoin pour mener à bien son projet et pour le réussir. Les études de faisabilité sont généralement réalisées par les investisseurs de façon routinière et ne constituent, la plupart du temps, que des informations classées au niveau interne. Lorsqu'on demande au personnel du guichet unique le nombre de projets approuvés se conformant à la valeur ajoutée de 35%, celui-ci répond qu'un programme pilote de conformité n'a été lancé que très récemment auprès de cinq entreprises par la DNI. Aucune des entreprises inspectées ne se conformait à cette disposition et les membres du personnel ne semblaient connaître aucune procédure de défaut qui remédierait ou sanctionnerait ce non-respect.
- Des exigences en matière de délais ont été introduites dans le processus. Toutefois, il n'existe aucune véritable référence à des approbations réputées telles en cas de non-respect des délais par le gouvernement. Les délais d'approbation dans le meilleur des cas sont de 30 jours ouvrables ou approximativement de 40 jours calendaires. Une période relativement longue si l'on estime que le processus devrait uniquement consister à recueillir des informations clés auprès de l'investisseur. Dans le pire des cas, le dossier peut être jugé incomplet après un jour sans qu'aucune explication ne soit fournie. Le dossier peut également être jugé insuffisant dans certains domaines sept jours après avoir été déclaré complet, et renvoyé à l'investisseur sans suite. Le processus ne prévoit pas de mécanisme d'appel défini par les modalités d'application.
- Ces conditions compliquent les procédures, donnent trop de liberté concernant la définition des exigences techniques sur le terrain (telles que le cadre éducatif) et sont la raison essentielle pour laquelle le guichet unique n'est autre qu'un "guichet unique de plus".

À son stade actuel d'exploitation, le guichet unique peut mieux être décrit dans le schéma ci-dessous :

Guichet Unique currently: Why a One More Stop Shop?



Recommandations :

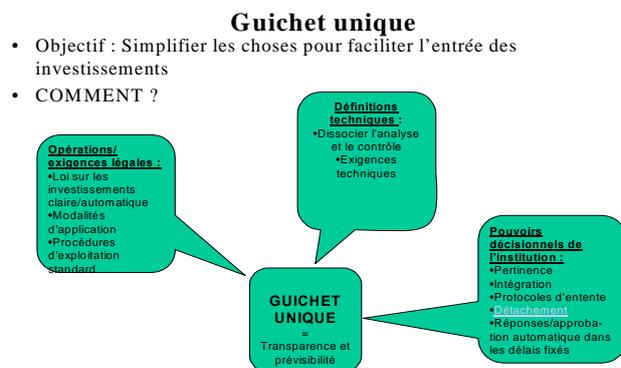
Bien que certains éléments clés soient inclus dans le Code, certains domaines nécessitent un examen sérieux en ce qui concerne leur importance au point d'entrée des investissements. Dès lors qu'un processus d'évaluation est en cours en vue de modifier le Code, d'aucuns suggèrent que certains des points suivants y soient inclus :

- **Élaboration de nouvelles modalités d'application** qui définissent clairement le processus d'agrément et incluent les éléments décrits au paragraphe ci-dessus consacré à ce point (modalités d'application : rendre le système opérationnel). Des dispositions visant à attribuer clairement et sans équivoque les fonctions du guichet unique à MI devraient être incluses. Un système bien défini dans le cadre des nouvelles modalités d'application réduira considérablement les délais d'approbation des investissements. À cet égard, la cohérence et la prévisibilité devraient être les pierres angulaires des délais fixés. La période de 30 jours ouvrables prévue dans le processus actuel est trop longue. Toutefois, il n'est pas conseillé, dans un premier temps, de surcharger le système avec des délais peu réalistes qui ne feront que frustrer et affaiblir les efforts. Un processus d'agrément bien défini ne devrait pas prendre plus de 15 jours à son stade initial. Les personnes chargées de l'application ayant reçu une formation, le système ne rencontre plus de difficultés, est calibré et adapté ; la période peut aisément être réduite par une décision du Conseil d'administration de MI. À ce titre, les nouvelles modalités d'application devraient soumettre certains éléments clés aux décisions du Conseil d'administration de MI afin de garantir des adaptations rapides du système, légalement contraignantes.
- **Les modalités d'application** devraient inclure une procédure d'appel en faveur des investisseurs au cas où leur projet serait rejeté. Cette procédure d'appel serait à la fois un mécanisme de réparation et de surveillance intégré au système. Les déviances sur le terrain commises par les responsables gouvernementaux seraient rapidement identifiées et portées à la connaissance du Conseil d'administration de MI ou d'un organe d'appel désigné. Les procédures d'appel devraient être limitées dans le temps et permettre aux investisseurs, dans un certain délai (par ex. deux à trois jours ouvrables), de soumettre une objection écrite au rejet de leur projet à un organe d'appel désigné par le Conseil d'administration de MI. L'organe d'appel devrait répondre à cette objection dans un délai maximal de cinq (5) jours ouvrables et, en cas de silence, l'appel de l'investisseur devrait être considéré comme valable et le projet approuvé.

Formatted: Right: 0 pt, Bulleted +
Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab
after: 18 pt + Indent at: 18 pt

- Pour encore affiner le processus, des procédures d'exploitation standard devraient être élaborées en collaboration avec les responsables qui seront chargés de la gestion du guichet unique au sein de la structure de MI.
- En tant que système virtuel non entièrement habilité à délivrer toutes les licences et permis, le personnel détaché d'autres agences est une approche privilégiée pour garantir, dans un premier temps, le respect total des cadres réglementaires externes (la Tanzanie a établi un système de détachement de personnel externe qui réduit les complications et les tensions inter-institutionnelles tout en améliorant le système de guichet unique des API). Toutefois, il est extrêmement important que l'approche qui consiste à détacher du personnel soit assortie d'un cadre de décision clair officiellement accepté par les agences externes par rapport au système de guichet unique (modalités d'application : rendre le système opérationnel).
- L'exigence en matière de valeur ajoutée et l'étude de faisabilité devraient être éliminées du processus d'agrément de l'investissement. Bien que l'exigence en matière de valeur ajoutée semble être un élément utile, le fait est qu'elle ne semble pas très réaliste à ce stade du développement du Mali. De plus, les éléments inclus dans le décret relatif aux modalités d'application en tant que composantes de cette exigence n'incluent pas les matières premières, une carence importante dans un pays qui présente des avantages manifestes dans ses activités agricoles et de traitement agricole.

L'objectif de cet effort serait de remodeler le processus d'agrément des investissements de manière à en faire un guichet unique, comme le montre le schéma ci-dessous :



Soutien des donateurs : Assistance technique

Pour construire un système de cette nature, le soutien des donateurs sous la forme d'une assistance technique sera nécessaire. L'objectif est non seulement de lancer un système fonctionnant du début à la fin du processus, mais également de fournir une formation sur le tas aux responsables du guichet unique chargés de sa mise en œuvre, d'éliminer les difficultés rencontrées par le système par le biais d'un contrôle étroit, de calibrer le processus et de fournir des solutions sur le terrain susceptibles d'être facilement intégrées.

Le niveau d'assistance technique recommandé pour cet effort est le suivant :

Conseiller juridique (local)

Un avocat malien expérimenté connaissant le cadre législatif global du pays serait chargé d'élaborer des amendements au Code sur les investissements, de rédiger de nouvelles

modalités d'application en collaboration avec le directeur de MI et celui du guichet unique. Cet exercice comprendrait une analyse détaillée et documentée des carences présentées par les modalités d'application actuelles et proposerait une nouvelle mouture qui serait soumise au Conseil d'administration de MI et, ensuite, au Conseil de ministres. En collaboration avec le directeur de MI et avec l'approbation du Conseil d'administration, le conseiller juridique préparera un exposé mettant en lumière les principales contraintes des modalités d'application existantes et les améliorations figurant dans le document proposé. Le conseiller juridique fournira une assistance directe au directeur de MI, au directeur du guichet unique et au Conseil d'administration en matière de signature de protocoles d'entente, de définition des rôles des agences gouvernementales concernées par le processus d'approbation du guichet unique. Il déterminera aussi la nécessité ou non de détacher des représentants de ces agences au sein du guichet unique, il définira la durée de la période de détachement et inclura de préférence des mécanismes pour les rôles à assumer par le guichet unique dans les directives techniques incluses dans les protocoles d'entente.

Durée estimée de l'effort : 6 mois

Coût estimé : 53.000 USD

Spécialiste en systèmes résidents

Une personne parfaitement bilingue spécialisée dans l'établissement, l'installation et la surveillance des cadres réglementaires. Cette personne travaillerait en étroite collaboration avec le directeur du guichet unique et s'occuperait des tâches suivantes :

- Fournir une assistance technique en ce qui concerne les négociations entre agences dans le domaine de la définition des exigences techniques et de leur séquençage
- Créer une bibliothèque des exigences techniques basée sur des modèles standard conformes aux critères du HSIC pour différentes activités de production
- Élaborer un formulaire de demande de bénéfices/agréments d'investissements reprenant toutes les informations requises pour l'entrée d'investissements sous la forme d'une liste de contrôle qui devra être soumise au Conseil d'administration de MI pour approbation
- Manuel sur les procédures d'exploitation standard du système de guichet unique, telles que définies par les nouvelles modalités d'application et les protocoles d'entente inter-agences
- Soutenir, orienter et former le personnel du guichet unique à la mise en œuvre du système
- Aider le directeur du guichet unique, lors de ses réunions d'évaluation hebdomadaires, à analyser les progrès réalisés au niveau de la mise en œuvre du système ou le manque de progrès, à identifier les goulets d'étranglement et à proposer des solutions
- Élaborer des formulaires modèles pour chaque événement dans le système afin de garantir une mise en œuvre claire et quantifiable du système, qui puisse être mise en service électroniquement par la suite.

Durée estimée de l'effort : 12 mois

Coût estimé : 300.000 USD

Annexe 5 – Cadre de développement de zones industrielles

Meilleures pratiques internationales en matière de zones industrielles (ZI)

Selon les conclusions d'une étude réalisée en 2003 par l'Organisation internationale du travail, la participation du secteur privé à cette activité présente des résultats dramatiques. Dans les années 1970, quelque 80 zones/biens industriels dans environ 30 pays employaient approximativement un million de travailleurs dans le cadre de leurs opérations. Au cours des années 1970, il n'existait plus aucune zone/bien industriel privé. Aujourd'hui, il en existe, selon les estimations, plus d'un millier dans plus de 100 pays qui emploient environ 50 millions de personnes. 80% des zones/biens industriels actuels sont privés.

Voici quelques éléments essentiels de programmes de développement de zones industrielles (ZI) couronnés de succès :

Cadre institutionnel

Les meilleures pratiques internationales montrent clairement le rôle prépondérant que joue un cadre institutionnel bien défini dans la réussite d'un programme de ZI. Le cadre institutionnel constitue généralement le centre politique névralgique du programme et sa protection réglementaire.

Les organisations revêtent aujourd'hui de nouvelles formes. Traditionnellement, les organes réglementaires en matière de ZI s'inscrivaient dans l'une des catégories suivantes :

- Départements centralisés au sein de ministères : par ex., Taiwan et le Mexique
- Sociétés publiques couvertes par des lois spéciales : par ex., les Philippines, la Thaïlande et la Jordanie
- Unités au sein de gouvernements provinciaux/nationaux : par ex., la Turquie, la Chine et la Malaisie.

Un nouveau rôle est aujourd'hui joué par les API dans cette activité, notamment en Afrique, où l'accès aux terres constitue un problème de taille sur tout le continent :

- Promoteurs de ZI en tant que moyen de garantir des procédures simples d'accès aux terres et une installation rapide : par ex., Sénégal, Ouganda, Tanzanie, Mozambique.

Critères de désignation

- Compatibilité avec le plan global d'utilisation des terres de la région
- Normes de conception matérielle minimales.
- Programme de développement proposé.
- Références financières et techniques du groupe de développement.
- Infrastructures et autres exigences des autorités nationales et locales.
- Impact sur les infrastructures et services hors site.

Activités éligibles

En matière de développement de ZI, on a, aujourd'hui, tendance à soutenir le plus large éventail possible d'activités, avec des restrictions portant sur les conditions environnementales ou autres en rapport avec la durabilité ou les biens publics.

Contrôles des investissements et primes à l'investissement

Bien que le contrôle des investissements privés ne soit pas la fonction principale d'une agence publique dans un cadre de développement d'une ZI, il est important de protéger

les investissements publics dans les infrastructures et les terres contre la spéculation. Le gouvernement réalise des investissements et mérite les bénéfices escomptés – qu'il s'agisse de bénéfices financiers ou économiques. Les périodes prévues d'investissement sont identifiées. Les conditions de contrôle et les critères d'inspection sont spécifiés par l'organe ayant autorité en matière de ZI.

Droits et obligations du promoteur/gestionnaire de ZI

Vu le rôle sans cesse croissant joué par les promoteurs du secteur privé dans le développement des ZI de par le monde, la désignation de gestionnaires/promoteurs de ZI encourage généralement les promoteurs à :

- Construire, louer, vendre des terres/bâtiments sans l'intervention du gouvernement sur les prix
- Installer des infrastructures sur le site conformément aux exigences établies et clairement identifiées par les autorités locales
- Fournir des services complémentaires aux utilisateurs dans la zone sans l'intervention du gouvernement sur le prix (par ex., courtage en douane, recrutement de personnel, facturation de services d'ingénieurs pour la supervision de constructions sur les lieux, cafétérias, crèches, transport de marchandises et de personnes de et vers la zone, sécurité, entretien, etc.).

Parallèlement, les dispositions en matière de développement peuvent stipuler que le promoteur ou opérateur privé doit fournir à l'agence chargée des ZI ce qui suit :

- Infrastructures douanières sur le site construites aux frais du gestionnaire/promoteur
- Enregistrement auprès de l'agence d'une copie des contrats standard de location/achat, ainsi que de tout marché passé (entretien, services obligatoires/optionnels)
- Mention de chaque contrat de location/achat exécuté à l'agence ayant autorité
- Gestion environnementale globale du bien.

Contrats avec des promoteurs de ZI

Les formes de contrats peuvent être stipulées dans le cadre légal ou établies en tant que concessions pouvant prendre la forme d'un processus d'adjudication. Dès lors que le développement d'une zone est une véritable entreprise immobilière, les procédures d'accès et de mise à disposition des terres devraient être clairement stipulées et la durée du contrat ne pas excéder de 30 à 50 ans. Les contrats s'inscrivent généralement dans l'une des trois catégories suivantes :

- Contrat de concession de type BOT (construction/possession/transfert) ou de type BOO (construction/possession/exploitation)
- Simple contrat de location ou connexe sur une longue période de temps
- Entreprise en association

En général, les principales composantes des formes de contrats couvrent au minimum :

- Droits du promoteur/gestionnaire
- Obligations du promoteur/gestionnaire
- Programme de développement
- Engagements financiers
- Engagements d'exploitation
- Obligations du gouvernement:
 - Fourniture d'infrastructures hors du site

- Consolidation des terres pour une location à long terme
- Financement de certaines infrastructures sur le site
- Droits de développement sur d'autres biens ou projets connexes
- Impôts et autres concessions
- Soutien à la promotion des investissements

Pourquoi les ZI échouent-elles ?

Ce genre d'entreprises a connu un succès remarquable dans le développement de ZI dans le monde d'aujourd'hui. Des rôles et des responsabilités clairement définis pour les secteurs privé et public, basés sur des compétences essentielles, des rôles institutionnels bien définis qui facilitent le développement et l'attraction des promoteurs et des utilisateurs finaux; sont quelques-uns des éléments clés du succès. Les pays des Caraïbes, d'Amérique centrale et de l'Asie du Sud-Est ont connu des niveaux de croissance impressionnants de leurs activités sur la base de cette approche équilibrée. L'Afrique avance aussi rapidement dans le cadre de ce concept, le Mozambique et l'Ouganda ayant lancé des initiatives clés basées sur cette même approche.

Toutefois, certains ZI d'Amérique latine, d'Afrique et autres endroits du monde ont échoué. Dans ces cas, la conclusion générale que l'on peut tirer de l'expérience internationale acquise dans ce genre de programmes pointe du doigt les raisons essentielles suivantes comme causes d'échec :

Développement de zones par le secteur public

- Développement matériel non introduit de façon graduelle
- Politiques de fixation des prix subventionnées/non commerciales ou infrastructures surdimensionnées
- Médiocrité des lieux (pôle de croissance)
- Processus décisionnel politisé
- Entretien de mauvaise qualité et absence de services de support
- Absence de soutien promotionnel

Politiques peu compétitives

- Exigences rigides en matière d'éligibilité
- Restrictions et contrôles en matière de propriété
- Exigences excessives au niveau des résultats

Absence d'une approche basée sur le partenariat

- Dépendance du financement du secteur public, pas de participation du secteur privé

Approche du développement de ZI : Mali

L'organisation chargée du développement de zones industrielles au Mali est le résultat d'une décision gouvernementale destinée à régler un problème spécifique. L'agence a été créée lors d'une réunion du Conseil de ministres en 1999 comme un moyen de s'attaquer au problème de manque de terres industrielles aménagées. À cette époque et aujourd'hui encore, il n'existe qu'une seule zone industrielle opérationnelle au Mali : Sotuba.

Description de la ZI de Sotuba

Créée dans les années 1960, Sotuba occupe un site d'environ 300 hectares dans la périphérie de Bamako. Elle est pratiquement entièrement occupée, certaines parcelles étant encore disponibles pour permettre aux utilisateurs existants de se développer et très peu l'étant pour de nouveaux investisseurs. Sotuba a été visitée à de nombreuses reprises par la mission. Comme l'indique l'Aide-mémoire d'évaluation rapide de la Banque mondiale du 29 mars 2004, la mission a trouvé que le site était surchargé, délabré et pollué. De plus, des activités d'élevage de bétail et autres activités informelles sont pratiquées tout autour du site. Une grand-route dessert la zone en passant par son centre, mais il n'existe aucune route d'accès périphérique vers les installations de production.



Sotuba est une ZI qui s'est développée de façon désordonnée sans un plan directeur bien défini ou un plan d'utilisation des terres mentionnant des critères clairs d'hébergement et d'harmonisation des activités. Il n'existe aucune protection environnementale et vu la proximité de la zone par rapport au fleuve Niger, les déversements provoquent probablement des dommages écologiques significatifs qui pourraient avoir un impact négatif de taille sur la population environnante dès lors que cette dernière dépend de ce cours d'eau en termes de commerce et de revenus.

Des rencontres avec les utilisateurs de Sotuba ont confirmé l'absence de support aux services fondamentaux et le sentiment général d'être abandonnés à leur propre sort.

Le gouvernement malien a entrepris une action concrète, à savoir la création de l'Agence de planification et de gestion des zones industrielle (AZI-SA) en 2000, en tant que partenariat public/privé (PPP) au niveau de l'actionnariat. Initialement créée sous la tutelle du ministère du Commerce, de l'Industrie et des Transports, elle dépend aujourd'hui du ministère, créé tout récemment, chargé de la promotion des investissements et du développement du secteur privé (MDPISP).

Le tableau ci-dessous résume les mandats assignés à l'AZI-SA et identifie les fonctions spécifiques qu'impliquent ces mandats et le niveau de compétence normal pour chacun d'eux :

Mandat	Fonction	Niveau de compétence
Identification, délimitation des terres à usage industriel, sur le plan national	Répartition en zones	Municipalité Ministère des terres
Planification	Plan directeur	Secteur privé
Réhabilitation de zones industrielles	Planification/construction/ingénierie financière	Secteur privé
Gestion de zones	Administration/gestion/planification financière	Secteur privé

industrielles		
Construction de bâtiments pour les utilisateurs	Location, entretien, gestion des biens	Secteur privé
Planification de la fourniture d'espace pour les PME	Répartition en zones, développement, construction	Gouvernement/secteur privé

Le programme de travail de l'AZI-SA pour la période 2003-2007 inclut les points suivants :

- Réhabilitation de Sotuba
- Planification de la zone industrielle de Dialakorobougou
- Préparation d'études de faisabilité pour 10 zones industrielles dans tout le Mali avant 2007
- Identification, délimitation des terres à usage industriel dans tout le Mali.

Une session de travail avec de hauts responsables de l'AZI-SA a permis de tirer plusieurs conclusions importantes reflétant une base conceptuelle relativement médiocre de développement de zones industrielles modernes et de déterminer les rôles et les responsabilités impliquées dans un programme de cette nature couronné de succès. Ceux-ci peuvent être résumés de la sorte :

- Manque de compréhension du développement de zones industrielles modernes en tant que force d'attraction des investissements
- Plan directeur basé sur des utilisateurs identifiés au préalable et non sur un développement introduit graduellement selon les projections réalistes d'un ensemble d'utilisateurs
- Manque de concepts de gestion des services pour soutenir les utilisateurs de zones industrielles
- Aucun accord de mise à disposition des terres avec le ministère d'État chargé des affaires foncières et de l'urbanisme
- Aucune capacité de création de réseaux ou de gestion pour coordonner le développement hors site/sur site avec d'importantes agences gouvernementales et du secteur privé
- Aucune approche de fixation de prix pour les terres, basée sur des conditions commerciales
- Aucune garantie d'examen environnemental standard
- Aucun contrat standard, convention de protection, étude de faisabilité, plan directeur, salle d'exposition, définition réaliste du tissu industriel pour aucun des sites proposés
- Aucune stratégie destinée à attirer les promoteurs privés de ZI, contrat de concession ou document d'adjudication pour proposer des terres aux promoteurs privés
- Aucun plan concret pour commercialiser les ZI

Bien que l'intention sous-tendant la création de l'AZI-S.A. était d'établir un PPP, il en a résulté que l'organisation prétend être un promoteur indépendant et vend des terres à des utilisateurs finaux afin d'en tirer des revenus. Comme le montre l'expérience internationale, la meilleure approche en ce qui concerne le développement et la gestion sur site de ZI est de confier cette partie de l'activité au secteur privé.

Pour que le PPP mène à bien cette activité, il faut clairement définir les rôles du secteur public et privé et ne pas garder la structure de propriété actuelle d'agence de zones industrielles. Le développement de zones industrielles est une entreprise onéreuse, qui exige généralement un financement important par emprunt bancaire avec des périodes

de récupération relativement longues. À moins qu'une agence ne possède les avoirs, le savoir-faire et les crédits nécessaires, il est peu probable qu'elle puisse jouer le rôle d'un promoteur de zones industrielles dans ces conditions. À de nombreux égards, la faiblesse de l'AZI-SA en matière de financement, telle que décrite par la Banque mondiale dans son aide-mémoire, est une conséquence naturelle du rôle médiocrement conçu, attribué à l'agence dans cette activité.

Programme de ZI au Mali par rapport aux meilleures pratiques internationales

Lorsqu'on le compare aux meilleures pratiques internationales, le programme de développement de ZI au Mali tel que conçu par l'AZI-SA est voué à l'échec dans les domaines suivants, entre autres :

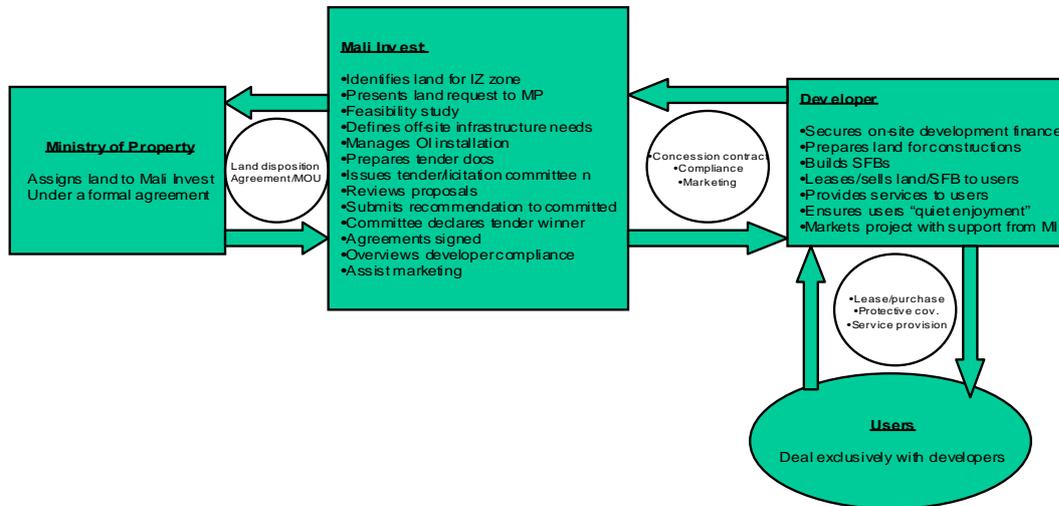
- Développement matériel non introduit graduellement
- Absence de contrat clairement établi concernant la mise à disposition des terres avec le ministère chargé des affaires foncières et de l'urbanisme, ce qui crée une situation potentielle d'impasse par rapport aux éventuels utilisateurs futurs
- Approche non commerciale de la commercialisation des terres
- Entretien de mauvaise qualité et absence de services de support
- Absence de soutien promotionnel
- Pas de participation du secteur privé au développement des ZI

Projet d'approche de développement de ZI au Mali

Des fonctions d'établissement d'un cadre de zones industrielles et de contrôle réglementaire doivent être assignées à MALI INVEST (MI), dans le cadre d'un mandat qui garantirait le développement de ZI conformément aux meilleures pratiques internationales et qui refléterait le développement de la toute dernière API africaine dans ce domaine.

Pour que le programme soit une réussite, plusieurs relations, rôles et responsabilités doivent être clairement identifiés. Le schéma ci-dessous décrit le projet de cadre de développement de ZI, les intervenants et leurs rôles, les responsabilités de chacun et leurs relations mutuelles.

Schéma du projet de cadre de développement de ZI au Mali



Les principaux intervenants dans le cadre exigeant une définition officielle des rôles, responsabilités et relations mutuelles sont :

- Le ministère chargé des affaires foncières et de l'urbanisme (ministère)
- MI
- Promoteur(s) privé(s)
- Industries utilisatrices

Ministère : Rôles et responsabilités

- Définition et établissement de zones pour l'utilisation des terres
- Établissement de procédures de mise à disposition des terres qui définissent la disponibilité de terres, leur situation, la disponibilité d'infrastructures, le cas échéant, une estimation des prix, et la fourniture d'informations régulières à MALI INVEST ou identification de ces éléments sur la base de demandes spécifiques de terres introduites par MALI INVEST (MI).
- Affectation de terres industrielles aménagées et assignation de droits de certification à MI sur la base de conditions approuvées au préalable, y compris dans le cadre d'un protocole d'entente entre les deux organisations. Le contenu du protocole d'entente devrait, au minimum, spécifier :
 - ✓ Le processus par lequel MI choisit des sites de zones industrielles
 - ✓ Une liste de contrôle des points inclus dans ce processus
 - ✓ Une estimation de la valeur des terres au prix du marché sur la base d'évaluations réalisées par le ministère. Le cas échéant, une estimation de la valeur des zones les plus proches aménagées de façon similaire
 - ✓ Des formalités de demande pour l'affectation de terres
 - ✓ La période maximale d'examen et de réponse aux requêtes de la part du ministère
 - ✓ Des mécanismes de consultation entre les signataires

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0 pt + Tab after: 18 pt + Indent at: 18 pt

MALI FINANCE

- ✓ La mention selon laquelle, si tous les éléments convenus mentionnés dans le protocole d'entente sont inclus dans la demande de terres de MI, l'absence de réponse de la part du ministère dans les délais impartis attribue automatiquement les terres à MI.
- ✓ Le protocole d'entente inclura les termes suivants : dans les limites d'une période n'excédant pas trois mois (suggestion), les deux organisations conviendront de procédures d'exploitation standard (PES) pour la mise en œuvre des processus convenus dans le protocole d'entente. Les PES seront ensuite ajoutées au protocole d'entente et en feront partie intégrante.

Relations avec : MI

Cadre exclusif de relation : Protocole d'entente

MI : Rôles et responsabilités:

- Identification des terres destinées à un usage de ZI
- Présentation de demandes de terres au ministère
- Réception de droits fonciers et de certification
- Préparation d'études de faisabilité complètes pour chaque site de ZI potentiel
- Définition des besoins d'infrastructures hors du site
- Gestion de l'installation d'infrastructures hors du site
- Préparation de documents d'appels d'offres de sites
- Lancement d'appels d'offres
- Réception et examen de propositions d'offres
- Le Comité chargé des appels d'offres proclame le nom de la personne qui remporte le marché
- Un accord est négocié et signé
- Aide le promoteur à se mobiliser
- Contrôle le respect des conditions du contrat de concession par le promoteur
- Facilite les liaisons en amont pour les promoteurs, les utilisateurs finaux et les entrepreneurs locaux dans le cadre d'un programme compétitif qui améliore l'efficacité de la production pour les trois parties
- Aide à la commercialisation

Relations avec : Ministère et promoteur privé

Cadre exclusif de relation : Protocole d'entente avec le ministère, contrat de concession avec le promoteur

Promoteur privé : Rôles et responsabilités

- Obtient un financement du développement sur le site
- Prépare un espace sur le site destiné à accueillir des constructions
- S'assure du respect des dispositions en matière d'utilisation des terres, prévues dans le contrat de concession
- Construit des bâtiments d'usines standard (BUS)
- Loue/vend des terres/BUS aux utilisateurs
- Gère la ZI en offrant les meilleures conditions de performances internes des infrastructures et services aux utilisateurs
- Fournit des services auxiliaires aux utilisateurs
- Fournit un service après-vente quotidien aux utilisateurs
- Garantit aux utilisateurs une "jouissance paisible"
- Commercialise des projets avec l'aide de MI

Relations avec : MI, clients utilisateurs

Cadre exclusif de relation : contrat de concession avec MI, contrat de location/achat, règles et réglementations concernant le parc, conventions pour la fourniture de services avec les clients utilisateurs

Étude de faisabilité

L'étude de faisabilité est l'étape la plus importante dans le processus de diligence qui mène à la phase de l'appel d'offres. Les conclusions de l'étude de faisabilité permettront de décider ou non de soumettre le site à un appel d'offres et, si une telle décision est prise, de déterminer les documents de soumission à émettre.

Une des fonctions essentielles de MI dans ce cadre est de préparer les études de faisabilité. Avant de soumettre les sites de ZI à un appel d'offres en vue d'attirer les promoteurs privés vers cette activité au Mali, il est essentiel que les éléments de cette activité soient identifiés et compris. Une étude de faisabilité d'une ZI devrait comporter quatre composantes fondamentales :

Composante un : Étude sur la demande du marché

Une évaluation du marché permettra d'estimer les marchés potentiels sur une base locale, régionale et mondiale et fournira une stratégie pour le ciblage de secteurs potentiels susceptibles d'être attirés par les ZI du Mali. Une évaluation approfondie du marché permettra également de comparer le site de la ZI aux autres concurrents et d'identifier les avantages compétitifs du lieu spécifique. Ce genre de travail préparatoire est extrêmement précieux pour un gouvernement ou un promoteur, dans la mesure où il réduit les coûts en se focalisant sur des groupes d'utilisateurs potentiels spécifiques.

Lorsqu'on entreprend une étude sur la demande du marché qui débouche sur une stratégie de promotion ciblée, il convient de se poser plusieurs questions essentielles :

- ✓ Quels sont les secteurs les plus prometteurs de commercialisation ?
- ✓ Quels sont les marchés les plus prometteurs sur lesquels les ZI maliennes devraient être promues ?
- ✓ Quels lieu spécifique et autres facteurs sont nécessaires au développement de ces secteurs et activités spécifiques ?
- ✓ Quels avantages compétitifs les ZI maliennes peuvent-elles offrir aux investisseurs dans ces secteurs spécifiques et pourquoi un investisseur choisirait-il une ZI malienne au détriment d'autres zones concurrentes ?
- ✓ Quels sont les secteurs les plus prometteurs de commercialisation ?
- ✓ Quels sont les marchés les plus prometteurs sur lesquels les ZI maliennes devraient se promouvoir ?
- ✓ Quelle est l'approche la plus efficace pour promouvoir les ZI maliennes en tant que zones d'investissement pour ces secteurs et marchés ?

Composante deux : Plan directeur et exigences en matière d'infrastructures

Le plan directeur est un aspect important d'une étude de faisabilité car il permet d'identifier et d'optimiser les solutions de développement matériel pour les sites de ZI et de déterminer les investissements de capitaux nécessaires pour une mise en œuvre efficace de leurs infrastructures. Le plan directeur devrait être élaboré en fonction des conclusions de l'évaluation du marché de manière à ce que le plan du site de la ZI corresponde aux besoins et aux exigences des groupes d'utilisateurs. Cette composante devrait :

- ✓ Évaluer le site, le cadre environnant, les modèles d'utilisation des terres, les processus de planification locale, les terres adjacentes et les infrastructures et installations hors site
- ✓ Développer un cadre de planification complet afin d'identifier les opportunités et les contraintes du nouveau site de la ZI.
- ✓ Développer un plan directeur, un plan d'utilisation des terres, un plan d'introduction graduelle et un programme de développement conformément aux résultats de l'étude sur la demande du marché et les tendances y afférentes.
- ✓ Évaluer et recommander des infrastructures sur site et hors site, y compris les besoins en infrastructures et les améliorations à y apporter afin de répondre aux exigences des ZI. Des estimations du coût des nouvelles infrastructures/installations devraient être incluses dans l'évaluation. Dès que le coût du capital sera connu, un ensemble de modèles financiers devrait être élaboré afin de déterminer la manière la plus rentable de développer la ZI.

Composante trois : Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre est la synthèse des informations recueillies grâce à l'évaluation du marché et au plan directeur. Lorsque celle-ci sera consolidée en un plan de mise en œuvre intégré, elle pourra être facilement suivie afin de garantir le développement en bonne et due forme du projet. Elle est aussi un mécanisme de prise de décisions, car elle identifie :

- ✓ Une liste d'actions à entreprendre à court, moyen et long terme par ses partisans et autres intervenants clés (tels que le gouvernement et autres investisseurs privés)
- ✓ Une estimation des ressources nécessaires pour entreprendre les actions proposées.
- ✓ Un programme avec différentes échéances, pouvant être utilisé pour mesurer les progrès réalisés par rapport au plan de mise en œuvre.
- ✓ Un mécanisme pour l'examen, la surveillance et l'adaptation du plan de mise en œuvre et des différents jalons, selon les besoins.

Composante quatre : Planification commerciale et ensemble de modèles financiers

Le développement, l'introduction graduelle, l'exploitation et la structure institutionnelle de la zone industrielle sont également importants pour le succès global du projet. Une série de modèles financiers doit être élaborée dans le cadre de cette composante de manière à ce qu'un plan commercial complet pour le site puisse être préparé et une évaluation économique, réalisée. Il s'agit de la composante qui donnera au gouvernement malien la force et les informations nécessaires pour entamer des négociations avec un promoteur ou un investisseur, ainsi que toute la confiance pour conclure les meilleures affaires pour le pays.

Soutien des donateurs : Assistance technique

Pour mettre sur pied un système de cette nature, le soutien des donateurs sous la forme d'une assistance technique (AT) et d'un financement des infrastructures hors site sera nécessaire, l'objectif étant non seulement de lancer un cadre de développement de zones industrielles, du début à la fin des opérations, mais également de fournir une formation sur le tas à la section chargée des zones industrielles de MALI INVEST.

Voici les niveaux d'AT recommandés par domaine :

Sélection de sites

Plusieurs sites font actuellement l'objet d'un examen en vue du lancement d'une zone industrielle complémentaire dans la zone métropolitaine de Bamako. Avant de décider si un site convient ou non, il est recommandé qu'un expert en zones industrielles examine

MALI FINANCE

tous les sites envisagés. L'examen du site devrait se terminer par un rapport d'évaluation identifiant le meilleur site à développer sur la base des critères minimaux suivants :

- Plans de développement urbain pour la ville de Bamako
- Proximité de noyaux de population
- Proximité d'infrastructures existantes (installations électriques, eau, télécommunications, etc.)
- Facilité de développement sur le site
- Accès à des routes menant aux ports
- Impacts environnementaux potentiels

Sélection de sites

Durée estimée de l'effort : Six semaines. Trois semaines au Mali, trois semaines pour le rapport

Coût estimé : 35.000 USD

Étude de faisabilité

Une fois que le site est identifié et choisi, une étude de faisabilité complète devrait être confiée à un groupe multidisciplinaire d'experts. L'étude de faisabilité devrait inclure, au minimum, les quatre domaines décrits au paragraphe précédent. De plus, une évaluation de l'impact sur l'environnement (EIE) est recommandée afin d'identifier et de s'attaquer aux problèmes cruciaux dus aux incidences environnementales du développement du site. L'équipe devrait également préparer des documents de soumission pour le site sur la base des conclusions de l'étude de faisabilité et inclure une demande de proposition (DdP) et un contrat modèle de concession.

Composition de l'équipe de consultants :

Consultant principal chargé de l'étude de faisabilité

- Expert en développement de zones industrielles jouissant d'une expérience étendue dans ce domaine dans les pays en développement. Il/elle serait chargé/e de gérer l'équipe, de fournir une supervision technique et de préparer les documents de soumissions/contrats modèles de concession.

Étude sur la demande du marché

- Un expert en marketing jouissant d'une expérience dans le domaine de la préparation de stratégies et de plans marketing sur la base de la position compétitive de pays et de projets. Cet expert sera chargé de l'élaboration du plan commercial et aidera à sa préparation.

Plan directeur et exigences en matière d'infrastructures/stratégie de mise en œuvre

- Un expert en planification urbaine expérimenté dans le développement de plans directeurs et de plans d'utilisation des terres, dans la détermination du coût technique et dans la préparation de budgets. Cet expert sera chargé d'élaborer

Plan commercial et modèles financiers

- Un expert financier spécialisé dans les modèles financiers et le calcul de valeurs actuelles nettes dans le domaine du développement immobilier et chargé d'orienter les efforts de l'équipe en matière de

Durée estimée de l'effort – Étude de faisabilité/Documents de soumissions/Contrat modèle de concession :

- Expert principal chargé de l'étude de faisabilité : Six (6) mois. Coût estimé : 150.000 USD
- Expert en marketing : Trois (3) mois. Coût estimé: 45.000 USD

- Planificateur urbain : Trois (5) mois. Coût estimé : 100.000 USD
- Expert financier : Deux (2) mois. Coût estimé: 40.000 USD

Étude de faisabilité
Niveau estimé total de l'effort : 16 mois
Coût estimé total : 335.000 USD

Recherche de promoteurs

Une fois que l'étude de faisabilité est terminée et à condition qu'elle augure d'un projet attrayant, les documents de soumission seront finalisés et soumis au Conseil d'administration de MALI INVEST afin qu'il les approuve et lance l'appel d'offres.

Le processus d'appel d'offres nécessitera la présence d'un AT (assistant technique) qui fournira des conseils au personnel concerné de MALI INVEST et assurera sa formation, essentiellement le directeur et le chef de la section des zones industrielles.

L'AT devrait être un expert en développement de zones industrielles, expérimenté dans le domaine des procédures d'appels d'offres et parlant couramment le français. Il serait responsable des tâches suivantes :

- S'assurer que tous les documents sont complets avant leur publication
- Aider à répondre aux questions concernant les appels d'offres de manière opportune
- S'assurer que la méthodologie prévue en matière de soumission est respectée
- Aider à la préparation d'une salle de données au cas où les soumissionnaires auraient besoin de plus amples informations
- Aider à la coordination d'une conférence de soumissionnaires
- Aider à l'évaluation des offres
- Aider à la négociation du contrat final avec les soumissionnaires qui auront remporté le marché
- Aider le promoteur à se mobiliser et à lancer ses opérations

Formatted: Indent: Left: 18 pt,
Hanging: 17.7 pt, Bulleted + Level:
1 + Aligned at: 18 pt + Tab after:
36 pt + Indent at: 36 pt

Recherche de promoteurs
Durée estimée de l'effort : 12 mois
Coût estimé : 250.000 USD

Durée estimée totale de l'effort d'AT : 29,5 mois
Coût estimé total : 620.000 USD

Aide au développement de sites

Outre les niveaux estimés d'AT décrits ci-dessus, il convient d'accorder une attention toute particulière au respect par les donateurs des exigences en matière d'infrastructures hors site pour le site choisi. De plus, pour rendre le projet plus attrayant, l'aide devrait inclure certains développements sur site pour la première phase du site, tels que :

- Un ou deux bâtiments d'usines standard en tant que source de revenus immédiats
- Routes internes
- Systèmes de distribution d'eau et d'égouts
- Système et sous-station de distribution électrique interne
 - Salle de télécommunications

Grâce à cela, un nombre important de contraintes perçues au Mali pourrait être surmonté, dès lors que les promoteurs devraient se concentrer sur des investissements générateurs de revenus, tels que la construction de bâtiments d'usines standard à vendre ou à louer. Une approche de cette nature pourrait présenter un certain attrait pour les

promoteurs privés de sorte qu'à très court terme, la zone industrielle pourrait devenir un projet catalyseur au Mali.

Le processus d'appel d'offres représenterait un effort transparent et sérieux de la part du gouvernement malien pour la mise en œuvre de réformes dans le pays. Celui-ci serait supervisé par un Conseil d'administration privé-public au sein de l'organisation, opérant dans le cadre de systèmes et procédures clairs, critères modernes de sélection du personnel et ayant pour mission d'être l'instigateur de changements importants au Mali.

Au même moment, une zone industrielle moderne, gérée de façon privée, pourrait devenir un pôle d'investissement important pour le Mali, ce qui permettrait de créer des emplois, de stimuler la croissance des petites et moyennes entreprises, d'augmenter et d'améliorer la capacité de production et d'accroître les exportations, entre autres.

Annexe 6 --- Projet de décret établissant MALI INVEST

AVANT-PROJET

D É C R E T N° /P-RM

PORTANT APPROBATION DES STATUTS PARTICULIERS
DE L'AGENCE POUR LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS AU MALI
En abrégé MALI INVEST

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE,

VU la Constitution ;

VU l'ordonnance n° 91-014 P/CTSP du 18 mai 1991 fixant les principes fondamentaux de l'organisation et du fonctionnement des Sociétés d'État et des Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial ;

VU la loi n° -04/P-RM du 2004 portant création de l'Agence pour la Promotion des Investissements au MALI (MALI INVEST) ;

VU le Décret n° 04- /P-RM du portant nomination des Membres du Gouvernement ;

Annexe 7 --- Projet de loi pour MALI INVEST

AVANT-PROJET
PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE
Foi

RÉPUBLIQUE DU MALI
Un Peuple-Un But-Une

LOI N° 04-0 /

PORTANT CRÉATION DE L'AGENCE NATIONALE

POUR LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS AU MALI

L'Assemblée Nationale a délibéré et adopté en séance du _____ ;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

CHAPITRE I : DE LA CRÉATION ET DES MISSIONS

ARTICLE 1^{ER} :

Il est créé une Société d'État dénommée Agence pour la Promotion des Investissements au Mali, en abrégé MALI INVEST.

L'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali a pour missions d'assurer la promotion des investissements au Mali. A cet effet, il est chargé notamment de :

- ◀organiser et coordonner, en liaison avec les administrations et services concernés, des campagnes d'information et de promotion sur le Mali dans le domaine des investissements ;
- ◀collaborer avec les institutions consulaires dans l'accueil et l'assistance aux investisseurs ;
- ◀collecter, traiter et diffuser la documentation nécessaire à une meilleure connaissance des milieux d'affaires et des opportunités d'investissements au Mali ;
- ◀aider les entreprises installées au Mali à accroître la compétitivité de leur produit sur les marchés national et étrangers ;
- ◀constituer et mettre à la disposition des investisseurs une banque de données sur les technologies locales notamment en encadrant des unités pilotes ;
- ◀recevoir mandat des ministères concernés et dans ce cadre, organiser et gérer le Guichet Unique ;
- ◀organiser et gérer la mise à disposition des terrains à usage industriel au profit des Investisseurs ;
- ◀accomplir toutes opérations commerciales, industrielles, mobilières, immobilières et financières nécessaires à la réalisation de l'objet social ;
- ◀ notamment prendre toute concession, tout affermage, toute participation dans toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à l'exploitation du service public de la Promotion des Investissements au Mali.

CHAPITRE IV : DISPOSITIONS FINALES

ARTICLE 3 :

Un décret pris en Conseil des Ministres fixe l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Agence pour la promotion des Investissements au Mali.

Bamako, le 2004

Le Président de la République

Amadou Toumani TOURE

Annexe 8 – Carte des activités et résultats de MI

Domaine d'opération	Activités	Résultats	
Promotion de politiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrôler les conditions commerciales sur le terrain et les comparer aux conditions compétitives régionales 2. Fournir une assistance aux rencontres annuelle secteur privé-secteur public pour une révision annuelle des politiques 3. Développer des documents de politique stratégique sur les contraintes en matière d'investissements en identifiant l'impact socio-économique de la situation, le coût estimatif de la mise en application des solutions, le niveau de décision et d'engagement exigeant un ajustement, les bénéfices espérés pour le pays si les ajustements sont appliqués dans le court, moyen et long terme, les conséquences attendues pour le pays si ces ajustements ne sont pas réalisés dans le court, moyen ou long terme 4. Assurer le suivi et veiller à ce que les accords convenus lors de la réunion de politique annuelle soient mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Devenir un instigateur de changements radicaux dans le milieu des affaires malien • Développer une culture de la transparence et de la prévisibilité dans les relations secteur public/privé • Servir d'organisation modèle qui stimulera le gouvernement à entreprendre de nouvelles réformes institutionnelles dans tout le Mali 	<p>Formatted: Indent: Left: 3.6 pt, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt, Tabs: 23.15 pt, List tab + Not at 36 pt</p> <p>Formatted: Indent: Left: 3.1 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: 22.65 pt, List tab + Not at 72 pt</p> <p>Formatted: Indent: Left: 3.1 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: 22.65 pt, List tab + Not at 72 pt</p> <p>Formatted: Indent: Left: 0 pt, Hanging: 22.65 pt, Bulleted + Level: 3 + Aligned at: 99 pt + Tab after: 117 pt + Indent at: 117 pt, Tabs: 22.65 pt, List tab + Not at 108 pt + 117 pt</p>
Marketing/Promotion des investissements	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promouvoir le Mali comme étant une destination d'investissement en utilisant des techniques de ciblage modernes 2. Etablir un système de marketing et des plans de marketing pluriannuels qui généreront des initiatives d'investissements, des visites de sites par les investisseurs et des investissements certifiés. 3. Donner aux investisseurs potentiels des informations opportunes, convaincantes et professionnelles à chaque étape de leur processus de prise de décision en matière d'investissements. 4. Aider les investisseurs potentiels lors de leur visite des sites depuis leur arrivée jusqu'à leur départ. 5. Assurer le suivi avec les investisseurs potentiels de leur processus de prise de décisions et leur offrir une aide en conséquence. 6. Fournir un service après-vente aux investisseurs existants sur une base proactive, ainsi qu'une aide au réinvestissement. 7. Fournir un soutien en établissant des relations de production entre les investisseurs étrangers directs et les entreprises locales dans le but de maximaliser les bénéfices. 8. Quantifier, gérer et assurer le suivi de toutes les initiatives d'investissement de manière efficace. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître le niveau d'investissements étrangers directs au Mali. • Accroître les offres d'emplois pour les Maliens. • Accroître le niveau des exportations maliennes dans la région et dans le monde 	<p>Formatted: Indent: Left: 3.6 pt, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt, Tabs: 23.15 pt, List tab + Not at 36 pt</p> <p>Formatted: Indent: Left: 4.65 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: 22.65 pt, List tab + Not at 36 pt + 72 pt</p> <p>Formatted: Indent: Left: 3.1 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: 22.65 pt, List tab + Not at 72 pt</p>

Domaine d'opération	Activités	Résultats
Services aux investisseurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Etablir un point d'entrée unique et efficace pour les investisseurs. 2. Aider les investisseurs dans leur processus d'installation. 3. Etablir et gérer un processus clair, prévisible et automatique d'enregistrement des entreprises et d'octroi de primes à l'investissement. 4. Institutionnaliser une procédure d'arrière guichet impliquée dans l'enregistrement des entreprises à travers la création, la mise en place et la mise à jour de procédures d'exploitation standard 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'installation • Faire du Mali une référence en matière de procédure • Rationaliser le cadre réglementaire
Développement de zones industrielles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appliquer des pratiques modernes de développement des zones industrielles au Mali. 2. Assurer un accès aisé aux terres à des conditions commerciales pour les investisseurs. 3. Fournir un cadre d'infrastructures attrayant pour le développement de zones industrielles. 4. Assurer l'attraction de promoteurs fonciers et le désengagement du gouvernement de son rôle de développement 5. Soumettre les sites de zones industrielles à des appels d'offres internationaux. 6. Gérer les contrats de concession. 7. Fournir un soutien à la commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Devenir un marchand en gros de terres • Augmenter l'offre d'investissements du Mali grâce à des zones industrielles modernes • Renforcer les efforts de MI afin d'attirer des investisseurs en promouvant des partenariats avec des promoteurs de zones industrielles

Formatted: Indent: Left: 3.6 pt, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt, Tabs: 21.6 pt, List tab + Not at 36 pt

Formatted: Indent: Left: 3.1 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: 21.1 pt, List tab + Not at 72 pt

Formatted: Indent: Left: 3.1 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: 21.1 pt, List tab + Not at 72 pt

Formatted: Indent: Left: 3.6 pt, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt, Tabs: Not at 36 pt

Formatted: Indent: Left: 3.1 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: Not at 72 pt

Formatted: Indent: Left: 3.1 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: Not at 72 pt

Annexe 9 – Proposition de structure organisationnelle et fonctionnelle et de niveaux d'effectifs

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE MALI INVEST⁵		
Division/Section	Effectifs	Fonctions/Responsabilités
Direction générale	2-3	Stratégie, gestion, promotion de politiques, relations avec le gouvernement et les médias nationaux, comptes rendus au Conseil d'administration et au ministre
Assistance technique	1-2	Assistance technique à l'établissement de MI et formation sur le tas du personnel au cours des trois premières années
Unité de recherche	2-3	Recherche, surveillance, analyse, planification, documents d'orientation, préparation du rapport annuel, consolidation du plan stratégique/commercial et du budget
Marketing/Promotion	4-6	Ciblage et contact avec les investisseurs, lancement d'initiatives, publicité et relations publiques, missions à l'intérieur et à l'extérieur du pays.
Services aux investisseurs	3-4	Point de contact unique pour l'installation d'investisseurs, enregistrement d'entreprises, approbation de primes
Zones industrielles	1-2	Cadre de zones industrielles, accès aux terres, garantie d'infrastructures pour les sites industriels, processus d'appel d'offres internationales pour promoteurs privés, supervision et gestion de contrats de concession, appui conjoint à la commercialisation
Services aux sociétés	2-4	Personnel, financement/comptabilité, SIG, gestion des infrastructures/avoirs, achats, logistique, personnel de support tel que réceptionnistes et chauffeurs
Lorsque l'agence a créé une base de données d'investisseurs établis		
Services aux investisseurs ⁶	4	Informations, visites de sites par les investisseurs, suivi, conseils, assistance, liens. Dans un premier temps, ces fonctions seront assumées par le personnel chargé du marketing/promotion.
Services après-installation/développement des investisseurs	2	Services après-installation et assistance en matière de réinvestissements. Dans un premier temps, ces fonctions seront assumées par le personnel chargé du marketing/promotion.

Dans un premier temps, c'est la Division chargée du marketing/promotion qui tentera de susciter l'intérêt des investisseurs et s'occupera d'eux en attendant qu'ils soient installés. Cela va de pair avec le principe de "point de contact unique" tant apprécié par les investisseurs. Une section distincte chargée des services aux investisseurs, et encore moins des services après-installation, sera donc inutile. Avec le temps, le personnel chargé de la promotion devrait néanmoins créer une importante base de données d'investisseurs potentiels intéressés et d'investisseurs établis. Il sera alors nécessaire d'étendre les services aux investisseurs et de créer des sections supplémentaires chargées du développement des investisseurs, le tout dans le cadre de la Division de marketing des investissements.

L'heure venue, les responsables du marketing/promotion seront mieux à même de concentrer leurs efforts sur le lancement d'initiatives et la visite de sites, deux éléments très importants pour une base de données légitime d'investissements.

⁵ La recommandation de la mission se base sur le modèle organisationnel de la MIGA comme point de départ.

⁶ Davantage de fonctions et de personnel pour la Division des services aux investisseurs.

Annexe 10 – Proposition de directives en matière d'effectifs

Attirer des investissements étrangers directs est une activité spécialisée. Les qualités personnelles et professionnelles du personnel de MI seront essentielles à la réussite de l'API. Cela est dû au fait que les services de marketing des investissements sont des activités commerciales personnalisées qui génèrent des contacts intensifs. À ce titre, une attention toute particulière doit être accordée aux politiques et directives en matière de recrutement du personnel de MI, aux niveaux de salaire, à la stratégie de recrutement, à la description des postes et aux exigences professionnelles concernant ces postes, à la formation et à l'évaluation des performances. Cette annexe fournit une description détaillée de tous ces domaines

Politiques et directives en matière d'effectifs

Pour atteindre son meilleur niveau de performance, MI doit disposer de directives claires, telles que :

- Disposer d'une description écrite des postes et des exigences professionnelles requises pour ces derniers et l'utiliser comme fil conducteur dans les domaines de la coordination, du recrutement et de la formation ;
- Disposer d'une stratégie et de pratiques de recrutement bien conçues, y compris en ce qui concerne l'utilisation d'experts et d'agences externes ;
- Envisager le recrutement de cadres ayant fait leur carrière dans le secteur public-privé pour des postes de haut niveau ;
- Recruter plusieurs cadres jouissant d'une expérience solide dans le secteur privé, notamment pour la Division de marketing ;
- Rechercher des Maliens vivant à l'étranger, mais désireux de rentrer au Mali, car ceux-ci pourraient conférer une portée internationale à MI et lui apporter leurs compétences de bilingues ;
- Prévoir un système de rémunération plus libéral afin d'attirer les Maliens vivant à l'étranger ou travaillant dans le secteur privé. Selon la mission, cela pourrait signifier de devoir payer le double du taux de salaire en vigueur ;
- Prévoir des promotions internes si les personnes répondent au profil recherché. Sinon, publier le poste vacant ;
- Renforcer les compétences par le biais de programmes de formation, notamment s'ils concernent les investissements étrangers directs et le commerce international, le marketing et l'industrie.

Stratégie de recrutement

Le tableau intitulé STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE MALI INVEST à l'annexe précédente se réfère également aux niveaux d'effectifs pour chaque division ou section de MI. Le premier poste à pourvoir est celui de directeur général. Nous recommandons vivement au Conseil d'administration de s'assurer les services professionnels d'une agence de recrutement spécialisée à Bamako qui lui donnera le choix entre au moins 3 candidats. La mission, sur la base de son expérience et des meilleures pratiques en vigueur, recommande que ce poste "soit proposé sur une base compétitive et large afin de permettre un choix entre les meilleurs candidats possibles."⁷ Veuillez voir ci-dessous pour les exigences professionnelles concernant les postes à pourvoir.

Immédiatement après sa nomination, le directeur général choisira ses chefs de division, également sur la base d'un éventail de candidats recrutés par la même agence. Chaque chef de division agira de la même façon pour recruter son personnel. Une attention toute particulière doit être accordée à la sélection des cadres supérieurs et des responsables du marketing/promotion. Ces postes exigent des personnes recrutées qu'elles aient une

⁷ Meilleures pratiques de la MIGA. Page web.
Juin 2004

MALI FINANCE

expérience étoffée. Veuillez vous référer aux descriptions de postes et exigences professionnelles concernant ces postes à l'annexe 11.

Dans un premier temps, la division du marketing/promotion pourra fonctionner avec quelques responsables. De nouveaux employés seront recrutés à mesure que de nouvelles opportunités commerciales seront approuvées en ce qui concerne les secteurs industriels, les régions du pays et/ou les marchés cibles.

Aussi, pendant la première année, ne sera-t-il pas nécessaire d'embaucher des comptables pour les sections chargées des services aux investisseurs ou du développement des investisseurs, tant que l'activité de création d'une base de données n'en aura pas besoin.

Pour la division chargée de faciliter le processus d'investissement (guichet unique), une option valable consiste à chercher au sein du gouvernement ou des ministères qui en dépendent des fonctionnaires dotés de solides compétences et connaissances dans leur domaine d'activité, ayant vocation pour servir autrui, une attitude interactive, une bonne compréhension du fonctionnement de la bureaucratie d'État et de l'intégrité.

Programme de formation

Pour le programme de formation recommandé, veuillez vous référer à l'annexe 14 sur l'ASSISTANCE TECHNIQUE.

Annexe 11 – Descriptions de postes et exigences professionnelles pour les postes clés

Intitulé du poste	Directeur général			
Rang du poste	1			
Groupe			Grade	
Nom de la direction	Direction générale			
Nom de la section				
Nom de l'unité				
Est sous les ordres de	<i>Titre du supérieur hiérarchique</i> Ministre chargé de la promotion des investissements et du secteur privé Président du Conseil d'administration			
Dirige	<i>Titres des subalternes immédiats</i> Chef de la Division du marketing/promotion des investissements Chef de la Division des zones industrielles Chef de la Division des services aux investisseurs Chef de la Division de la recherche et de la promotion de politiques Assistant administratif			
Date	Jun 2004	<input checked="" type="checkbox"/> Préparé	ت	<input checked="" type="checkbox"/> Révisé
Motif	<i>(par ex., publication du poste vacant / évaluation des performances)</i> Nouvelle API			
Préparé par	<i>(Nom et signature)</i> Armando Heilbron			
Révisé par	<i>(Nom et signature)</i> Jose Ceron			
Approuvé par	<i>(Nom et signature)</i>			

1. Contexte organisationnel :

MALI INVEST (MI) est chargé d'attirer des investissements étrangers directs au Mali. Les résultats attendus de ce poste sont ceux de l'organisation tout entière: preuves que le milieu des affaires malien subit actuellement une modification importante, augmentation des flux d'investissements étrangers directs au Mali, qui crée un nombre significatif d'emplois, installation plus aisée des entreprises, disponibilité de zones industrielles idoines pour les secteurs cibles du Mali, et transformation de MI en une organisation modèle. La Direction générale est le poste exécutif le plus élevé au sein de MI.

2. Principal objectif du poste :

Établir MI et le gérer ; superviser et diriger le personnel et s'assurer de son utilisation efficace de tous les systèmes installés et du respect des politiques et procédures d'exploitation standard de MI ; promouvoir le Mali et accroître les investissements ; superviser la mise en œuvre des plans de marketing ; préparer et gérer le budget de la Direction. Le directeur général est responsable de la mise en œuvre du plan d'entreprise et de l'obtention des résultats mentionnés dans ce plan, dans les délais impartis et dans les limites budgétaires. Le directeur général doit également formuler des recommandations au Conseil d'administration concernant les politiques, les normes et les directives pour MI dans ses principaux domaines de compétence.

3. Responsabilités clés :

3.1 Responsabilités et résultats

- Dirige le processus de planification dans le but de concevoir la mission, la vision, la stratégie et le plan d'entreprise de MI en étroite collaboration avec le président et le Conseil d'administration ;
- Dirige les recherches et les analyses destinées à définir un modèle AFOM (atouts, faiblesses, occasions, menaces) pour le Mali et en discute avec le Conseil d'administration et les autorités compétentes. Ce modèle AFOM devrait être accepté par un large consensus dans les secteurs public et privé ;
- Réalise des études et des analyses de marché afin de formuler des recommandations quant aux secteurs et marchés cibles stratégiques du Mali qui doivent attirer des investissements, et quant aux mesures stratégiques nécessaires pour améliorer le milieu des affaires/investissements du pays. Celles-ci devraient également faire l'objet d'un large consensus au sein des secteurs public et privé ;
- Prépare le plan de marketing et le budget annuels de MI (voir paragraphe ci-dessous) conformément aux stratégies convenues, adressées aux investisseurs et marchés cibles en utilisant des supports efficaces pour atteindre ces derniers et en fixant des objectifs/but spécifiques, mesurables, délimités dans le temps, stimulants, mais réalisables, et les présente au Conseil d'administration pour qu'il les approuve ;
- Dirige, supervise et surveille la mise en œuvre du plan ;
- Surveille l'évolution des marchés intérieurs et extérieurs, identifie de nouvelles opportunités commerciales pour de futurs investisseurs potentiels au Mali et adapte les plans de marketing en fonction des besoins ;
- Prépare des documents d'orientation avec le soutien de l'unité de recherche et les présente au Conseil d'administration. Travaille en collaboration avec le président et le Conseil d'administration afin de présenter ces propositions à toutes les instances publiques/privées dans le but de stimuler des changements qui amélioreront le milieu des affaires/investissements ;
- Soutient la Division de marketing/promotion lors d'événements, présentations et négociations de haut niveau avec des investisseurs, dans le cadre du développement de bases de données de contacts et de matériel promotionnel, et autres activités de la Division ;
- Soutient la Division des zones industrielles et celle des services aux investisseurs au niveau de leurs activités ;

Formatted: Right: 0 pt, Outline numbered + Level: 2 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Left + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

- Dirige la préparation des rapports périodiques et annuels de MI à l'attention du Conseil d'administration, y compris des rapports sur les performances (résultats) de MI par rapport aux objectifs fixés, les estimations et les activités liées à l'afflux d'investissements, la création d'emplois, les sources d'investissements, la situation de la base de données des projets d'investissement ; adapte les rapports avant de les soumettre au gouvernement, aux donateurs et aux institutions internationales qui soutiennent cette initiative ;
- Dirige des études de satisfaction périodiques réalisées auprès des investisseurs potentiels ou déjà installés et présente les résultats au Conseil d'administration ; formule des recommandations et des plans d'action en vue d'une amélioration, le cas échéant ;
- Assure la liaison entre la direction générale du Conseil d'administration et les opérations au quotidien de MI, et les protège de toute intervention politique ;
- Coordonne l'approbation des programmes de réunions du Conseil d'administration ;
- Réalise d'autres tâches liées à son poste en fonction de ses attributions et des demandes qui lui sont adressées par le président du Conseil d'administration ou par ses commissions.

3.2 Communication

- Assure une communication efficace et continue avec le Conseil d'administration, son président et tout le personnel de MI ;
- Représente MI auprès du grand public, des groupes privés, des missions d'investissement, lors de forums, ateliers et séminaires ;
- S'occupe des relations publiques avec les parties intéressées du milieu des affaires, du secteur public, de la communauté, des agences de coopération internationales et des médias, en fournissant des informations, en donnant des conférences, en présentant des exposés en public, et en participant à des réunions, événements et entretiens pertinents, en coordination avec le président du Conseil d'administration ;
- Présente des exposés en PowerPoint aux investisseurs et visiteurs en français et en anglais, selon les requêtes du président du Conseil d'administration et les recommandations du chef de la Division du marketing/promotion ;
- Crée et entretient un réseau de contacts internationaux et locaux qui collaboreront à la mission et aux objectifs de MI, tels que ceux consistant à recommander, influencer et/ou aider les investisseurs potentiels, autorités publiques, cadres des services publics, présidents et directeurs de chambres de commerce, promoteurs/gestionnaires de zones industrielles, consultants locaux et étrangers, etc. ;
- Communique avec des hommes d'affaires et investisseurs potentiels afin d'influencer et de négocier les résultats ;
- Répond aux questions concernant les investissements oralement et par écrit, et gère la correspondance avec les investisseurs clés, en impliquant toujours ou en déléguant certaines responsabilités au chef de la Division du marketing/promotion.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted
+ Level: 1 + Aligned at: 18 pt +
Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.3 Responsabilités budgétaires

- Prépare le budget annuel de MI pour appuyer le plan convenu et obtient l'approbation du Conseil d'administration ;
- Surveille les dépenses budgétaires, veille à ce qu'elles s'inscrivent dans le budget, présente des rapports trimestriels au Conseil d'administration et formule des recommandations pour un ajustement du plan, le cas échéant ;
- Travaille de concert avec le Conseil d'administration afin d'obtenir un financement approprié du gouvernement malien et des donateurs internationaux.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted
+ Level: 1 + Aligned at: 18 pt +
Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.4 Prise de décisions et résolution des problèmes

- Prend des décisions concernant son travail sous la direction générale du Conseil d'administration et de son président ;
- Fixe les priorités, mesure les résultats et entreprend des actions correctives, le cas échéant ;
- Négocie et résout des questions complexes ou sensibles liées à MI.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.5 Gestion du personnel

- Choisit et engage du personnel qualifié qui travaille directement au sein de la Direction générale, en appliquant les lois et les règlements de manière cohérente ;
- Gère les niveaux globaux d'effectifs et approuve les embauches, les licenciements et les demandes de congés ;
- Classe les tâches par ordre de priorité et les délègue aux membres du personnel, selon ce qui convient le mieux ;
- Veille à ce que le personnel de MI puisse avoir accès à des opportunités de formation et d'évolution professionnelle ;
- Motive le personnel de MI à atteindre les objectifs et buts fixés ou à les dépasser ;
- Examine les résultats, parraine, conseille et oriente le personnel, selon les besoins ;
- Crée et entretient un cadre de travail agréable ; établit et entretient de bonnes relations avec les employés de MI et résout leurs différends.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

4. Qualifications et expérience :

4.1 Qualifications essentielles

- Licence en administration des affaires, économie, marketing ou gestion, ou toute combinaison équivalente d'études, expériences et formations fournissant les connaissances et les compétences requises ;
- Connaissance et compréhension du Mali et de l'évolution actuelle de l'économie et des investissements internationaux et capacité d'appliquer ces informations aux aspects essentiels du poste ;
- Aptitude à superviser un personnel pluridisciplinaire qualifié, y compris la capacité à diriger de façon positive, à motiver et à analyser les résultats de manière constructive, à guider, à former et à développer une équipe et à travailler en son sein, en déléguant des responsabilités et en encourageant l'équipe à travailler dans le cadre des objectifs, échéances et budget fixés ;
- Tempérament et énergie positifs ;
- Haut niveau de professionnalisme, de détermination, de persévérance, de ténacité, de maîtrise de soi et de sang-froid lorsqu'il s'agit de travailler sous pression ;
- Forte inclination envers les entreprises et les clients ;
- Bonnes aptitudes interpersonnelles ; capacité à négocier des résultats et à résoudre des conflits ;
- Excellentes compétences en communication, présentation et prise de parole en public dans différentes instances, circonstances et dans les sphères politiques, commerciales et sociales les plus élevées ; capacité à rédiger du courrier et des rapports clairs, capacité à analyser et à compiler des statistiques et à rédiger des rapports techniques ;
- Intégrité reconnue ;
- Excellent niveau de français et d'anglais ;
- Bonnes connaissances informatiques : capable d'utiliser MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook), Internet et des programmes de bases de données.

4.2 Expérience essentielle

- De dix à quinze années d'expérience à des postes de cadres supérieurs, dans le milieu des affaires, le marketing/vente, la fabrication, l'immobilier ou les opérations bancaires privées, marquées par des faits saillants ;

- Expérience prouvée dans la gestion d'une équipe de professionnels issus de milieux et de disciplines diverses, y compris la réalisation d'entretiens, la sélection, l'embauche, la supervision, la motivation, l'évaluation, la formation/orientation, le respect de la discipline et le licenciement.

4.3 Qualifications et expérience souhaitées

- Diplôme délivré par une université d'un pays développé tel que la France, la Grande-Bretagne ou les USA ;
- Diplôme de troisième cycle en administration des affaires, économie, marketing ou gestion ;
- Expérience internationale ; passé biculturel : avoir vécu, travaillé ou étudié à l'étranger ;
- Sens profond de la responsabilité civile, du patriotisme et motivation à contribuer au développement socio-économique du Mali ;
- Contacts efficaces avec les niveaux supérieurs de l'administration, les hommes d'affaires importants et les médias ;
- Expérience dans la planification stratégique, la gestion budgétaire, la gestion d'un Conseil d'administration ;
- Excellente connaissance de l'anglais et du français.

4.4 Licences

- Permis de conduire.

5. Conditions de travail :

- Un mélange de travail de bureau et sur le terrain ; peut être tenu de prester des heures supplémentaires ;
- Tenu de participer à des événements dans divers lieux dans et en dehors du Mali ;
- Tenu de rencontrer des investisseurs potentiels, de les accompagner à des réunions importantes lors de leur visite de sites au Mali, et d'inspecter des zones industrielles ;
- Tenu de voyager dans et en dehors du Mali ;
- Tenu de donner une image positive et professionnelle du Mali et de MI en faisant montre de politesse et de courtoisie, en soutenant et en orientant les employés, en travaillant en collaboration avec les clients et le grand public, en présentant bien au niveau personnel et professionnel, et en respectant des horaires de travail réguliers.

6. Formation :

En cas de méconnaissance des domaines suivants, devrait recevoir une formation aux meilleures pratiques et gestion d'une IPA, évolution du commerce et des investissements internationaux et traités signés en la matière, secteurs et industries cibles, planification stratégique, marketing, gestion/suivi des contacts, travail d'équipe, développement de ressources humaines, compétences en informatique/bases de données, règlements/législation.

Intitulé du poste	Chef de Division – marketing/promotion des investissements		
Rang du poste	2		
Groupe			Grade
Nom de la direction	Direction générale		
Nom de la section	Division du marketing/promotion des investissements		
Nom de l'unité			
Est sous les ordres de	Titre du supérieur hiérarchique Directeur général		
Dirige	Titres des subalternes immédiats Responsable du développement de nouvelles entreprises - Secteur 1 Responsable du développement de nouvelles entreprises - Secteur 2 Responsable du développement de nouvelles entreprises - Secteur 3 Responsable du développement de nouvelles entreprises – Autres secteurs		
Date	Jun 2004	<input checked="" type="checkbox"/> Préparé	<input checked="" type="checkbox"/> Révisé
Motif	(par ex., publication du poste vacant / évaluation des performances) Nouvelle API		
Préparé par	(Nom et signature) Armando Heilbron		
Révisé par	(Nom et signature) Jose Ceron		
Approuvé par	(Nom et signature)		

1. Contexte organisationnel

MALI INVEST est chargé d'attirer des investissements étrangers directs au Mali. Un objectif essentiel de ce poste est d'obtenir une augmentation des flux d'investissements étrangers directs au Mali, dans le but de créer un nombre significatif d'emplois. La Division du marketing/promotion des investissements est l'une des trois divisions de cette organisation.

2. Principal objectif du poste

Aider à l'établissement de la Division du marketing/promotion des investissements de MI et gérer cette Division ; superviser, gérer et diriger le personnel de la Division et veiller à son utilisation efficace de tous les systèmes installés et du respect des politiques et

procédures d'exploitation standard de MI ; concevoir, mettre en œuvre et surveiller les plans annuels de marketing ; préparer le budget alloué au marketing/promotion, préparer et mettre à jour le matériel promotionnel qui inclura des informations détaillées sur le cadre d'investissement ; garantir un marketing/promotion intensifs et dynamiques du Mali en tant que destination propice aux investissements directs ; et identifier et approcher des investisseurs potentiels tout en veillant à ce que les entreprises existantes restent sur place. Le chef de Division est responsable de la réalisation des résultats prévus dans le plan pour sa Division, en respectant les délais impartis et les limites budgétaires. L'objectif principal de sa Division est de susciter l'intérêt des investisseurs et d'attirer des investissements dans le pays. Il/elle doit, dès lors, également formuler des recommandations à l'attention du directeur général en vue d'améliorer l'attraction des investissements au Mali.

3. Responsabilités clés

3.1 Responsabilités et résultats

- Participe activement à l'analyse par MI du modèle AFOM (atouts, faiblesses, occasions, menaces) pour le Mali, des secteurs et marchés stratégiques cibles du Mali en vue d'attirer les investissements dans ce pays et à la définition de priorités essentielles pour l'amélioration du cadre d'investissement ;
- Prépare et présente au directeur général le plan de la Division pour l'année suivante, y compris des objectifs détaillés, un programme d'activités, un budget et un flux de trésorerie mensuel, au plus tard, la première semaine de septembre ;
- Met en œuvre et surveille les plans annuels de marketing basés sur une approche ciblée pays par pays et industrie par industrie, conçue pour répondre aux exigences des investisseurs cibles;
- Met à jour et adapte le plan annuel de marketing, identifie de nouvelles opportunités commerciales sur la base d'objectifs d'investissements compétitifs et comparatifs pour le Mali, recommande des efforts supplémentaires dans certains secteurs et pays représentant des sources importantes d'investissement sur la base du plan de marketing existant ;
- Soumet des rapports mensuels au directeur sur la situation du plan de marketing, y compris le nombre et l'origine des initiatives d'investissement qui ont été lancées, des présentations par secteur, date et investisseur, le taux de réussite cumulé des initiatives lancées, les visites de sites par les investisseurs et les investissements véritablement engagés ;
- Soumet au directeur général des rapports mensuels sur les progrès réalisés concernant toute modification, suppression ou ajout suggéré au plan annuel de marketing, s'il le juge nécessaire ;
- Veille, par une participation active, à susciter l'intérêt pour des investisseurs pour le Mali et à attirer des investisseurs potentiels ;
- Prépare et met à jour le matériel promotionnel qui inclut des informations détaillées sur le cadre d'investissement. Il fournit ce matériel aux investisseurs dans les 24 heures qui suivent une demande d'information de leur part afin de les aider à prendre une décision. Le matériel promotionnel comprend un guide à l'attention des entreprises, des brochures, une page web sur Internet, des CD-ROM, des profils d'opportunités d'investissement, des dépliants sur les exigences d'exploitation de MI et une présentation en PowerPoint ;
- Prépare et met en œuvre des campagnes destinées à améliorer l'image et à promouvoir le Mali, y compris publicités, couverture par les médias, missions et événements à l'étranger, missions nationales, présentations et négociations avec des investisseurs potentiels, sur la base d'approches cibles par secteur et pays contenues dans le plan de marketing ;
- Veille à ce que sa Division identifie et maintienne une base de données actualisée des principaux intervenants dans des secteurs d'investissement potentiels, contenant leurs nom, titre, numéro de téléphone, de télécopieur, leur adresse électronique et leur adresse personnelle ;
- Fournit une assistance efficace et opportune aux investisseurs potentiels

concernant tous les aspects liés à leurs visites de sites au Mali, depuis la planification jusqu'à leur accompagnement aux réunions auxquelles ils doivent assister pendant leur séjour au Mali ;

- Garantit un suivi efficace et opportun des initiatives et demandes des investisseurs par le truchement des responsables du développement de nouvelles entreprises ;
- Entretien des relations étroites avec de futurs investisseurs potentiels, ainsi qu'avec tous les investisseurs opérant au Mali, afin de s'assurer qu'ils sont satisfaits, obtenir des témoignages positifs et encourager les réinvestissements ;
- Veille à ce que tous les investisseurs reçoivent l'aide, les conseils et le soutien logistique et en matière d'import-export leur permettant de réaliser leurs projets d'investissement, depuis leur demande initiale jusqu'à leur installation en passant par le règlement des difficultés qu'ils rencontrent dans leurs opérations quotidiennes. Ces services seront fournis, dans un premier temps, par la Division du marketing/promotion, mais seront ensuite absorbés par la Division des services aux investisseurs. Ceux-ci incluront, entre autres :
 - Recherche d'industries/secteurs ;
 - Informations sur les fournisseurs locaux ;
 - Coûts des services publics, disponibilité, temps, etc. ;
 - Exigences en matière de visas et de permis de travail ;
 - Support en matière d'enregistrement et de délivrance de licences, y compris traitement et approbation de permis et de primes, en étroite collaboration avec la Division des services aux investisseurs ;
 - Soutien logistique pour organiser des rendez-vous avec les fournisseurs et/ou les autorités gouvernementales, et des visites de sites potentiels ;
 - Disponibilité d'infrastructures locales pour le personnel expatrié ;
- S'acquitte d'autres tâches essentielles ou marginales liées à son poste en fonction de ses attributions et des demandes qui lui sont adressées par le directeur général.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.2 Communication

- Communique régulièrement avec le directeur général et autres Divisions afin de s'assurer que les investisseurs bénéficient de tous les services dont ils ont besoin ;
- Communique fréquemment avec des hommes d'affaires et investisseurs potentiels afin d'influencer et de négocier les résultats ;
- Présente des exposés fréquents en PowerPoint aux investisseurs et visiteurs potentiels, en anglais et en français ;
- Crée et entretient un réseau de contacts internationaux et locaux qui contribueront à recommander, influencer et/ou aider les investisseurs potentiels, y compris les autorités publiques, les cadres de services publics, les présidents et directeurs de chambres de commerce, les promoteurs/gestionnaires de zones industrielles, les consultants locaux et étrangers, etc. ;
- Communique avec des hommes d'affaires et investisseurs potentiels afin d'influencer et de négocier les résultats ;
- Répond aux questions concernant les investissements oralement et par écrit, et gère la correspondance avec les investisseurs.
- Peut être invité à représenter le directeur général lors de réunions publiques et de conférences, au sein d'organes consultatifs et de groupes communautaires.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.3 Responsabilités budgétaires

- Prépare le budget annuel de la Division, y compris en ce qui concerne les effectifs, les équipements, le matériel et les fournitures, ainsi que les dépenses discrétionnaires en matière de marketing/promotion ;
- Surveille les dépenses et les classe par ordre de priorité afin de respecter les contraintes budgétaires ;
- Autorise des dépenses dans le cadre du budget.

3.4 Prise de décisions et résolution des problèmes

- Prend des décisions concernant son travail sous la direction générale du directeur et signale les problèmes majeurs au directeur général ;
- Fixe les priorités, mesure les résultats et entreprend des actions correctives, le cas échéant ;
- Négocie et résout les problèmes concernant la Division ;
- Gère et résout, le cas échéant, des plaintes liées aux investissements, signale les problèmes les plus graves au directeur général et recommande des solutions.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted
+ Level: 1 + Aligned at: 18 pt +
Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.5 Gestion du personnel

- Supervise et dirige ses subalternes ; analyse les résultats, oriente le personnel selon les besoins et approuve les demandes de congés ;
- Veille à la disponibilité d'opportunités de formation et d'évolution professionnelle ;
- Établit et entretient de bonnes relations avec les employés au sein de la Division ; résout les différends et les conflits entre employés et signale les problèmes plus complexes au directeur général ;
- Délègue des responsabilités et une certaine autorité aux membres du personnel, selon les besoins.

4. Qualifications et expérience :

4.1 Qualifications essentielles

- Licence en marketing ou tout domaine connexe ou toute combinaison équivalente d'études, expériences et formations fournissant les connaissances et les compétences requises ;
- Connaissance de l'évolution actuelle de l'industrie et capacité de chercher des informations et de les appliquer à son lieu de travail ;
- Aptitude à superviser, y compris la capacité à diriger, à motiver et à analyser les résultats de manière constructive, à guider et à former, à planifier et à organiser le travail de tiers, à déléguer des tâches et à gérer les activités dans les délais ;
- Excellentes aptitudes interpersonnelles ; capacité à influencer, à négocier et à résoudre des conflits ;
- Excellentes compétences en communication, présentation et prise de parole en public ; capacité à rédiger du courrier et des rapports et capacité à concevoir du matériel promotionnel destiné à être publié ; capacité à analyser et à compiler des statistiques et à rédiger des rapports techniques ; excellente connaissance du français et de l'anglais ;
- Bonnes connaissances informatiques : capable d'utiliser MS Office, PowerPoint, Internet, les messageries électroniques et les programmes de bases de données.

4.2 Expérience essentielle

- Au moins cinq ans d'expérience dans le marketing et/ou le développement d'entreprises ;
- Expérience de trois ans à un poste de supervision, de gestion d'une équipe de professionnels issus de divers milieux, y compris dans les domaines de l'embauche, de l'évaluation, de la formation et du maintien de la discipline ;
- Capacité à produire et à mettre en œuvre des plans de marketing/budgets ciblés.

4.3 Qualifications et expérience souhaitées

- Tempérament et énergie positifs, haut niveau de professionnalisme, de détermination, de ténacité, de maîtrise de soi et de sang-froid lorsqu'il s'agit de travailler sous pression ;
- Sens profond de la responsabilité civile, du patriotisme et motivation à contribuer au développement socio-économique du Mali ;
- Forte inclination envers les entreprises et les clients ;
- Passé biculturel : avoir vécu, travaillé ou étudié à l'étranger ;

- Diplôme délivré par une université d'un pays développé tel que la France, la Grande-Bretagne ou les USA ;
- Diplôme de troisième cycle en gestion ;
- Expérience dans la promotion des investissements ;
- Compétences dans la publication assistée par ordinateur ;
- Excellente connaissance de l'anglais et du français.

4.4 Licences

- Permis de conduire.

5. Conditions de travail :

- Un mélange de travail de bureau et sur le terrain ; et peut être tenu de prêter des heures supplémentaires ;
- Tenu de participer à des événements dans divers lieux dans et en dehors du Mali ;
- Tenu de voyager dans et en dehors du Mali ;
- Tenu d'accompagner les investisseurs potentiels lors de leur visite de sites et à des réunions au Mali ;
- Tenu de donner une image positive et professionnelle du Mali et de MI en faisant montre de politesse et de courtoisie, en travaillant en collaboration avec les employés, les futurs clients et les investisseurs, ainsi que le grand public, en présentant bien au niveau personnel et professionnel, et en respectant des horaires de travail réguliers.

6. Formation :

En cas de méconnaissance des domaines suivants, devrait recevoir une formation aux meilleures pratiques d'une IPA, évolution du commerce et des investissements internationaux et traités signés en la matière, secteurs et industries cibles, planification stratégique, marketing, gestion/suivi des contacts, travail d'équipe, développement de ressources humaines.

Intitulé du poste	Chef de Division – Zones industrielles		
Rang du poste	3		
Groupe			Grade
Nom de la direction	Direction générale		
Nom de la section	Zones industrielles		
Nom de l'unité			
Est sous les ordres de	<i>Titre du supérieur hiérarchique</i> Directeur général		
Dirige	<i>Titres des subalternes immédiats</i> Responsable des zones industrielles		
Date	Juin 2004	<input checked="" type="checkbox"/> Préparé	<input checked="" type="checkbox"/> Révisé
Motif	<i>(par ex., publication du poste vacant, évaluation des performances)</i> Nouvelle API		
Préparé par	<i>(Nom et signature)</i> Jose Ceron		
Révisé par	<i>(Nom et signature)</i>		
Approuvé par	<i>(Nom et signature)</i>		

1. Contexte organisationnel

MALI INVEST est chargé d'attirer des investissements étrangers directs au Mali. Un objectif essentiel de ce poste est le développement de zones industrielles idoines pour accueillir des investissements étrangers directs au Mali. La Division des zones industrielles est l'une des trois divisions de cette organisation.

2. Principal objectif du poste

Promouvoir des sites de zones industrielles présélectionnés auprès de promoteurs privés. Entretenir une relation professionnelle étroite avec le ministère chargé des affaires foncières et de l'urbanisme et être le principal responsable de MI chargé du respect de tous les accords signés par MI avec ce ministère. Superviser les études de faisabilité sur des sites potentiels de zones industrielles, classer par ordre de priorité les procédures d'appels d'offres pour des sites potentiels aménageables, préparer les documents de soumission, superviser les procédures d'appels d'offres et formuler des recommandations quant aux meilleures propositions soumises par de futurs promoteurs potentiels. Coordonner l'aide aux promoteurs privés au sein de MI et autres agences gouvernementales, y compris veiller à l'inclusion d'une aide à la commercialisation pour MI. Veiller à une utilisation efficace du système de suivi des investissements en fournissant des informations sur les demandes de terres, leur statut et disponibilité.

Juin 2004

3. Responsabilités clés :**3.1 Responsabilités et résultats**

- Gère les accords signés par MI avec le ministère chargé des affaires foncières et de l'urbanisme, ainsi que les contrats de concession signés avec des promoteurs privés
- Sur la base de paramètres fixés par le Conseil d'administration, négocie les conditions des contrats de concession avec les promoteurs privés
- Facilite la mobilisation, l'installation et les opérations de promoteurs privés
- Dispose d'informations actualisées sur la disponibilité de sites de zones industrielles, les niveaux d'infrastructures disponibles pour chaque site, d'études de faisabilité
- Met sur pied un centre d'exposition et d'information destiné à promouvoir le développement de zones industrielles
- Obtient des plans, des dessins, des moyens pour améliorer l'image de marque et toutes les illustrations nécessaires pour la mise à jour du centre d'exposition et d'information
- Fournit des réponses opportunes aux demandes des promoteurs privés dans le cadre des procédures d'appels d'offres ou sur une base quotidienne
- Rencontre les promoteurs potentiels, leur montre les parcelles de terre disponibles, leur fournit toutes les informations et formulaires pertinents requis par la structure de développement de zones industrielles de MI
- Dispose d'une base de données détaillée des demandes de terres dans des zones industrielles potentielles, classées par nom, activité, date estimée de lancement des activités et marché potentiel à servir
- Prépare de brefs rapports trimestriels sur les résultats des promoteurs privés détenant des contrats de concession. Ces rapports comprennent le nombre total de contrats signés, le type de contrats, la date estimée de lancement des activités, les niveaux d'emploi dans la zone industrielle, le nombre total de parcelles de terre mises à disposition par location ou vente, les types d'utilisations des terres, le revenu total indiqué pour MI dans le cadre des contrats de concession
- S'acquitte d'autres tâches essentielles ou marginales liées à son poste en fonction de ses attributions ou des requêtes qui lui sont adressées par son supérieur hiérarchique.

3.2 Communication

- Communique et négocie fréquemment avec des promoteurs privés potentiels ;
- Communique avec le ministère chargé des affaires foncières et de l'urbanisme ;
- Présente des exposés en PowerPoint aux promoteurs privés et aux visiteurs, en anglais et en français.

3.3 Responsabilités budgétaires

- Aide à l'élaboration du budget annuel de la section ;
- Classe les dépenses par ordre de priorité afin de respecter les contraintes budgétaires ;
- Autorise des dépenses dans le cadre de ses compétences ;
- Prévoit les fonds nécessaires pour des effectifs, des équipements, du matériel et des fournitures supplémentaires.

3.4 Prise de décisions et résolution des problèmes

- Prend des décisions concernant son travail sous la direction générale du directeur et signale les problèmes plus graves au directeur ;
- Gère et résout, le cas échéant, les plaintes liées aux investissements, signale les problèmes plus graves au directeur et lui suggère des solutions.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted
+ Level: 1 + Aligned at: 18 pt +
Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.5 Gestion du personnel

- Supervise, forme et dirige ses subalternes ; analyse les résultats, oriente le personnel selon les besoins et approuve les demandes de congés ;
- Veille à la disponibilité d'opportunités de formation et d'évolution professionnelle ;
- Établit et entretient de bonnes relations avec les employés au sein de la section ; résout les différends et les conflits entre employés et signale les problèmes plus complexes au directeur ;
- Délègue certains compétences aux membres du personnel, selon les besoins.

4. Qualifications et expérience :

4.1 Qualifications essentielles

- Licence en économie, administration des affaires, marketing ou tout domaine connexe ou toute combinaison équivalente d'études, expériences et formations fournissant les connaissances et les compétences requises ;
- Connaissance de l'évolution actuelle de l'immobilier et capacité à chercher des informations et à les appliquer à son lieu de travail ;
- Aptitude à superviser, y compris la capacité à diriger, à motiver et à analyser les résultats de manière constructive, à guider et à former, à planifier et à organiser le travail de tiers, à déléguer des tâches et à gérer les activités dans les délais ;
- Excellentes aptitudes interpersonnelles ; capacité à influencer, à négocier et à résoudre des conflits ;
- Excellentes compétences en communication, présentation et prise de parole en public ; capacité à rédiger du courrier et des rapports et capacité à concevoir des publicités destinées à être publiées
- Capacité à analyser et à compiler des statistiques et à rédiger des rapports techniques. Bonnes connaissances informatiques : capable d'utiliser MS Office, PowerPoint, Internet, les messageries électroniques et les programmes de bases de données.
- Excellente connaissance du français et de l'anglais.

4.2 Expérience essentielle

- Expérience de 5 ans au moins en tant que promoteur immobilier à un poste de direction ;
- Expérience de trois ans à un poste de supervision, de gestion d'une équipe de professionnels issus de divers milieux, y compris dans les domaines de l'embauche, de l'évaluation, de la formation et du maintien de la discipline.

4.3 Qualifications et expérience souhaitées

- Diplôme de troisième cycle en gestion ;
- Connaissance d'autres langues.

Intitulé du poste	Chef de Division – Services aux investisseurs			
Rang du poste	4			
Groupe			Grade	
Nom de la direction	Direction générale			
Nom de la section	Services aux investisseurs			
Nom de l'unité				
Est sous les ordres de	<i>Titre du supérieur hiérarchique</i> Directeur général			
Dirige	<i>Titres des subalternes immédiats</i> Responsables des services aux investisseurs			
Date	Juin 2004	<input checked="" type="checkbox"/> Préparé	<input checked="" type="checkbox"/> Révisé	
Motif	<i>(par ex., publication du poste vacant, évaluation des performances)</i> Nouvelle API			
Préparé par	<i>(Nom et signature)</i> Jose Ceron			
Révisé par	<i>(Nom et signature)</i>			
Approuvé par	<i>(Nom et signature)</i>			

1. Contexte organisationnel

MALI INVEST est chargé d'attirer des investissements étrangers directs au Mali. Un objectif essentiel de ce poste est l'enregistrement simple et rapide des investisseurs au Mali. La Division des services aux investisseurs est l'une des trois divisions de cette organisation.

2. Principal objectif du poste

Créer et mettre en œuvre un processus homogène d'agrément des investissements qui permettra une entrée aisée des investisseurs désireux d'opérer au Mali. Prévoir des définitions clairement énoncées et ordonnées des exigences techniques avec les agences externes responsables de la réglementation. Être le principal interlocuteur de MI auprès de toutes les agences de réglementation du Mali. Veiller à ce que tous les processus internes liés à l'agrément d'investissements soient documentés et respectent des procédures standardisées. Identifier et signaler au supérieur hiérarchique toute situation susceptible de créer des goulets d'étranglement et qui ne se conforme pas aux conditions convenues avec les organisations de réglementation.

3. Responsabilités clés :

3.1 Responsabilités et résultats

- Gère les accords de MI avec des agences de réglementation et veille à ce que toutes les exigences techniques identifiées dans ces accords soient dûment respectées ;
- Supervise tout le personnel du guichet unique ;
- Surveille les niveaux de performance de MI et du personnel détaché en ce qui concerne la mise en œuvre du processus d'agrément des investissements ;
- Élabore un manuel sur les procédures d'exploitation standard pour tout le processus d'agrément des investissements ;
- Vérifie le respect du manuel sur les procédures d'exploitation standard, adapte ou élimine les procédures qui sont inadaptées, inutiles ou complexes ;
- Garde une trace de la durée moyenne des processus d'agrément des investissements, du début à la fin, sur une base mensuelle ;
- Rédige des rapports sur le nombre d'investissements agréés mensuellement par activité, les niveaux d'investissement et le délai estimé d'approbation pour chaque dossier ;
- Traite sans délai tout appel pour non-respect de la part du guichet unique introduit par les investisseurs concernés par ce non-respect ;
- Veille à ce que le processus d'agrément des investissements soit réalisé par voie électronique après une compréhension et une formation complètes du personnel chargé de la mise en œuvre du processus.

3.2 Communication

- Communique et négocie fréquemment avec les agences de réglementation au sein du gouvernement (DNI, santé, travail, environnement, etc.) ;
- Présente des exposés en PowerPoint au Conseil d'administration, futurs investisseurs potentiels en fonction des requêtes du directeur, ainsi qu'aux visiteurs, en français et en anglais.

3.3 Responsabilités budgétaires

- Aide à l'élaboration du budget annuel de la section ;
- Classe les dépenses par ordre de priorité afin de respecter les contraintes budgétaires ;
- Autorise des dépenses dans le cadre de ses compétences ;
- Prévoit les fonds nécessaires pour des effectifs, des équipements, du matériel et des fournitures supplémentaires.

3.4 Prise de décisions et résolution des problèmes

- Prend des décisions concernant son travail sous la direction générale du directeur et signale les problèmes plus graves au directeur ;
- Gère et résout, le cas échéant, les plaintes liées aux investissements, signale les problèmes plus graves au directeur et lui suggère des solutions.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted
+ Level: 1 + Aligned at: 18 pt +
Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.5 Gestion du personnel

- Supervise, forme et dirige ses subalternes ;
- Analyse les résultats, oriente le personnel selon les besoins et approuve les demandes de congés ;
- Veille à la disponibilité d'opportunités de formation et d'évolution professionnelle ;
- Établit et entretient de bonnes relations avec les employés au sein de la section ; résout les différends et les conflits entre employés et signale les problèmes plus complexes au directeur ;
- Délégué certains compétences aux membres du personnel, selon les besoins.

4. Qualifications et expérience :

4.1 Qualifications essentielles

- Ingénieur systémicien ou dans tout domaine connexe ou toute combinaison équivalente d'études, expériences et formations fournissant les connaissances et les compétences requises ;
- Connaissance des sources actuelles d'évolution/classification industrielle, capacité à chercher des informations et à les appliquer à son lieu de travail ;
- Aptitude à superviser, y compris la capacité à diriger, à motiver et à analyser les résultats de manière constructive, à guider et à former, à planifier et à organiser le travail de tiers, à déléguer des tâches et à gérer les activités dans les délais ;
- Excellentes aptitudes interpersonnelles ; capacité à influencer, à négocier et à résoudre des conflits ;
- Excellentes compétences en communication, présentation et prise de parole en public ; capacité à rédiger du courrier et des rapports ;
- Capacité à analyser et à compiler des statistiques et à rédiger des rapports techniques. Bonnes connaissances informatiques : capable d'utiliser MS Office, PowerPoint, Internet, les messageries électroniques et les programmes de bases de données.
- Excellente connaissance du français et de l'anglais.

4.2 Expérience essentielle

- Expérience de 5 ans au moins en développement de systèmes à un poste de direction ;
- Expérience de trois ans à un poste de supervision, de gestion d'une équipe de professionnels issus de divers milieux, y compris dans les domaines de l'embauche, de l'évaluation, de la formation et du maintien de la discipline.

4.3 Qualifications et expérience souhaitées

- Diplôme de troisième cycle en gestion ;
- Connaissance d'autres langues.

Intitulé du poste	Haut responsable en recherche		
Rang du poste	5		
Groupe			Grade
Nom de la direction	Direction générale		
Nom de la section			
Nom de l'unité	Unité de recherche		
Est sous les ordres de	<i>Titre du supérieur hiérarchique</i> Directeur général		
Dirige	<i>Titres des subalternes immédiats</i> Aucun		
Date	Juin 2004	<input checked="" type="checkbox"/> Préparé	<input checked="" type="checkbox"/> Révisé
Motif	<i>(par ex., publication du poste vacant, évaluation des performances)</i> Nouvelle API		
Préparé par	<i>(Nom et signature)</i> Armando Heilbron		
Révisé par	<i>(Nom et signature)</i> Jose Ceron		
Approuvé par	<i>(Nom et signature)</i>		

1. Contexte organisationnel

MALI INVEST est chargé d'attirer des investissements étrangers directs au Mali. Les objectifs essentiels de ce poste sont une meilleure connaissance du marché dans le but d'accroître les flux d'investissements étrangers directs au Mali et l'élaboration de documents de promotion de politiques susceptibles de persuader les autorités d'apporter les changements nécessaires au cadre d'investissement et d'opération au Mali. L'unité de recherche dépend directement du directeur général.

2. Principal objectif du poste

Obtenir et disposer d'une banque d'informations actualisées (matérielle et électronique) servant de centre d'information pour la planification et la mise en œuvre d'activités de marketing ; évaluer les concurrents du Mali en vue d'investissements cibles ; fournir des données pour actualiser le matériel promotionnel ; et élaborer des documents d'orientation politique ; créer, gérer et entretenir un centre d'informations électronique fournissant des informations à jour aux investisseurs potentiels ; formuler des recommandations à l'attention du directeur général en vue d'améliorer le cadre d'investissement du Mali lié aux secteurs cibles.

3. Responsabilités clés

3.1 Responsabilités et résultats

- Dirige l'analyse par MI du modèle AFOM (atouts, faiblesses, occasions, menaces) pour le Mali ;
- Aide à déterminer les secteurs et les marchés stratégiques cibles du Mali en vue d'attirer les investissements, ainsi que les priorités essentielles pour améliorer le cadre d'investissement ;
- Développe et entretient une base de données et réalise des évaluations de référence du Mali par rapport aux pays concurrents en ce qui concerne des aspects clés, tels que :
 - Accès préférentiel aux marchés locaux, régionaux et internationaux, y compris accords commerciaux et d'investissement appropriés, accords de coopération technique et économique, accords d'accès hors taxes et accords d'adhésion à des unions douanières ;
 - Risque politique et disponibilité d'une assurance contre les risques politiques internationaux, et garanties contre une confiscation par le gouvernement et autres risques non commerciaux ;
 - Imposition des sociétés et des personnes et primes fiscales ;
 - Régimes de change étrangers ;
 - Restrictions en matière d'investissements (facilité d'entrée, coûts virtuels, etc.);
 - Privilèges hors taxe ;
 - Restrictions en matière de propriété étrangère ;
 - Secteurs d'investissement préférentiels et interdits ;
 - Importance et propriété des investissements ; accords de double imposition ;
 - Disponibilité et coût des ressources humaines ; niveaux d'instruction ; existence et futurs investissements dans l'enseignement supérieur, y compris études d'ingénieur, sciences commerciales et informatiques ;
 - Infrastructures, services et coûts des transports, y compris aéroports, ports, installations d'entreposage et routes ;
 - Disponibilité et coûts de services d'assistance commerciale spécialisés : architectes et ingénieurs, construction, télécommunications, audits, consultants en affaires, juristes et assurances ;
 - Services publics, y compris électricité, eau, élimination des eaux usées, télécommunications ;
 - Disponibilité, location et crédit-bail de terres et de bâtiments, coûts de location et de construction, y compris zones industrielles et zones franches ;
 - Accès à et coûts de fonds de capital et d'emprunt et de fonds d'exploitation.
- Développe et entretient une banque de données de partenaires de sociétés en participation dans la base de données des contacts de MI ;
- Développe et entretient une banque de données des sources d'investissement incluant :
 - Une liste de banques locales et étrangères, d'institutions financières, de sociétés de crédit publiques et privées, et de syndicats d'investissement qui ont marqué leur intérêt pour un financement de prêts à court et à long terme, pour un prêt de fonds de roulement à court terme, pour un prêt en participation de fonds propres, pour la fourniture d'instruments financiers, pour l'offre de conseils financiers, pour le traitement de transactions de change, pour le financement d'inventaires ou pour la fourniture d'autres services financiers, bancaires et commerciaux courants ;
 - Une liste de transactions spécifiques traitées par ces institutions pour des investisseurs cherchant à se faire enregistrer et à bénéficier des avantages prévus par la législation malienne ;
- Surveille la base de données des contacts de MI afin de s'assurer qu'elle contient des investisseurs potentiels cibles classés par secteur et programme de marketing, et les coordonnées de chacun ; historique/notes, activités, opportunités d'investissement (niveaux estimés d'investissement et d'emploi), pays d'origine,

transferts potentiels de technologie et autres contributions aux priorités de développement du Mali. (Ces données sont essentielles pour évaluer les progrès réalisés par le programme de promotion des investissements et pour l'acceptation du Mali par les investisseurs en tant que destination d'investissement, et seront utilisées pour compiler des témoignages d'histoires de réussite afin d'attirer les investisseurs locaux et étrangers) ;

- Produit et analyse des données statistiques quantitatives et qualitatives et prépare des rapports interprétatifs et des présentations graphiques ou du matériel de recherche dans des rapports semi-annuels à l'attention des parties intéressées au Mali ;
- Aide les différentes divisions à préparer leurs plans, budgets et rapports annuels ;
- Soumet au directeur général des rapports mensuels sur le statut des projets de recherche ;
- S'acquiesce d'autres tâches essentielles ou marginales liées à son poste en fonction de ses attributions et selon les requêtes qui lui sont adressées par son supérieur hiérarchique.

3.2 Communication

- Communique régulièrement avec le directeur général et autres divisions afin d'échanger des informations ;
- Soumet des rapports trimestriels ou semi-annuels aux parties prenantes du Mali, après approbation du directeur général ;
- Répond aux demandes d'informations oralement et par écrit ;
- Crée et entretient un réseau de contacts internationaux et locaux qui fourniront les informations nécessaires, y compris cadres du secteur public, services publics, chambres de commerce, secteur privé, consultants locaux et étrangers, etc.

3.3 Responsabilités budgétaires

- Aide à l'élaboration du budget annuel de MI, estime les exigences de l'unité de recherche en matière d'effectifs, équipements, matériel et fournitures et les dépenses discrétionnaires ;
- Surveille et classe les dépenses par ordre de priorité afin de respecter les contraintes budgétaires.

3.4 Prise de décisions et résolution des problèmes

- Prend des décisions concernant son travail sous la direction du directeur général ;
- Fixe les priorités, mesure les résultats et entreprend des actions correctives, le cas échéant ;
- Gère et résout, le cas échéant, les problèmes liés au travail, signale les problèmes plus graves au directeur général et lui suggère des solutions.

3.5 Gestion du personnel

- Supervise et dirige ses subalternes ; analyse les résultats, oriente le personnel selon les besoins et approuve les demandes de congés ;
- Veille à la disponibilité d'opportunités de formation et d'évolution professionnelle ;
- Établit et entretient de bonnes relations avec les employés au sein de l'unité ; résout les différends et les conflits entre employés et signale les problèmes plus complexes au directeur général ;
- Délègue certaines responsabilités et compétences aux membres du personnel, selon les besoins.

4. Qualifications et expérience :

4.1 Qualifications essentielles

- Un diplôme universitaire en économie, statistiques, administration publique ou des affaires, finances, sciences bibliothécaires ou tout autre domaine connexe ou

toute combinaison équivalente d'études, expériences et formations fournissant les connaissances et les compétences requises ;

- Connaissance approfondie des techniques et sources de recherche, développement de matériel de référence, techniques de compte rendu de recherches et statistiques ;
- Capacité à trouver, organiser et analyser des informations complexes et connaissance approfondie des techniques de traitement et d'analyse des données, telles que méthodes de corrélation simple, analyses de tendances, techniques d'échantillonnage, tests d'hypothèses et méthodes d'estimation d'intervalles ;
- Capacité à tenir un raisonnement logique et capacité de réflexion indépendante et créative concernant des problèmes de recherche ;
- Capacité à analyser des situations avec précision et à adopter un plan d'action efficace ;
- Connaissance de l'évolution industrielle actuelle et capacité à rechercher des informations et à les appliquer à son lieu de travail ;
- Aptitude à superviser, y compris la capacité à diriger et à motiver une petite équipe chargée de la collecte et de l'analyse de données, à analyser les résultats de manière constructive, à guider et à former, à planifier et à organiser le travail de tiers, à déléguer des tâches et à gérer les activités dans les délais ;
- Excellentes aptitudes en rédaction, présentation et prise de parole en public ;
- Excellentes connaissances informatiques : compétent en MS Office, PowerPoint, Internet, messageries électroniques et programmes de bases de données.
- Excellente connaissance du français et de l'anglais.

4.2 Expérience essentielle

- Une expérience de minimum trois ans en recherches techniques ou statistiques, y compris ou complétés par une année d'interprétation et de présentation graphique de données ;
- Expérience d'un an à un poste de supervision dans la gestion d'une petite équipe de professionnels, y compris dans les domaines de l'évaluation, de la formation et du maintien de la discipline.

4.3 Qualifications et expérience souhaitées

- Une certaine expérience dans le développement d'entreprises et dans le domaine du marketing ;
- Beaucoup de tempérament, haut niveau de professionnalisme et de sang-froid lorsqu'il s'agit de travailler sous pression ;
- Diplôme délivré par une université d'un pays développé tel que la France, la Grande-Bretagne ou les USA ;
- Compétences en publication assistée par ordinateur ;
- Connaissance correcte d'autres langues, telles que l'anglais.

4.4 Licences

- Permis de conduire.

5. Conditions de travail :

- Essentiellement du travail de bureau exigeant de rester en position assise pendant de longues périodes ; et peut être tenu de prester des heures supplémentaires ;
- Peut être invité à travailler sur le terrain ;
- Tenu de donner une image positive et professionnelle du Mali et de MI en faisant montre de politesse et de courtoisie, en travaillant en collaboration avec les employés, les futurs clients et les investisseurs, ainsi que le grand public, en présentant bien au niveau personnel et professionnel, et en respectant des horaires de travail réguliers.

6. Formation :

En cas de méconnaissance des domaines suivants, devrait recevoir une formation aux meilleures pratiques d'une IPA, secteurs et industries cibles, planification stratégique, gestion/suivi des contacts, travail d'équipe, développement de ressources humaines.

Intitulé du poste	Responsable du développement de nouvelles entreprises – Secteur		
Rang du poste	6		
Groupe			Grade
Nom de la direction	Direction générale		
Nom de la section	Division du marketing/promotion des investissements		
Nom de l'unité			
Est sous les ordres de	<i>Titre du supérieur hiérarchique</i> Chef de la Division du marketing/promotion des investissements		
Dirige	<i>Titres des subalternes immédiats</i> Aucun		
Date	Juin 2004	<input checked="" type="checkbox"/> Préparé	<input checked="" type="checkbox"/> Révisé
Motif	<i>(par ex., publication du poste vacant / évaluation des performances)</i> Nouvelle API		
Préparé par	<i>(Nom et signature)</i> Armando Heilbron		
Révisé par	<i>(Nom et signature)</i> Jose Ceron		
Approuvé par	<i>(Nom et signature)</i>		

1. Contexte organisationnel

MALI INVEST est chargé d'attirer des investissements étrangers directs au Mali. Un objectif essentiel de ce poste est d'augmenter les flux d'investissements étrangers directs au Mali, susceptibles de créer un nombre significatif d'emplois. Ce secteur appartient à la Division du marketing/promotion des investissements, qui est l'une des trois divisions de cette organisation.

2. Principal objectif du poste

Présenter/promouvoir de façon dynamique et intensive le Mali comme une destination propice aux investissements étrangers directs (IED) dans le secteur ; mettre en œuvre et surveiller des efforts de marketing ciblés pour le secteur par le biais de plans de marketing annuels ; identifier et approcher de futurs investisseurs potentiels ; en faire de véritables investisseurs dans le cadre de MALI INVEST ; veiller à ce que les entreprises existantes ne quittent pas le pays (jusqu'à ce que cette division soit absorbée par la Division des services aux investisseurs) ; préparer et disposer de matériel promotionnel actualisé en rapport avec le secteur, y compris des informations détaillées sur le cadre d'investissement pour ce secteur particulier ; se conformer aux politiques et aux

procédures d'exploitation standard de MI. Le responsable du développement de nouvelles entreprises est chargé d'atteindre les résultats prévus dans le plan pour son secteur, dans les délais impartis et les limites budgétaires. L'objectif principal de son secteur est de susciter l'intérêt des investisseurs et d'attirer des investissements dans le pays. Il/elle doit, dès lors, également formuler des recommandations à l'attention du chef de Division en vue d'améliorer l'attraction d'investissements dans le secteur au Mali.

3. Responsabilités clés

3.1 Responsabilités et résultats

- Participe aux analyses sectorielles réalisées par MI du modèle AFOM (atouts, faiblesses, occasions, menaces) pour le Mali, des secteurs et marchés cibles spécifiques du Mali en vue d'attirer les investissements et à la définition des priorités essentielles du Mali pour améliorer le cadre d'investissement pour ce secteur ;
- Participe à la préparation du plan du secteur pour l'année suivante, y compris objectifs, programme d'activités et budget détaillés ;
- Met en œuvre et surveille les plans annuels de marketing pour son secteur et pays cibles, conçus pour répondre aux exigences des investisseurs cibles ;
- Planifie, organise et réalise des voyages de reconnaissance et de promotion sur des marchés prédéterminés afin de présenter des exposés aux investisseurs potentiels cibles dans son secteur, de susciter l'intérêt des investisseurs et de stimuler les visites de sites au Mali ;
- Aide à l'identification de nouvelles opportunités commerciales dans son secteur, sur la base d'objectifs d'investissements compétitifs et comparatifs pour le Mali, recommande la réalisation d'efforts supplémentaires dans des secteurs et des pays représentant des sources importantes d'investissements sur la base du plan de marketing existant ;
- Identifie des contacts cibles et entretient une base de données du secteur actualisée, y compris des intervenants clés dans le secteur cible sur certains marchés déterminés avec leurs noms, postes, numéros de téléphone, de télécopieur, adresses électroniques, adresses personnelles, informations de référence, historique, activités, opportunités d'investissement, etc. ;
- Participe à des foires commerciales, des conférences, des forums, des conférences de presse internationales en tant que représentant de MI/Mali, lorsqu'ils concernent son secteur ou que le chef de Division le lui demande ou lui donne son approbation ;
- Aide le chef de Division à réaliser des campagnes destinées à améliorer l'image et à promouvoir son secteur, y compris publicités, couverture par les médias, missions et événements à l'étranger, missions nationales, présentations et négociations avec des investisseurs potentiels ;
- Travaille en collaboration avec le chef de Division afin de préparer et d'entretenir un matériel promotionnel actualisé à l'aide d'informations concernant son secteur et selon ses sensibilités ;
- Dispose d'informations actualisées sur les sources de matières premières et les accords d'accès au marché au Mali et dans la région et compare la position du Mali par rapport à la concurrence ;
- Surveille l'évolution et les tendances du secteur sur la base des stratégies de grandes entreprises, telles qu'énoncées dans des déclarations publiques ou des sources d'information spéciales (bases de données d'entreprises) ;
- Dispose d'une base de données actualisée d'associations industrielles opérant dans des pays cibles choisis, y compris personnes de contacts et responsables clés ;
- Dispose d'une base de données actualisée de publications clés sur le secteur qui constituent une source essentielle de publicité promotionnelle ; est abonné et lit ces publications pour y chercher des informations pertinentes qui l'aideront à s'acquitter de ses tâches en étant mieux informé ;
- Prépare et envoie du courrier destiné à susciter l'intérêt d'investisseurs cibles ;

- Prépare et envoie des informations sur mesure aux investisseurs potentiels intéressés dans les 24 heures qui suivent une demande de leur part afin de les aider à prendre une décision ;
- Organise des visites de sites en rapport avec des investissements dans son secteur au Mali. Aide de manière efficace et opportune les investisseurs potentiels en ce qui concerne tous les aspects liés à leurs visites de sites au Mali, depuis la planification jusqu'à leur accompagnement à des réunions pendant leur séjour au Mali ;
- Répond efficacement et de manière opportune aux questions qui lui sont posées et assure le suivi des initiatives et requêtes des investisseurs ;
- Devient la seule personne de contact pour les investisseurs potentiels, en établissant et en entretenant une relation étroite avec ces derniers ;
- Reste l'unique personne de contact pour les investisseurs décidés ou opérant déjà dans le pays afin de garantir leur satisfaction, d'obtenir des témoignages positifs et d'encourager les réinvestissements, jusqu'à ce que cette fonction soit absorbée par la Division des services aux investisseurs ;
- Fournit aux investisseurs de l'aide, des conseils et le soutien logistique et en matière d'import-export leur permettant de réaliser leurs projets d'investissement, depuis leur demande initiale jusqu'à leur installation en passant par le règlement des difficultés qu'ils rencontrent dans leurs opérations quotidiennes. Ces services seront fournis, dans un premier temps, par le responsable, mais seront ensuite absorbés par la Division des services aux investisseurs. Ceux-ci incluront, entre autres :
 - Recherche d'industries/secteurs ;
 - Informations sur les fournisseurs locaux ;
 - Coûts des services publics, disponibilité, temps, etc. ;
 - Exigences en matière de visas et de permis de travail ;
 - Support en matière d'enregistrement et de délivrance de licences, y compris traitement et approbation de permis et de primes, en étroite collaboration avec la Division des services aux investisseurs ;
 - Soutien logistique pour organiser des rendez-vous avec les fournisseurs et/ou autorités gouvernementales, et des visites de sites potentiels ;
 - Disponibilité d'infrastructures locales pour le personnel expatrié ;
 - Production de rapports mensuels sur la situation du plan de marketing sectoriel, y compris nombre et origine des initiatives d'investissement lancées, exposés présentés, dates d'investissement, taux de réussite cumulé des initiatives entreprises, visites de sites par les investisseurs et investissements véritablement engagés ;
- S'acquitte d'autres tâches essentielles ou marginales liées à son poste en fonction de ses attributions et des demandes qui lui sont adressées par le chef de Division.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted
+ Level: 1 + Aligned at: 18 pt +
Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.2 Communication

- Communique régulièrement avec le chef de Division concernant ses tâches ;
- Communique quotidiennement avec des investisseurs potentiels par téléphone, courrier électronique et courrier normal, afin d'attirer leur attention, susciter leur intérêt pour un investissement dans le secteur, stimuler des visites de sites et influencer leur décision d'investir au Mali ;
- Présente constamment des exposés en PowerPoint à des investisseurs potentiels et des visiteurs, en français et en anglais ;
- Crée et entretient un réseau de contacts internationaux et locaux qui contribueront à recommander, influencer et/ou aider les investisseurs potentiels, y compris autorités publiques, cadres des services publics, présidents et directeurs de chambres de commerce, promoteurs/gestionnaires de zones industrielles, consultants locaux et étrangers, etc. ;
- Communique avec des hommes d'affaires et des investisseurs potentiels afin d'influencer et de négocier les résultats ;

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted
+ Level: 1 + Aligned at: 18 pt +
Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

- Répond aux questions concernant les investissements oralement et par écrit, et gère la correspondance avec les investisseurs ;
- Peut être prié de représenter le directeur général lors de réunions et de conférences publiques, au sein d'organes consultatifs et de groupes communautaires.

3.3 Responsabilités budgétaires

- Aide à l'élaboration du budget annuel de la Division en rapport avec son secteur, en particulier pour les dépenses discrétionnaires de marketing/promotion ;
- Veille à ce que les dépenses pour son secteur ne dépassent pas le budget.

3.4 Prise de décisions et résolution des problèmes

- Prend des décisions concernant son travail sous la direction générale du chef de Division et signale les problèmes plus graves à ce dernier ;
- Gère et résout, le cas échéant, les plaintes liées aux investissements dans son secteur, signale les problèmes plus graves au chef de Division et lui recommande des solutions.

Formatted: Right: 1.45 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

3.5 Gestion du personnel

- Aucune.

4. Qualifications et expérience :

4.1 Qualifications essentielles

- Licences en marketing, administration des affaires, économie, ingénierie industrielle ou domaine connexe ou toute combinaison équivalente d'études, d'expériences et de formations lui fournissant les connaissances et les compétences requises ;
- Excellente communication orale, en particulier au téléphone ; excellente connaissance du français et de l'anglais ou de la langue parlée sur le marché cible ;
- Excellentes compétences de présentation ;
- Capacité à rédiger du courrier et des rapports dans ces deux langues ;
- Excellentes compétences interpersonnelles et capacité de persuasion ;
- Beaucoup de tempérament, d'énergie, de volonté à atteindre des objectifs importants, d'auto-motivation, d'indépendance et de capacité à se diriger, de détermination, de ténacité, d'endurance au rejet et de volonté de s'améliorer ;
- Grande éthique professionnelle, compétences en planification/organisation, responsabilité et professionnalisme ; capacité prouvée à travailler sous pression et à bien gérer son temps, et extrêmement ponctuel ;
- Forte inclination envers les entreprises et les clients ;
- Excellentes aptitudes informatiques : capable d'utiliser MS Office, PowerPoint, Internet, les messageries électroniques et les programmes de bases de données ;
- Capacité à chercher rapidement des informations et à les appliquer à son lieu de travail ;
- Capacité à travailler en équipe et à tenir les délais.

4.2 Expérience essentielle

- Au moins 5 ans d'expérience professionnelle dans le secteur privé, notamment dans le marketing et/ou la vente.

4.3 Qualifications et expérience souhaitées

- Passé biculturel : avoir vécu, travaillé ou étudié à l'étranger ;
- Diplôme délivré par une université d'un pays développé tel que la France, la Grande-Bretagne ou les USA ;
- Compétences en publication assistée par ordinateur ;
- Grand sens de l'humour ;

- Connaissance d'autres langues telles que l'anglais (essentiel pour le secteur), chinois, portugais, italien.

4.4 Licences

- Permis de conduire.

5. Conditions de travail :

- Mélange de voyages en dehors du Mali, de travail sur le terrain au Mali et de travail de bureau, très grande probabilité d'heures supplémentaires ;
- Toujours tenu d'accompagner les investisseurs potentiels dans leurs visites de sites et réunions au Mali ;
- Tenu de présenter des exposés multimédias de pointe en tête-à-tête ou à des publics plus nombreux ;
- Tenu de participer à des événements dans différents lieux dans et en dehors du Mali ;
- Tenu de donner une image positive et professionnelle du Mali et de MI en faisant montre de politesse et de courtoisie, en travaillant de concert avec ses collègues, clients potentiels et investisseurs, et le grand public, en présentant bien au niveau personnel et professionnel, et en respectant un horaire de travail régulier.

6. Formation :

En cas de méconnaissance des domaines suivants, doit recevoir une formation aux meilleures pratiques d'une IPA, évolution du commerce et des investissements internationaux et traités signés en la matière, secteurs et industries cibles, orientation des marchés cibles, marketing direct et vente, compétences de haut niveau en matière de présentation, gestion/suivi des contacts, règlement des problèmes liés à Windows/logiciels, travail d'équipe, gestion du temps.

Annexe 12 – Exigences en matière de technologies de l'information

MI sera en compétition avec d'autres API dans le monde pour attirer l'attention d'investisseurs potentiels. La plupart de ces API disposent d'outils de pointe pour s'acquitter de leurs mandats, notamment pour réaliser des études de marché, atteindre les investisseurs et leur fournir des services. En conséquence, MI doit également être équipé des biens et outils appropriés, dont voici les plus importants :

- Ordinateurs : PC pour le personnel de bureau et ordinateurs portables pour les responsables du développement d'entreprises
- Accessoires téléphoniques
- Équipements/commutateur/plot
- Logiciels, y compris, antivirus, outils bureautiques de pointe (MS Office) et un système de gestion des contacts.

Ordinateurs

MI doit disposer d'un PC pour chaque membre de son personnel de bureau. Ceux-ci devraient au moins être dotés d'un processeur 1,33+GHz, d'une mémoire vive de 256+Mo, d'un disque dur 40-60 GB, de CD-ROM (dont certains réinscriptibles) et d'une carte et accès réseau 10/100. Les marques internationales les plus connues sont Dell Compaq/HP ou IBM. Cet équipement doit être alimenté par des unités d'alimentation sans interruption (ASI).

Plutôt que de PC, les responsables du développement de nouvelles entreprises de MI ont besoin d'ordinateurs portables (également appelés ordinateurs portatifs ou ordinateurs blocs-notes) aux caractéristiques suivantes : processeur 2,66+GHz, mémoire vive de 512 Mo, disque dur 60 GB, CD-ROM réinscriptibles, écran 13-15 pouces à matrice active, carte et accès réseau 10/100, adaptateur de courant CA auto-détecteur pour 100-240 V 50/60 Hz, 2 ports USB, et étui de transport. Ces ordinateurs blocs-notes doivent être très robustes, présenter un bon niveau de performance et d'entretien⁸ et bénéficier, idéalement, d'une assistance technique locale au Mali. Les marques les plus connues, utilisées par les "utilisateurs itinérants", sont Dell, Toshiba, IBM et Compaq/HP.

Logiciels de base

Tous les ordinateurs doivent être protégés contre les virus informatiques. Certaines marques bien connues sont Norton, McAfee et Panda.

De plus, la plupart des employés de bureau de la par le monde utilisent des outils destinés à augmenter la productivité du travail de bureau tels que traitements de textes, feuilles de calcul électroniques, outils de présentation et gestionnaire de courrier sur Internet. Le leader mondial est Microsoft Office, qui est recommandé pour des raisons de compatibilité. Les responsables de MI devront pouvoir envoyer aisément des documents lisibles aux investisseurs potentiels à travers le monde, qui sont en grande partie des usagers de MS Office.

La mission recommande l'achat de licences pour usagers multiples dès le début. Une solution de rechange est l'achat de matériel informatique doté de logiciels OEM⁹. Par exemple, Dell peut vendre ses PC et ordinateurs blocs-notes avec un logiciel antivirus et un MS Office OEM, avec un rabais important par rapport au prix de vente au détail.

Logiciels de gestion des contacts/suivi des investisseurs :

La mission recommande la mise en place d'un système de gestion et de suivi des contacts permettant aux responsables du développement d'entreprises de gérer de

⁸ Classements des performances par des rapports de consommateurs ou des magazines informatiques.

⁹ Fabricant de matériel.

manière proactive leurs contacts dans le domaine des investissements et d'assurer le suivi des opportunités d'IED pour le Mali. La direction de MI peut utiliser ces logiciels pour vérifier périodiquement les activités de l'organisation, les agendas et listes de tâches des responsables, les investissements obtenus, les progrès réalisés dans le cadre des projets, les opportunités d'investissement, etc.

Le système de suivi gèrera les informations clés liées aux mesures des performances mentionnées précédemment, telles que :

- Projet d'une base de données ("pipeline"¹⁰) : nombre attendu d'emplois à créer, taille de l'opération, quantité d'investissements et situation de chaque projet ;
- Investissements certifiés : nombre d'emplois à créer, taille de l'opération, quantité d'investissements pour chacun d'eux ;
- Réinvestissements certifiés : ibid ;
- Désinvestissements annoncés : nombre d'emplois perdus, taille de l'opération close, montant des désinvestissements, le cas échéant.

Ces informations produits automatiquement faciliteront l'élaboration des rapports à présenter au Conseil d'administration de MI, au gouvernement et aux organisations soutenant le projet.

Pour atteindre les objectifs précités, les logiciels doivent posséder les fonctions suivantes :

- enregistrement de l'historique ;
- programmation des activités ;
- suivi des opportunités ;
- recherche ;
- compte rendu ;
- groupement ;
- intégration du courrier électronique et du traitement de textes.

Les principales marques qui affichent un prix moyen inférieur à 300 USD par licence sont ACT!, Goldmine et Maximizer.

Pour donner une véritable image actuelle et à jour des activités, progrès et contributions de MI, les données doivent être actualisées en permanence. Cette opération devrait être réalisée par le biais d'une utilisation quotidienne de la part des responsables de MI du système en tant qu'outil de travail. Utiliser le système de suivi de cette manière implique généralement un changement culturel pour de nombreux employés qui sont souvent habitués à utiliser des boîtiers contenant des cartes de visite, des notes et des archives manuelles ou des fichiers Excel. Si seuls quelques responsables de MI utilisent l'outil, l'objectif de suivi ne sera pas atteint et la direction ne disposera pas d'une image complète des activités et résultats de l'organisation. C'est la raison pour laquelle la mission recommande que le personnel de MI ne soit pas uniquement formé à l'utilisation de cet outil, mais également formé sur le tas pour que cette utilisation devienne véritablement une nouvelle habitude ou culture de travail.

En général, la mise en place d'un tel système peut prendre de 1 à 2 mois, y compris la commande et l'importation des licences pour les logiciels, la personnalisation, l'installation et la formation des utilisateurs et de l'administrateur du système. La MIGA a développé un système basé sur ACT!, personnalisé pour les API se conformant aux meilleures pratiques en vigueur. Ces modèles sont désormais traduits en français et leur utilisation permettra de gagner du temps et d'épargner des frais de personnalisation.

¹⁰ Un "pipeline" est une base de données de projets d'investissement actifs pour lesquels on s'efforce d'obtenir une décision favorable pour le pays d'accueil.

MALI FINANCE

Les frais d'installation de tout le matériel, logiciels et systèmes informatiques dont il est question dans cette annexe ont été inclus dans le projet de budget.

Annexe 13 – Calendrier de mise en œuvre

Tâche	Niveau de décision	2004					2005							
		Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
Lancement														
Approbation du gouvernement	Ministère													
Définition et approbation de l'aide budgétaire des donateurs	Donateurs													
Cadre juridique de l'institution approuvé/lancé	Ministère													
Intégration du Conseil d'administration	Gouvernement/secteur privé													
Mobilisation/programme d'AT – conseiller résident LT	Donateurs/Conseil d'administration													
Recrutement du directeur général	Conseil d'administration/CR													
Recrutement des cadres moyens	DG/CR													
Mise à disposition de bureaux	DG/Conseil d'administration/CR													
Achat d'équipements/fournitures de bureau	DG/Conseil d'administration/CR													
Lancement de l'institution	Conseil d'administration/Ministre/ /DG/Personnel/AT													

Tâche	Niveau de décision	2004					2005							
		Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août.
Mandats de mise en opération														
Approbation de stratégies de projets pilotes de ZI	Donateurs/Conseil d'administration													
Etude de faisabilité de projets pilotes de ZI	Donateurs/Conseil d'administration/AT													
Préparation/lancement d'appels d'offres pour projets pilotes de ZI	DG/Personnel/AT													
Protocoles d'entente pour l'accès aux terres	Ministre/Conseil d'administration/AT													
Préparation/approbation d'un plan stratégique d'entreprise	Ministre/Conseil d'administration/DG/CR													
Protocoles d'entente de détachement avec cadre TR/liste de contrôle	Ministre/DG/AT													
Lancement du guichet unique	Conseil d'administration/Ministre/DG													
Préparation du plan stratégique/marketing de trois ans/approbation	Conseil d'administration/DG/Personnel/AT													
Installation de SIG/SSI/formation du personnel	DG/Personnel/AT													
Lancement des efforts de marketing	DG/personnel													
Exigences juridiques/procédurales														
Adaptation du code d'investissements	Ministre/Conseil d'administration/AT													
Préparation/approbation des modalités d'application	Ministre/Conseil d'administration/DG/AT/CR													
Préparation/approbation des PES	DG/personnel/CR													

Annexe 14 – Niveaux estimés d'aide : assistance technique et infrastructures

Afin d'aider MALI INVEST (MI) à s'acquitter des tâches complexes et exigeantes qui ont été assignées à l'agence, il est vivement recommandé qu'un programme substantiel d'assistance technique soit fourni dès le lancement des opérations de l'agence et se poursuive pendant une période minimale de trois ans. Cette assistance technique n'aiderait pas uniquement l'agence à réaliser ses tâches essentielles, elle fournirait également une formation sur le tas au personnel, ce qui garantirait que le respect des meilleures pratiques internationales en vigueur par l'organisation. Un effort de ce genre constituerait un investissement dans un projet pilote important en République du Mali.

Cet investissement ne fournirait pas uniquement une API haut de gamme au Mali, mais il :

- créerait également une institution chargée de promouvoir un changement important du milieu des affaires malien ;
- créerait une culture de la transparence et de la prévisibilité dans la relation stratégique gouvernement-secteur privé ;
- créerait une approche moderne du développement de zones industrielles avec des rôles clairement définis pour le gouvernement et le secteur privé dans le cadre d'un véritable partenariat privé-public ;
- créerait un processus d'agrément des investissements rationalisés, cohérent et efficace.

Formatted: French (France)

Niveaux recommandés d'assistance technique (AT)

Formatted: French (France)

Conseiller résident (3 ans). Cette personne devrait travailler au siège central de MI en étroite collaboration avec le directeur et le personnel de MI. Les responsabilités du conseiller résident seraient les suivantes :

- Développer une série d'indicateurs de référence internes réalistes, mais exigeants, permettant de mesurer quantitativement et qualitativement les performances de MI par le biais d'un grand nombre d'indicateurs ;
- Aider à la préparation du lancement opérationnel de MI ;
- Aider le directeur à recruter les cadres moyens
- Aider au développement de procédures internes de communication et bureautiques
- Aider les cadres supérieurs et le Conseil d'administration de MI à élaborer un plan d'entreprise pluriannuel. Cet effort inclurait la préparation de plusieurs ateliers de planification stratégique sur trois ans ;
- Aider MI à mettre sur pied une unité de renseignements sur les marchés, capable de déterminer la position compétitive du Mali par rapport aux pays concurrents de la région sur la base d'indicateurs économiques, financiers et sociaux clés ;
- Aider le directeur à élaborer des documents d'orientation qui seront présentés au Conseil de ministres par le Conseil d'administration de MI et qui identifieront les contraintes commerciales, les processus/cadres juridiques/pratiques peu compétitives, etc. exigeant des décisions de haut niveau ;
- Identifier les besoins de formation afin d'améliorer la capacité du personnel de MI ;
- Aider à la production de rapports périodiques à l'attention du Conseil d'administration de MI ;
- Aider au développement et à l'entretien d'un réseau de communication et à l'amélioration de la capacité de liaison avec les agences gouvernementales clés, le secteur privé et les représentants des donateurs ;
- Coordonner et superviser les besoins en AT de l'organisation tant à court qu'à long terme ;
- S'acquitter de toutes les autres tâches et fournir toute l'aide qui pourrait être demandée par MI et le directeur de MI.

Formatted: French (France)

Exigences minimales concernant le conseiller résident : Cette personne devrait très bien connaître les efforts à fournir pour créer une institution API, de préférence, en Afrique. Elle devrait jouir d'une expérience d'au moins 15 ans dans le domaine de la promotion des IED. L'idéal serait que cette personne jouisse d'une expérience en gestion d'une API. Elle doit posséder d'excellentes compétences de communication orale/écrite en français et en anglais.

Coût estimé : 350.000 USD/an=1,05 million USD

Conseiller en marketing/promotion (2 ans). Cette personne aidera MI à élaborer un plan marketing spécifique par secteur et à présenter ce document au Conseil d'administration pour qu'il l'approuve. Après approbation du Conseil d'administration, elle aidera le personnel de MI à mettre le plan en œuvre dans le cadre d'un effort de formation sur le tas. Le conseiller en marketing/promotion interagira étroitement avec les cadres supérieurs de MI et fournira des conseils au directeur et à son équipe dans le domaine du marketing et de la promotion.

Formatted: French (France)

- Développer un plan marketing spécifique par secteur de trois ans, basé sur une analyse compétitive de la position du Mali par rapport aux pays concurrents. Ce plan devrait inclure les secteurs, industries, situation des secteurs dans le pays, estimations budgétaires, résultats escomptés et types de stratégies de marketing convenant le mieux à chaque opportunité potentielle ;
- Aider MI à développer des systèmes de marketing pouvant être reproduits, quantifiés et évalués dans le cadre de travail quotidien de l'organisation ;
- Concevoir et mettre en œuvre un programme d'entretien des investisseurs intégrant les meilleures pratiques internationales en vigueur ;
- Aider les cadres supérieurs de MI à préparer le matériel promotionnel tel que brochures générales, guides à l'attention des entreprises, brochures sur les différents secteurs, vidéos promotionnelles et site web ;
- Aider le spécialiste en SIG à concevoir le SSI et autres systèmes de bases de données des investissements ;
- Aider les cadres supérieurs et les former à l'utilisation du Système de suivi des investissements (SSI) ;
- Aider les cadres supérieurs et les former à l'utilisation des toutes dernières techniques et outils de marketing. Des présentations sur mesure sur les études réalisées par secteur et sur les clients de ces secteurs revêtiront une importance toute particulière ;
- Aider les cadres supérieurs à comprendre et à travailler dans le cadre du processus de sélection de sites des investisseurs ;
- Superviser l'entretien et la mise à jour régulière de la page web de MI conformément aux meilleures pratiques internationales ;
- Aider MI à engager une entreprise de relations publiques et une agence publicitaire et superviser les activités de cette agence, y compris la coordination de ces activités avec le directeur et le Conseil d'administration.

Exigences minimales concernant le conseiller en marketing/promotion : Cette personne devrait bien connaître le processus de sélection de sites d'investissement en jouissant d'une expérience directe de minimum 10 ans à un poste de responsable en chef du marketing dans une API. Elle devrait posséder les capacités nécessaires pour préparer des plans marketing pour des API, incluant un budget, des méthodes d'évaluation des performances, des exigences logistiques et des stratégies promotionnelles. Elle devrait également posséder d'excellentes compétences en communication écrite/orale en français et en anglais.

Coût estimé : 250.000 USD/an=500.000 USD

Expert international en TI (9 mois). L'expert international en TI sera responsable de l'installation, du lancement et de la formation du personnel de MI à un système moderne de SIG qui inclura un SSI. Le système SIG sera axé sur la création d'une base de données et sur le soutien des activités de marketing et de promotion basées sur les plans et les budgets de marketing approuvés. Il/elle assumera les responsabilités suivantes :

- En collaboration avec le conseiller en marketing/promotion et les cadres supérieurs de MI, incorporer un SSI dans le système SIG ;
- Introduire des fonctions de délivrance de permis et de licences (processus manuels de réglage minutieux du guichet unique, calibrage et compréhension approfondie du processus d'agrément par le personnel chargé de la mise en œuvre) dans le système SIG. Cet expert travaillera en étroite collaboration avec le spécialiste en processus résidents du guichet unique ;
- Incorporer les accords de mise à disposition de terres signés entre MI et le ministère d'État chargé des affaires foncières et de l'urbanisme, les contrats de concession signés avec des promoteurs privés et faire en sorte que les documents de demande de propositions et l'historique de chaque zone industrielle fassent partie du processus d'appel d'offres
- Faire en sorte que le système SIG gère d'autres bases de données et fonctions statistiques
- Former le personnel de MI à l'utilisation du système SIG
- Préparer des manuels documentant l'utilisation et l'entretien du système SIG
- Identifier tout besoin supplémentaire de matériel informatique/logiciels et aider MI à présenter des offres compétitives pour l'achat de ces équipements.

Formatted: French (France)

Exigences minimales concernant l'expert international en TI : Cette personne devrait posséder des compétences étendues dans le domaine des technologies de l'information et avoir une expérience dans la conception et la mise en œuvre de systèmes SIG liés aux investissements. Elle doit également posséder d'excellentes compétences en communication écrite/orale en français et en anglais.

Coût estimé : 20.000 USD/mois=180.000 USD

Guichet uniqueConseiller juridique (local)

Un juriste malien expérimenté connaissant le cadre législatif général du pays serait chargé d'élaborer les amendements au Code des investissements, de rédiger de nouvelles modalités d'application en collaboration avec le directeur de MI et le directeur du guichet unique. Sa tâche inclurait une analyse détaillée et documentée des carences présentées par les modalités d'application actuelles et la proposition d'une nouvelle mouture à soumettre au Conseil d'administration de MI et, ensuite, au Conseil de ministres. De concert avec le directeur de MI et avec le consentement du Conseil d'administration, le conseiller juridique préparera une présentation mettant en lumière les principales contraintes des modalités d'application actuelles et les améliorations comprises dans le document proposé. Le conseiller juridique fournira une aide directe au directeur de MI, au directeur du guichet unique et au Conseil d'administration en ce qui concerne la signature de protocoles d'entente, la définition des rôles des agences gouvernementales concernées par le processus d'approbation du guichet unique. Il déterminera également la nécessité ou non de détacher des représentants de ces agences au sein du guichet unique, la durée de la période de détachement et il inclura, de préférence, des mécanismes permettant que leurs rôles soient assumés par le guichet unique dans le cadre des directives techniques incluses dans les protocoles d'entente.

Durée estimée de l'effort : 6 mois
Coût estimé : 53.000 USD

Spécialiste en processus résidents

- Fournit une aide technique dans le cadre de négociations inter-agences dans le domaine de la définition des exigences techniques et de leur séquençage
- Créer une bibliothèque d'exigences techniques sur la base de modèles standard conformes aux critères de HSIC pour différentes activités de production
- Élabore un formulaire de demande d'avantages/agrèments d'investissements reprenant toutes les informations requises pour l'entrée d'investissements, sous la forme d'une liste de contrôle, et soumet ce formulaire à l'approbation du Conseil d'administration
- Manuel sur les procédures d'exploitation standard du système de guichet unique, telles que définies par les nouvelles modalités d'application et les protocoles d'entente inter-agences
- Soutient, oriente et forme le personnel du guichet unique à la mise en œuvre du système
- Aide le directeur du guichet unique, lors de ses réunions d'évaluation hebdomadaires, à analyser les progrès réalisés au niveau de la mise en œuvre du système ou l'absence de progrès, à identifier les goulets d'étranglement et à proposer des solutions
- Élabore des formulaires modèles pour chaque événement dans le système afin de garantir une mise en œuvre claire et quantifiable du système, lequel pourra être ensuite mis en service par voie électronique.

Formatted: French (France)

Exigences minimales en ce qui concerne le spécialiste en processus résidents : Une personne spécialisée dans la mise en place, l'installation et la surveillance de cadres réglementaires, jouissant d'une expérience d'au moins 10 ans. Elle doit également posséder d'excellentes compétences en communication écrite/orale en français et en anglais.

Coût estimé : 25.000 USD/mois=300.000 USD

Cadre des zones industrielles

Sélection de sites

Plusieurs sites font actuellement l'objet d'un examen en vue du lancement d'une zone industrielle complémentaire dans la zone métropolitaine de Bamako. Avant de décider si un site convient ou non, il est recommandé qu'un expert en zones industrielles examine tous les sites envisagés. L'examen des sites devrait se terminer par un rapport d'évaluation identifiant le meilleur site à développer sur la base des critères minimaux suivants :

- Plans de développement urbain pour la ville de Bamako
- Proximité de noyaux de population
- Proximité d'infrastructures existantes (installations électriques, eau, télécommunications, etc.)
- Facilité de développement sur le site
- Accès à des routes menant aux ports
- Impacts environnementaux potentiels

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Bulleted + Level: 2 + Aligned at: 54 pt + Tab after: 72 pt + Indent at: 72 pt, Tabs: Not at 72 pt

Formatted: French (France)

Durée estimée de l'effort : Six semaines. Trois semaines au Mali, trois semaines pour le rapport

Coût estimé : 35.000 USD

Formatted: French (France)

Étude de faisabilité

Une fois que le site est identifié et choisi, une étude de faisabilité complète devrait être confiée à un groupe multidisciplinaire d'experts. L'étude de faisabilité devrait inclure, au minimum, quatre domaines. De plus, une évaluation de l'impact sur l'environnement (EIE) est recommandée afin d'identifier et de s'attaquer aux problèmes cruciaux dus aux incidences environnementales du développement du site. L'équipe devrait également préparer des documents de soumission pour le site sur la base des conclusions de l'étude de faisabilité et inclure une demande de propositions (DdP) et un contrat modèle de concession.

Composition de l'équipe de consultants et domaines de compétence :

- Dirigée par un expert en développement de zones industrielles jouissant d'une expérience étendue dans ce domaine dans les pays en développement. Il/elle serait chargé/e de gérer l'équipe, de fournir une supervision technique globale et de préparer des documents de soumission/contrats modèles de concession.
- Un expert en marketing jouissant d'une expérience dans le domaine de la préparation de stratégies et de plans marketing sur la base de la position compétitive de différents pays et projets. Cet expert se chargera de la réalisation d'études sur la demande du marché
- Un expert en planification urbaine jouissant d'une expérience dans l'élaboration de plans directeurs et de plans d'utilisation des terres, dans la détermination du coût technique et dans la préparation de budgets. Exigences en matière de plans directeurs et infrastructures/stratégie de mise en œuvre
- Un expert financier connaissant bien les modèles financiers et le calcul de valeurs actuelles nettes dans le domaine du développement immobilier. Planification commerciale et modèles financiers

Formatted: Indent: Left: 18 pt, Hanging: 17.7 pt, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 18 pt + Tab after: 36 pt + Indent at: 36 pt

Durée estimée de l'effort – Étude de faisabilité/Documents de soumission/Contrat modèle de concession :

Formatted: French (France)

Expert principal chargé de l'étude de faisabilité : Six (6) mois. Coût estimé : 150.000 USD

Expert en marketing : Trois (3) mois. Coût estimé: 45.000 USD

Planificateur urbain : Cinq (5) mois. Coût estimé : 100.000 USD
Expert financier : Deux (2) mois. Coût estimé: 40.000 USD

Niveau estimé total de l'effort : 16 mois
Coût estimé total : 335.000 USD

Recherche de promoteurs

Une fois que l'étude de faisabilité est terminée et à condition qu'elle augure d'un projet attrayant, les documents de soumission seront finalisés et soumis au Conseil d'administration de MALI INVEST afin qu'il les approuve et lance l'appel d'offres.

Le processus d'appel d'offres nécessitera la présence d'un AT (assistant technique) qui fournira des conseils au personnel concerné de MALI INVEST, essentiellement le directeur et le chef de la section des zones industrielles, et assurera leur formation.

Un expert en développement de zones industrielles, expérimenté dans le domaine des procédures d'appels d'offres et parlant couramment le français.

L'AT s'occuperait notamment de :

- S'assurer que tous les documents sont complets avant leur publication
- Aider à répondre aux questions concernant les appels d'offres de manière opportune
- S'assurer que la méthodologie prévue en matière de soumission est respectée
- Aider à la préparation d'une salle de données au cas où les soumissionnaires auraient besoin de plus amples informations
- Aider à la coordination d'une conférence de soumissionnaires
- Aider à l'évaluation des offres
- Aider à la négociation du contrat final avec les soumissionnaires qui auront remporté le marché
- Aider le promoteur à se mobiliser et à lancer ses opérations

Formatted: French (France)

Formatted: French (France)

Durée estimée de l'effort : 12 mois
Coût estimé : 250.000 USD

Coût estimé total du programme d'AT de trois (3) ans pour MI : 2,65 millions USD

- Conseiller résident : 1.050.000 USD
- Conseiller en marketing/promotion : 500.000 USD
- Expert international en TI : 180.000 USD
- Guichet unique : 300.000 USD
- Cadre des zones industrielles : 620.000 USD

Autre aide recommandée : Développement de sites de zones industrielles

Outre les niveaux estimés d'AT décrits précédemment, il conviendrait d'accorder une attention toute particulière au respect par les donateurs des exigences en matière d'infrastructures hors site pour le site de zone industrielle choisi. Pour rendre le projet plus attrayant, l'aide devrait inclure certains développements sur le site pour la première phase du site, tels que :

- Un ou deux bâtiments d'usines standard en tant que source de revenus immédiats
- Routes internes
- Systèmes de distribution d'eau et d'égouts
- Système et sous-station de distribution électrique interne

Formatted: French (France)

Formatted: French (France)

Grâce à cela, un nombre important de contraintes perçues au Mali pourrait être surmonté, dès lors que les promoteurs devraient se concentrer sur des investissements générateurs de

revenus, tels que la construction de bâtiments d'usines standard à vendre ou à louer. Une approche de cette nature pourrait présenter un certain attrait pour les promoteurs privés de sorte qu'à très court terme, la zone industrielle pourrait devenir un projet catalyseur au Mali.

Le processus d'appel d'offres représenterait un effort transparent et sérieux de la part du gouvernement malien pour la mise en œuvre de réformes dans le pays. Celui-ci serait supervisé par un Conseil d'administration privé-public au sein d'une organisation opérant dans le cadre de systèmes et de procédures clairs, basés sur deux éléments fondamentaux : la transparence et la prévisibilité.

Parallèlement, une zone industrielle moderne, gérée de façon privée, pourrait devenir un pôle d'investissement important pour le Mali, ce qui permettrait de créer des emplois, de stimuler la croissance des petites et moyennes entreprises (PME), d'augmenter et d'améliorer la capacité de production et d'accroître les exportations, entre autres.

Annexe 15 – Proposition de budget d'investissement et d'exploitation sur cinq ans

L'IED est une entreprise à long terme. En tant que telle, elle exige un engagement et un investissement sur le long terme de la part du pays d'accueil, de son gouvernement et des partenaires internationaux, ainsi qu'une grande patience avant de voir les premiers résultats.

En tant que nouvelle organisation, MI devra être doté de ressources suffisantes pour acheter ses équipements et systèmes, pour recruter du personnel et pour fonctionner pendant au moins 5 ans. Le gouvernement devrait couvrir les dépenses d'exploitation, tandis que les dépenses en capital (investissements dans des actifs) et de marketing pourraient l'être par des donations provenant d'agences de développement multilatérales ou bilatérales, au moins pendant les 5 premières années.

Les postes majeurs du budget sont les suivants :

- Dépenses d'exploitation : couvrent les salaires et les avantages sociaux, la location, les infrastructures, la formation, le transport, etc.
- Dépenses de marketing : incluent les recherches discrétionnaires, le matériel promotionnel, le site web, les publicités, les événements, les relations publiques, les foires commerciales, les voyages et les communications en matière de marketing
- Dépenses en capital : concernent les véhicules, les équipements et fournitures de bureau, les ordinateurs et les logiciels
- Assistance technique : concerne le coût d'un conseiller résident et d'assistants techniques spécialisés qui aideront au lancement de MI et à la formation de son personnel.

Estimations budgétaires de MI sur 5 ans en USD par domaine clé

Formatted: French (France)

Poste clé	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	TOTAL
Dépenses d'exploitation	458.946 USD	1.147.364 USD	1.306.004 USD	1.400.239 USD	1.400.239 USD	5.712.791 USD
Dépenses de marketing	338.325 USD	379.400 USD	552.450 USD	492.050 USD	463.050 USD	2.225.275 USD
Assistance technique	1.700.000 USD	600.000 USD	350.000 USD	0 USD	0 USD	2.650.000 USD
Dépenses en capital	207.278 USD	91.193 USD	28.570 USD	14.991 USD	9.741 USD	351.772 USD
TOTAL	2.704.549 USD	2.217.957 USD	2.237.024 USD	1.907.280 USD	1.873.029 USD	10.939.838 USD

Annexe 16 – Bibliographie

(par ordre alphabétique des noms ou entités)

- APIX Sénégal Brochure. "Mise à jour Août 2002"
- C.N.P.I. "Code des Investissements", Brochure du CNPI
- C.N.P.I. Avril 2003. "INVESTIR AU MALI", Magazine de promotion économique n° 03
- Brochure du C.N.P.I.
- C.N.P.I. Décembre 2002. "Rapport d'activités du directeur général exercice 2002. 4^{ème} point de l'ordre du jour"
- C.N.P.I. Juin 2003. "Rapport d'activités du directeur général du 1^{er} janvier au 30 juin 2003. 6^{ème} point de l'ordre du jour"
- C.N.P.I. République du Mali. "Dossier Investisseurs"
- Site web du C.N.P.I. www.cnpi-mali.org
- C.N.P.I.. Février 2003. "Portefeuille des fiches de projets pour le partenariat"
- C.N.P.I.. Janvier 2003. "Project de budget exercice 2003. 5^{ème} point de l'ordre du jour"
- C.N.P.I. Juin 2004. Chiffres préliminaires de 2003, "Nombre de projets, investissements, emplois créés" pour 2001, 2002 et 2003, "Intentions d'investissements directs étrangers" années 2001, 2002, 2003 provisoire.
- C.N.P.M. Conseil national du patronat du Mali. Matériel d'information comprenant : "Note de présentation du CNPM", "Statuts", "liste des groupements professionnels"
- CEPICI – Côte-d'Ivoire Brochure.
- Chemonics International Inc. / USAID. Janvier 2004. "Projet Mali Finance. Plan de Travail Années 2003-2004 - Rapport final"
- CIA. Mai 2004. "The World Factbook – Mali", www.cia.gov/cia/publications/factbook/
- CIFAM Club des investisseurs français au Mali. Brochure
- Décret n° 97-008/P-RM du 15 janvier 1997
- Brochure sur le "Guichet Unique"
- Hurt III, Harry. 22 mai 2004. "How to make a safer world, client by client", pour le New York Times, imprimé dans La Nación, Costa Rica.
- L'Essor Quotidien National, 27 mai 2004
- L'Indépendant, 27 mai 2004
- Loi OI n° 96-067, pour la création du Centre national de promotion des investissements, 21 novembre 1996
- Brochure sur Mali Finance
- Mali Finance : "Termes de référence pour une étude du FIAS (Foreign Investment Advisory Service) sur le parcours de l'investisseur (ou revue des barrières administratives à l'investissement)"
- MALI. Présidence de la République. Site web : www.koulouba.pr.ml
- Masland, Tom. Juin 2004. "Backing winners – a new U.S. foreign-aid plan is spurring change"; magazine Newsweek, 7-14 juin 2004
- MIGA et Groupe de la Banque mondiale. Kit d'instruments de promotion des investissements. <http://www.fdicenter.com/toolkit/user/index.cfm>
- MIGA et Banque mondiale. Avril 2002. "Rapport d'évaluation des besoins institutionnels : Centre national de promotion des investissements CNPI – MALI"
- Ministère chargé de la promotion des investissements et du secteur privé et C.N.P.I.. Février 2003. "Recueil de fiches techniques d'opportunités d'investissement"
- Ministère chargé de la promotion des investissements et du secteur privé, CNPI. 27 juin 2003. "MALI INVESTment Potential Workshop." Présentation en Powerpoint pour le Sommet 2003 – Conseil d'entreprise en Afrique.
- Organisation patronale des industriels, représentée par M. Hamadaou SYLLA, Président :

- Mémoire sur le Code des investissements et les impôts directs et indirects ;
- Mémoire sur les douanes et le traité WAEMU (UEMOA).
- Ordonnances n° 02-028/P-RM, du 28 février 2002
- Phenix-Talfi pour le Ministère de l'économie et des finances. Février, 2004. "Création d'un fonds national d'investissement – rapport provisoire"
- Sachs, Jeffrey: "Doing the sums on Africa." The Economist, volume 371, numéro 8376, 22-28 mai 2004
- Site web de l'APIX Sénégal <http://www.apix.sn/ENapix.htm>
- Centre d'investissement de la Tanzanie : <http://www.tanzania.go.tz/investmentf.html>
- Site web d'Uganda Invest : <http://www.ugandainvest.com/>
- CNUCED : <http://www.unctad.org/>
- Nations unies, Chambre de commerce internationale et PricewatersCoopers. Mars 2004. "Guide de l'investissement au Mali – Opportunités et conditions - Mars 2004",
- USAID. N° date. "Strengthening the Financial Services Sector in Mali."
- Wells, Louis. Octobre 1999. "Revisiting Marketing a Country: Promotion as a tool for attracting foreign investment"
- Banque mondiale et MIGA. Mars 2004. Projet "Mali – Évaluation rapide d'un projet de parc industriel/EPZ à Bamako, revue d'un environnement favorable et prospective quant à l'amélioration de l'aéroport international de Bamako – aide-mémoire".