



RAPPORT FINAL

Version 1

Juin 2017

MISSION 9:

GUIDE DE SUIVI-ÉVALUATION DE L'API-MALI



**CESS
INSTITUTE**

Une nouvelle vision du développement
www.cessinstitute.org

Ce rapport final a été préparé par une équipe de CESS Institute. Ce rapport a été rédigé après deux missions à Bamako en février et avril 2017.

Contact:

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

TABLE DES MATIERES

Liste des tableaux.....	III
Liste des graphiques.....	III
Liste des annexes	III
Sigles et abréviations	IV
Remerciements	V
Résumé exécutif.....	VI
1.0. INTRODUCTION.....	1
2.0. OBJECTIFS DE L'API-MALI ET ACTIVITÉS PRINCIPALES.....	4
2.1. Principes de suivi-évaluation.....	4
2.2. Cadre organisationnel.....	5
2.3. Le plan stratégique de l'API-Mali et le cadre de S&E actuel.....	8
3.0. LA COMPOSANTE DU SUIVI.....	10
3.1. Le système informatisé de suivi-évaluation	10
3.2. Les caractéristiques des indicateurs.....	10
3.2. Rapportage : Acteurs et modèles de rapport du SE.....	14
3.3. Collecte des données de base.....	15
3.4. Revue de la qualité des données.....	16
4.0. LA COMPOSANTE ÉVALUATION	18
4.1. La revue à mi-parcours	18
4.2. La revue finale.....	18
4.3. L'évaluation d'impact	19
5.0. MISE EN ŒUVRE ET GESTION DU S&E	20
5.1. Responsabilités.....	20
5.2. Gestion du système d'information.....	24
5.3. Stratégie de communication.....	24
5.4. Revue annuelle et actualisation du plan de S&E.....	24
5.5. Besoins en renforcement de capacités.....	25
5.6. Mise en œuvre du plan de S&E	25
6.0 CONCLUSION.....	26

Liste des tableaux

Tableau 1: Définitions des caractéristiques des indicateurs de performance	11
Tableau 2 : Présentation des acteurs	14
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des rapports	15
Tableau 4 : Répartition des responsabilités et liste des outils	22

Liste des graphiques

Figure 1: La chaîne de résultats du suivi-Évaluation	4
Figure 2: Organigramme de l'API-Mali	7
Figure 3 : Plan Stratégique de l'API-Mali	9
Figure 4: Les indicateurs du Suivi Évaluation dans la chaîne de résultats	13
Figure 5: Les étapes de la mise en oeuvre du S&E	16
Figure 6: Gestion et responsabilités de l'équipe de S&E	20

Liste des annexes

Annexe 1: Système d'Information du Suivi-Évaluation de l'API-Mali	28
Annexe 2: Tableau de Suivi des Indicateurs.....	29
Annexe 3: Tableau de Suivi des Indicateurs de l'objectif 1 (exemple)	30
Annexe 4: Canevas de Tableau de Suivi des Indicateurs.....	31
Annexe 5: Tableau de Suivi des Indicateurs de l'indicateur 1	32
Annexe 5: Matrice d'assignation des responsabilités pour les activités de suivi	33
Annexe 6: Indicateur Net promoter score	34

Sigles et abréviations

API-Mali :	Agence pour la promotion des Investissements
AQD :	Audit de la Qualité des Données
CI :	Comité interministériel ou Comité d'agrément
DS&E :	Direction de Suivi-Évaluation
TSI :	Tableau de Suivi des Indicateurs
MPISP :	Ministère de la promotion des investissements et du secteur privé
NINA :	Numéro d'Identification Nationale
NPS :	Net Promoter Score (indicateur de fidélité)
PS&E :	Plan de Suivi-Évaluation
RCCM :	Registre du commerce et du crédit mobilier
S&E :	Suivi-Évaluation
Vdoc :	Logiciel d'informatisation et de dématérialisation du guichet unique

Remerciements

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

Nos remerciements vont particulièrement à l'endroit de M. Konimba SIDIBÉ, Ministre de la Promotion de l'Investissement et du Secteur Privé pour sa disponibilité ainsi que ses idées et sa vision qu'il a bien voulu partager avec nous. Une mention spéciale à la haute direction et à tout le personnel de l'API-Mali, en particulier, M. Ismaël Moussa TOURÉ, Directeur Général de l'API-Mali, M. Abou DIALLO, Chef de la Cellule contrôle interne et audit qualité et M. Alassane DIALLO, Directeur du Guichet unique pour leur disponibilité, leur collaboration et leur soutien tout au long de la mission. Celle-ci n'aurait pas pu être menée à bon port sans leur collaboration, tant sur le terrain que lors des échanges à distance que nous avons eus avec eux.

Les remerciements de CESS Institute vont également à l'endroit de tous les acteurs et partenaires impliqués dans la mise en œuvre du suivi des activités de l'API-Mali pour avoir reçu nos experts durant la visite de terrain afin de partager avec eux, leurs idées et leurs documentations.

Pour terminer, ce rapport n'aurait pas vu le jour sans l'appui tant financier que matériel des partenaires au développement et de certains départements ministériels que sont la Banque Africaine de Développement (BAD) et le Projet d'Appui à la Gouvernance Économique (PAGE) du Ministère de l'Économie et des Finances du Mali. CESS Institute tient à les remercier pour ce soutien.

Résumé exécutif

1. **Contexte et justification.** A son accession à l'indépendance, le Mali s'est lancé dans une dynamique socialiste basée sur les outils de planification en vue de relancer son développement économique et social. Pour répondre aux exigences de la croissance économique du pays et au défi de la lutte contre la pauvreté, l'investissement devait être considéré comme une condition nécessaire à la réalisation d'une croissance économique forte et soutenue, créatrice d'emplois et de revenus dans tous les secteurs de la vie économique et sociale.
2. En vue d'encourager et de soutenir le développement des Investissements Directs Étrangers (IDE) et nationaux, et contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires, l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API-Mali) a été créée en 2005. Afin de renforcer la mise en œuvre de son programme d'activités, l'API-Mali veut renforcer ses capacités en se dotant d'outils d'un véritable mécanisme de suivi-évaluation de l'impact des activités.
3. **Objectif et résultats attendus.** L'objectif global de cette étude est de doter l'API-Mali d'un outil performant de mesure de l'impact de la Politique et de la Stratégie Nationale de Promotion des Investissements au Mali (PNPI) qui est portée et coordonnée par l'Agence. De manière spécifique, il s'agira de concevoir et mettre en place un mécanisme informatisé de suivi-évaluation de l'impact des activités de l'API-Mali.
4. Les résultats suivants sont attendus au terme de cette étude : (i) un système informatisé de suivi-évaluation des indicateurs de l'Agence est mis en place ; (ii) Un guide méthodologique de suivi évaluation et des indicateurs pertinents pour l'utilisation du système est élaboré ; (iii) Le personnel de l'Agence maîtrise le système et est mieux outillé pour évaluer les impacts des stratégies mis en place dans le domaine de la promotion des investissements ; et (iv) Des modèles détaillés de rapport à fournir aux autorités et partenaires sont disponibles
5. **Le guide de S&E.** Le plan de S & E comprend une composante de suivi indiquant comment les résultats de l'API-Mali seront évalués en utilisant des données quantitatives, objectives et fiables.
6. **La composante du Suivi.** Un système informatisé a été développé à l'aide des macro-commandes Microsoft Excel Visual Basic. Le système est simple pour permettre une utilisation facile de ses capacités. Il convient de noter que le présent rapport devrait être utilisé avec le fichier Excel qui présente le système d'information
7. Les indicateurs de performance du plan de S&E sont choisis à chaque niveau de la chaîne de résultats. Chaque indicateur de performance est associé à une valeur de référence et à une série de valeurs cibles annuelles, semi-annuelles ou trimestrielles (selon sa fréquence). Quand cela est possible, les indicateurs existants et disponibles au Mali ont été ajoutés dans le guide du S&E.
8. Le circuit de rapportage du S&E présente la chronologie des activités de rapportage devant être effectuées par les différents intervenants. De manière régulière (hebdomadaire,

mensuelle ou trimestrielle), chaque intervenant du S&E doit soumettre un rapport selon le canevas établi.

9. **La composante Évaluation.** La composante Évaluation permet une analyse ex-post des résultats obtenus par rapport à ceux prévus. Elle détermine si ces résultats sont attribuables à la stratégie mise en œuvre. Les évaluations de performance de l'API-Mali seront menées par un cabinet d'évaluation indépendant à la fin de la période de la stratégie. En outre, une évaluation d'impact examinera un certain nombre d'hypothèses clés en utilisant une méthodologie rigoureuse et devrait indiquer dans quelle mesure les impacts observés sont attribuables à l'API-Mali. Trois types d'évaluation seront faites : (i) la revue à mi-parcours; (ii) la revue finale; et (iii) l'évaluation d'impact.

10. **Mise en œuvre et gestion du S&E.** Les responsabilités du système de S & E sont au niveau de la cellule de S & E. Au second niveau, nous avons les directions régionales (DR) et des consultants, les responsables S & E feront le suivi et l'évaluation à leur niveau. Le plan de S & E est mis en œuvre par un système d'information (se référer au fichier Microsoft Excel). De plus, la cellule de S & E doit effectuer une revue annuelle du plan de S & E avec toute l'équipe de l'API-Mali.

11. La mise en œuvre du plan de S&E se fera en plusieurs étapes.

- i. **Validation du présent guide de suivi-évaluation.** Le présent guide de S&E devra être revu par les principaux intervenants dont principalement l'API-Mali. Cette validation se fera en 2 étapes. La première étape est l'organisation d'un séminaire de présentation de ce guide. Ce séminaire permettra de recueillir les commentaires/suggestions des principales parties prenantes. La seconde étape se fera par la prise en compte des commentaires afin d'avoir un guide final S&E.
- ii. **Système informatisé de S&E.** Une fois le guide de S&E validé, le système informatisé de S&E sera finalisé afin de permettre la mise en œuvre du S&E.
- iii. **Finalisation des modèles de rapports.** Une fois que le système informatisé est validé, les rapports qui serviront de base au reportage seront finalisés et validés.
- iv. **Formation.** Une fois que les différents instruments du S&E seront validés, une formation à l'attention des cadres de l'API-Mali sera faite afin de s'assurer de la mise en œuvre efficace du plan de S&E.

1.0. Introduction

12. Ce rapport présente le guide de Suivi & Évaluation de l'API-Mali. Il a pour but de faciliter la réalisation des activités de suivi-évaluation nécessaires afin de mesurer l'atteinte des résultats concrets visés par API-Mali.

13. **Contexte et justification.** Le Mali a connu une succession de crises (sécuritaire, politique et institutionnelle) qui ont engendrées un dysfonctionnement profond de l'administration publique. Le Projet d'Appui à la Gouvernance Économique (PAGE) s'inscrit dans le cadre du rétablissement du fonctionnement normal de l'administration en charge de la gestion des finances publiques sur l'ensemble du territoire, l'amélioration de la planification et la préparation budgétaire, le renforcement de l'exécution et du contrôle budgétaires et aussi l'amélioration de la mobilisation des ressources dans le processus du développement institutionnel qui est lui-même partie intégrante du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017).

14. A son accession à l'indépendance, le Mali s'est lancé dans une dynamique socialiste basée sur les outils de planification en vue de relancer son développement économique et social. Cependant, la mise en œuvre de ces politiques conçues autour de considérations libérales n'ont pas produit les résultats escomptés, faute de politique d'investissement appropriée.

15. Mais pour répondre aux exigences de la croissance économique du pays et au défi de la lutte contre la pauvreté, l'investissement devait être considéré comme une condition nécessaire à la réalisation d'une croissance économique forte et soutenue, créatrice d'emplois et de revenus dans tous les secteurs de la vie économique et sociale. C'est cette conviction qui a guidé l'élaboration des politiques publiques de développement au Mali, notamment les deux (2) dernières générations de Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2007-2011 et 2012-2017).

16. En vue d'encourager et de soutenir le développement des Investissements Directs Étrangers (IDE) et nationaux, et contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires, l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali (API-Mali), Établissement Public à caractère Administratif (EPA), placée sous la tutelle du Ministère en charge des investissements, a été créée par ordonnance N°05-019 P-RM du 26 septembre 2005, ratifiée par la loi N°05-061 du 22 décembre 2005.

17. Pour accomplir sa mission, elle a bénéficié en 2011 de l'appui du Gouvernement et de la Banque Mondiale à travers le Projet d'Appui à la Croissance (PAC) pour l'élaboration d'une stratégie en vue d'accélérer les investissements au Mali. L'accent a été mis sur les secteurs d'opportunités à forte valeur ajoutée et générateurs d'emplois ainsi que ceux qui présentent les meilleures opportunités à court terme.

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

19. Cependant, les mesures déjà adoptées par le Gouvernement en vue d'attirer les capitaux privés, qu'ils soient étrangers ou nationaux, parmi lesquelles, le Code des Investissements institué en février 2012 a permis d'atténuer les effets de la crise et de drainer un flux d'investissements importants dans le pays.

20. C'est dans cette optique et en vue de mesurer ses apports dans la mise en œuvre de ses tâches régaliennes, que l'API-Mali veut renforcer les capacités de ses membres en les dotant des outils d'un véritable mécanisme de suivi-évaluation de l'impact des activités ainsi que de tous les indicateurs pertinents en matière de promotion des investissements et d'amélioration du climat et de la pratique des affaires.

21. **Objectif de l'étude.** L'objectif global de cette étude est de doter l'API-Mali d'un outil performant de mesure de l'impact de la Politique et de la Stratégie Nationale de Promotion des Investissements au Mali (PNPI) qui est portée et coordonnée par l'Agence. De manière spécifique, il s'agira de concevoir et mettre en place un mécanisme informatisé de suivi-évaluation de l'impact des activités de l'API-Mali, en conformité avec la Politique Nationale de Promotion des Investissements (PNPI), ainsi que de tous les indicateurs pertinents en matière de promotion des investissements et d'amélioration du climat et de la pratique des affaires.

22. De plus, ce manuel vise à : (i) clarifier les rôles et responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans le suivi-évaluation; (ii) présenter les outils à utiliser pour chacune des activités de suivi; et (iii) préciser l'échéancier de livraison des informations nécessaires au suivi (plans de travail).

23. Pour assurer l'atteinte des résultats visés, chacun des acteurs impliqués doit être conscient qu'il est responsable de la réalisation des deux tâches principales suivantes : (i) réaliser l'activité dont il a la charge; et (ii) fournir l'information nécessaire pour le suivi de cette activité. Seule la réalisation de ces deux tâches peut permettre à un acteur donné de considérer qu'il a réalisé son mandat avec succès. Ainsi, une activité réalisée mais pour laquelle aucune information n'a été produite, ne pourra entrer en ligne de compte dans l'atteinte des cibles globales du projet.

24. Pour assurer, de façon collective, l'atteinte des objectifs du projet, il est primordial que tous les acteurs soient conscients de l'importance de faire circuler les informations se rapportant au suivi de leurs activités afin de permettre aux décideurs de prendre des actions correctives, si nécessaire. Cette responsabilisation est au cœur de tout système de suivi-évaluation fonctionnel.

25. De plus, c'est cette information recueillie à la base qui sera agrégée par l'unité de suivi-évaluation, puis transmise à la Direction Générale de l'API-Mali et ultimement au ministère de tutelle. Par conséquent, le rapport de performance incluant le tableau de suivi des indicateurs repose entièrement sur la qualité de cette information.

26. **Résultats attendus.** Ainsi les résultats suivants sont attendus au terme de cette étude :
- i. Un système informatisé de suivi-évaluation des indicateurs de l'Agence est mis en place ;
 - ii. Un guide méthodologique de suivi évaluation et des indicateurs pertinents pour l'utilisation du système est élaboré ;
 - iii. Le personnel de l'Agence maîtrise le système et est mieux outillé pour évaluer les impacts des stratégies mis en place dans le domaine de la promotion des investissements ;
 - iv. Des modèles détaillés de rapport à fournir aux autorités et partenaires sont disponibles.
27. **Méthodologie de l'étude.** La méthodologie de l'étude a consisté essentiellement à des entretiens ciblés avec les principaux acteurs et parties prenantes ainsi qu'à la revue documentaire et analyse des données disponibles et obtenues auprès des principales agences et structures gouvernementales, des principaux acteurs du secteur ainsi qu'auprès des partenaires techniques et financiers du pays. A la suite des rencontres avec les parties prenantes, une analyse détaillée du plan d'affaire 2016-18 de l'API-Mali ainsi que les différents rapports d'activités annuels de l'API-Mali ont permis de reconstituer le plan stratégique sur la période 2017-20. Cette analyse a servi de base à l'élaboration du présent plan de suivi-évaluation (SE) des activités de l'API-Mali.
28. Un système informatisé de suivi-évaluation des indicateurs de la stratégie de l'API-Mali ainsi qu'un guide de suivi a été développé. La finalisation du système informatisé et le choix définitif des indicateurs doivent se faire avec le personnel de l'API-Mali, après la validation du présent système.
29. Une fois le système informatisé finalisé et validé, une séance de formation à l'attention du personnel de l'API-Mali sera organisée. Cette formation aura pour objectif principal de familiariser le personnel de l'API-Mali avec les méthodes de suivi et d'évaluation de sa stratégie. Finalement, il sera élaboré des modèles de rapports détaillés qui permettront au personnel de l'API-Mali de pouvoir faire des rapports de suivi de manière périodique.
30. **Plan du rapport.** Le rapport est structuré de la manière suivante. Après l'introduction qui constitue la première section, la seconde section rappelle les objectifs et les activités principales de l'API-Mali. Par la suite, la composante du Suivi (du Suivi-Évaluation) est discutée dans la troisième section puis la composante Évaluation est présentée dans la section 4. La section 5 présente en détail la méthodologie de mise en œuvre et de gestion du Suivi-Évaluation. La conclusion du rapport est présentée dans la section 6.

2.0. Objectifs de l'API-Mali et activités principales

2.1. Principes de suivi-évaluation

31. Le suivi-évaluation repose sur trois grands principes :

- La Gestion Axée sur les Résultats ;
- Un processus participatif ;
- L'utilisation de l'information.

32. **La Gestion Axée sur les Résultats.** La Gestion Axée sur les Résultats est une approche de gestion qui met l'emphasis sur l'atteinte de résultats concrets à court et moyen termes. Elle implique la clarification d'une chaîne causale menant des ressources aux résultats et pouvant être schématisée de la façon suivante à la figure 1 ci- dessous.

Figure 1: La chaîne de résultats du suivi-Évaluation



33. Comme l'illustre cette chaîne, l'on doit s'assurer que la livraison des produits (résultats à court terme) permettra de générer les effets escomptés (résultats à moyen terme) auprès des groupes cibles, ces effets ayant à leur tour un impact sur le développement. La Gestion Axée sur les Résultats implique aussi la définition d'indicateurs pour chacun des niveaux de la chaîne. Ce sont ces indicateurs, et leurs cibles associées, qui permettront de mesurer l'atteinte ou non des résultats attendus.

34. **Processus participatif.** Le suivi-évaluation n'est pas la responsabilité d'une seule entité, mais au contraire, il repose sur un principe de responsabilité partagée. Chacun doit comprendre que l'information ainsi produite a pour but de l'aider dans l'accomplissement de ses tâches et ultimement, de permettre l'atteinte des résultats du projet par un processus d'amélioration continue. Par conséquent, pour être efficace, le suivi-évaluation doit reposer sur une participation active des acteurs à tous les niveaux de responsabilité de l'API-Mali. Tous doivent être conscients que la moindre faiblesse dans la chaîne d'information nécessaire au suivi-évaluation aura des répercussions à tous les autres niveaux.

35. **Utilisation de l'information.** L'information demandée et collectée se doit d'être utile et pertinente, particulièrement pour la prise de décision. Afin de garantir une utilisation optimale de l'information, il faut s'assurer que cette dernière soit communiquée à la bonne personne, au bon moment et dans le bon format. Il est évident que l'information relative au suivi doit remonter jusqu'au niveau décisionnel. Cependant, il est tout aussi important de s'assurer que l'information portant sur son utilisation et sur les décisions prises soit retransmise aux niveaux opérationnels également. Cette communication essentielle du niveau décisionnel vers le niveau opérationnel est souvent négligée. Ce manque de communication peut avoir un impact important sur l'efficacité et la qualité du suivi effectué.

2.2. Cadre organisationnel

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

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

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

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

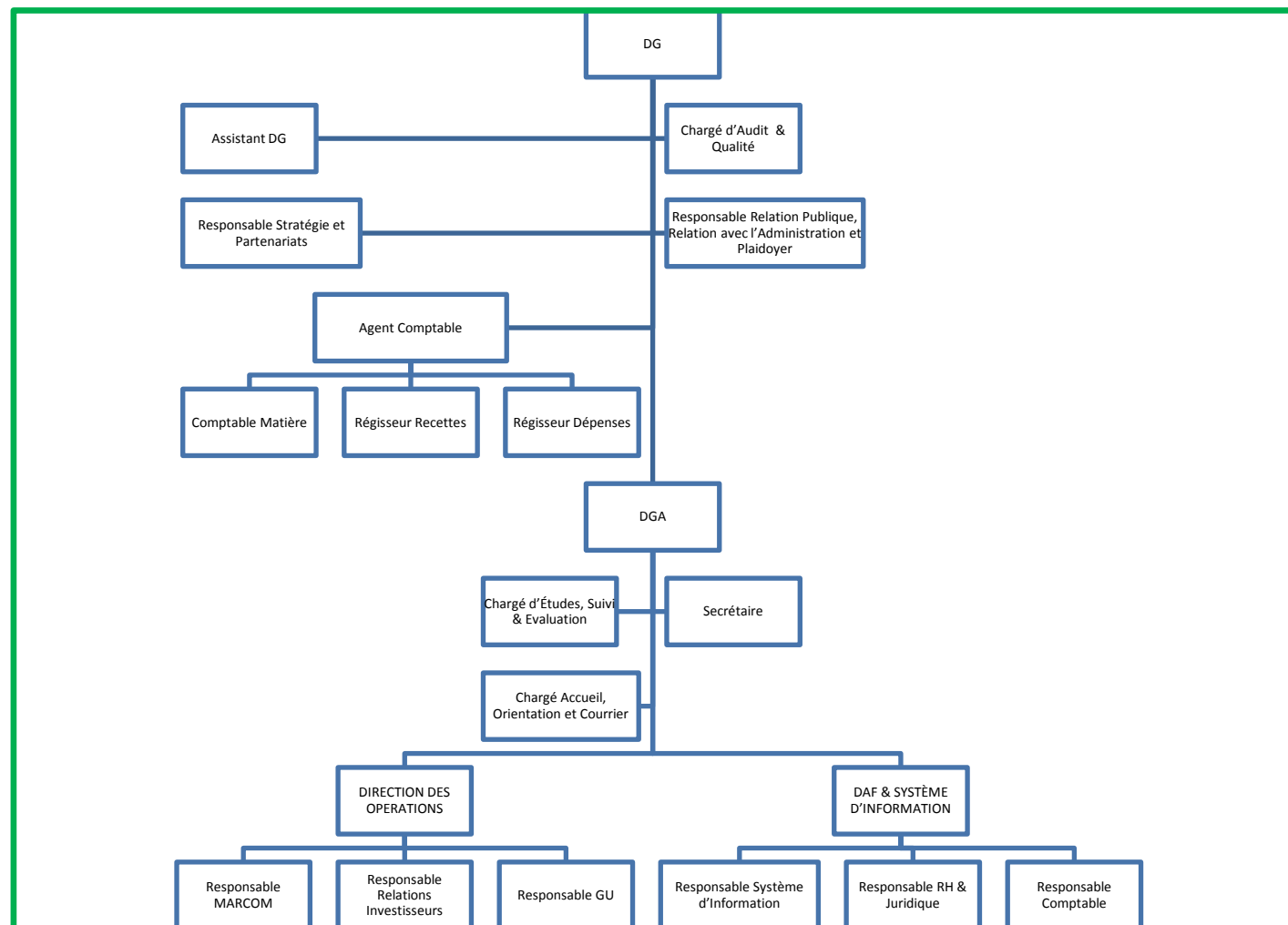
38. L'API-Mali est ainsi chargée d'une mission transversale et stratégique qui devrait lui faire jouer le rôle de chef d'orchestre du climat des affaires et des investissements au Mali. La Figure 2 présente l'organigramme de l'API-Mali. Les organes de gestion de l'API-Mali sont : (i) le Conseil d'Administration composé de représentants des pouvoirs publics, des usagers et du personnel ; (ii) la Direction générale ; et (iii) le Comité de gestion.¹ Ses ressources financières sont constituées essentiellement de la subvention de l'État et des revenus provenant des prestations de services.

39. Le personnel de l'API-Mali comptait en 2014 quarante-deux (42) employés soit dix (10) fonctionnaires et trente-deux (32) contractuels. Suite à la restructuration de l'Agence en 2016, le personnel est passé de 42 à 29 pour un besoin en ressources humaines évalué à 50 dans le rapport d'audit organisationnel. Le nouvel organigramme de l'Agence présenté à la figure 2 prévoit :

- un Directeur Général auquel sont directement rattachés un chargé de qualité, un chargé de stratégie, un chargé des relations publiques et un agent comptable;
- un Directeur Général Adjoint (DGA) en dessous du Directeur Général, auquel sont rattachés un chargé d'étude, suivi & évaluation;
- Une direction des opérations avec trois unités :
 - une unité du marketing et communication (MARCOM);
 - une unité des relations avec les investisseurs ;
 - une unité du Guichet unique;
- Une DAF et système d'information avec trois unités :
 - une unité de système d'information;
 - une unité des RH et juridique;
 - une unité comptable.

¹ Décret n°05-427/P-RM du 26 septembre 2005 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Agence pour la Promotion des Investissements au Mali.

Figure 2: Organigramme de l'API-Mali



2.3. Le plan stratégique de l'API-Mali et le cadre de S&E actuel

40. **Plan stratégique.** Le cadre qui a servi de base à ce guide de Suivi-Évaluation provient du plan d'affaire 2016-2018 de l'API-Mali, publié en mars 2016. En plus de ce plan, l'équipe a utilisé les différents rapports d'activités publiés récemment afin de pouvoir cerner autant que faire les activités de l'API-Mali. Vu l'absence de rapport d'exécution des activités pour 2016, l'équipe a reconduit les mêmes activités mais pour la période 2017-2020.

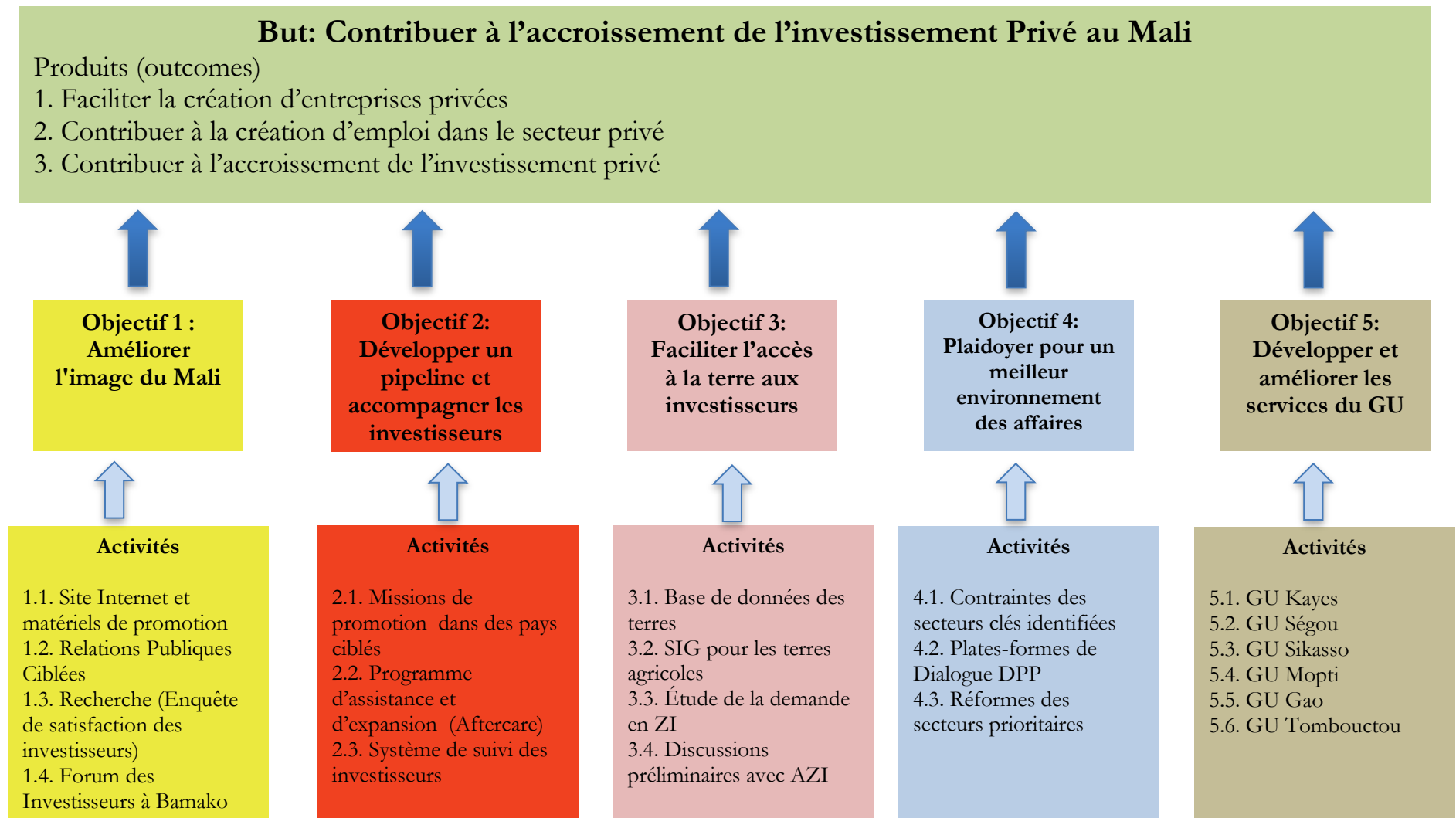
41. La Figure 3 ci-dessous présente le plan stratégique de l'API-Mali. Le but ultime de l'API-Mali est de Contribuer à l'accroissement de l'investissement Privé au Mali par : (i) la facilitation de la création entreprises privées; (ii) une contribution à la création d'emploi dans le secteur privé; et (iii) une contribution à l'accroissement de l'investissement privé (voir plan d'affaire API-Mali 2016-18). Les activités pour atteindre ce but sont regroupées sous cinq objectifs :

- Objectif 1 : Améliorer l'image du Mali
- Objectif 2 : Développer un pipeline et accompagner les investisseurs
- Objectif 3 : Faciliter l'accès à la terre aux investisseurs
- Objectif 4 : Plaidoyer pour un meilleur environnement des affaires
- Objectif 5 : Développer et améliorer les services du GU

42. **Cadre de suivi évaluation actuel.** Il a été difficile à l'équipe d'identifier de manière très claire le cadre actuel de Suivi-Évaluation de l'API-Mali. Le programme d'activités de 2016 présente, en un paragraphe, le cadre de SE. Selon ce rapport, le mécanisme de suivi évaluation est : (i) une réunion de direction élargie aux responsables des services se tiendra chaque semaine pour faire le point d'avancement des activités programmées ; (ii) une évaluation trimestrielle se fera sur la base des lettres de mission adressées aux responsables des directions et le rapport sera soumis au département de tutelle ; et (iii) une évaluation annuelle se fera et le rapport sera soumis à la validation des Administrateurs.

43. Il faut reconnaître que le cadre de SE peut être considérablement amélioré. C'est précisément l'objectif du présent guide

Figure 3 : Plan Stratégique de l'API-Mali



3.0. La composante du Suivi

44. Le plan de S & E comprend une composante de suivi indiquant comment les résultats de l'API-Mali seront évalués en utilisant des données quantitatives, objectives et fiables. Des indicateurs spécifiques et précis correspondant aux objectifs, aux résultats, aux résultats et aux jalons du projet seront sélectionnés. Les valeurs cibles de ces indicateurs sont également alignées avec la mise en œuvre prévue du plan d'action de l'API-Mali.

45. Le suivi des indicateurs clés lors de la mise en œuvre permettra de suivre les performances du programme et du projet, de s'assurer que les résultats prévus sont réalisés. Ils permettront aussi de faire les ajustements nécessaires pour améliorer le plan d'action et l'impact global de l'API-Mali.

3.1. Le système informatisé de suivi-évaluation

46. L'Annexe 1 présente le système d'information conçu pour la mise en œuvre du plan de S & E. Il a été développé à l'aide des macro-commandes Microsoft Excel Visual Basic. Le système est simple pour permettre une utilisation facile de ses capacités. La première page de ce système présente un ensemble de menu qui permettent d'accéder aux tableaux de suivi des indicateurs (TSI) du plan d'action de l'API-Mali. Les sections suivantes décrivent les principales caractéristiques du système d'information. Il convient de noter que le présent rapport devrait être utilisé avec le fichier Excel qui présente le système d'information.

3.2. Les caractéristiques des indicateurs

47. Les indicateurs de performance aident à évaluer les progrès de la mise en œuvre et sont choisis à chaque niveau de la chaîne de résultats, comme indiqué dans la figure 4 ci-dessous.

48. L'Annexe 2 présente les tableaux de suivi des indicateurs (TSI) de l'objectif global du plan d'action de l'API-Mali. L'Annexe 3 présente la table de suivi des indicateurs de chaque objectif principal. Le choix de chaque indicateur est basé sur le plan d'actions de l'API-Mali. Quand cela est possible, les indicateurs existants et disponibles au Mali ont été ajoutés dans le guide du S&E.

49. Les TSI sont présentés sous forme d'indicateurs de performances d'activités, intrants, extrants, et résultats avec les données de bases et leurs valeurs cibles. Les indicateurs sont choisis de sorte à satisfaire les critères CREAM+ (i.e. Clear, Relevant, Economic, Adequate, Measurable and +: a une valeur additionnelle par rapport aux autres indicateurs similaires). Chaque tableau présente une feuille d'information de l'indicateur. Les caractéristiques des indicateurs sont définies dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Définitions des caractéristiques des indicateurs de performance

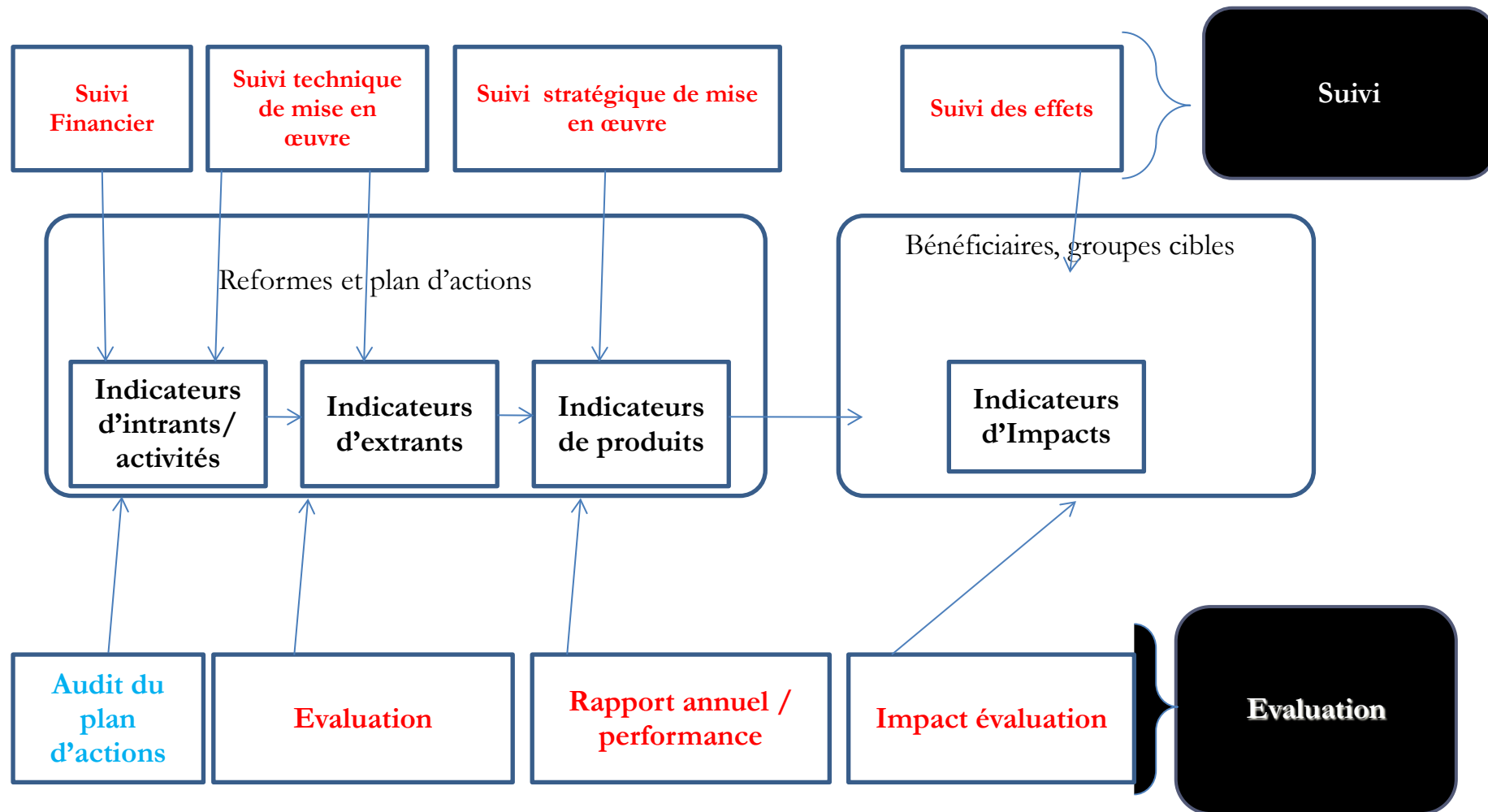
Nom	Définition
Nom de l'indicateur	Le nom complet de l'indicateur
Niveau / code (outcome, input...)	Le niveau de l'indicateur dans le cadre logique (intrant, extrant, produit, résultat) ainsi que son code d'identification
Responsable et contact	Nom et contact de l'institution responsable de la fourniture de l'indicateur
Définition de l'indicateur	La définition détaillée et précise de l'indicateur
But de l'indicateur	Une discussion sur ce que mesure l'indicateur, son interprétation et son utilité
Unité de mesure	L'unité de mesure de l'indicateur
Formule de calcul	La formule de calcul de l'indicateur est présentée ainsi que les données nécessaires
Désagrégation	Dans la mesure du possible et si nécessaire, la collecte et l'analyse des données des indicateurs doivent permettre la désagrégation par sexe, âge et groupe de revenu. La désagrégation souhaitée pour chacun des indicateurs est documentée dans les fiches de référence des données.
Mode de collecte	La méthode de collecte des données : recensement, enquête, sondage ou données administratives.
Source de données	Les sources de données spécifiques sont détaillées dans la fiche de référence de données pour chaque indicateur. Une feuille de référence de données est développée pour chaque indicateur et sera mise à jour au besoin. Les données sont recueillies à la fois dans le cadre des activités régulières de suivi des projets et des enquêtes
Mode de transmission de données	La transmission des données au programme sera effectuée selon une hiérarchie définie dans le présent guide de S&E.
Fréquence de collecte de données	La fréquence de collecte des données est déterminée en fonction du type de données. Cette variable donnera la fréquence avec laquelle les données sont collectées : semaine, mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle.

50. Chaque indicateur de performance doit être associé à une valeur de référence et à une série de valeurs cibles annuelles, semi-annuelles ou trimestrielles (selon sa fréquence). Les valeurs de référence et les valeurs cibles sont présentées dans les tableaux des indicateurs des Annexe 2 et Annexe 3. Les valeurs cibles des indicateurs sélectionnés doivent être «SMART», c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Réalisables (Achievable), Pertinents (Relevant) et liés au temps.

51. Lorsque les indicateurs proviennent de l'analyse économique, les valeurs de référence et les valeurs cibles sont tirées de cette analyse économique. Pour certains indicateurs, les valeurs de base proviennent de données administratives ou d'enquêtes ou de collecte de données spécifiques. Les valeurs et les définitions cibles seront validées par des experts techniques et par des équipes de mise en œuvre d'activités. Les Annexe 4 et Annexe 5 présentent respectivement un canevas de TSI et un exemple de TSI pour un indicateur. Ainsi, chaque indicateur aura une fiche d'identification.

52. La mission n'a pas été capable d'identifier tous les indicateurs clés de suivi de l'API-Mali. Un canevas de définition des indicateurs a été défini dans les annexes. Il serait important d'organiser un séminaire avec les structures clés de l'API-Mali afin de décider de la liste restreinte d'indicateurs à utiliser pour le SE. Les indicateurs du SE doivent couvrir chaque niveau de la chaîne des résultats (voir figure 4 ci-dessous).

Figure 4: Les indicateurs du Suivi Évaluation dans la chaîne de résultats



3.2. Rapportage : Acteurs et modèles de rapport du SE

53. Les principaux acteurs qui pourraient être impliqués dans le suivi-évaluation de l'API-Mali sont présentés dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Présentation des acteurs

Ministère de la promotion des investissements et du secteur privé (MPISP)	Assure la tutelle de l'API-Mali et son intégration dans la stratégie nationale de développement
Direction générale de l'API-Mali (DG-API)	S'assure de la bonne réalisation du projet en coordonnant les activités des différents intervenants du projet
Direction Régionale API de Ségou (DRSeg)	Appuie et supervise les activités du projet au niveau régional sous la supervision du DG API-Mali
Direction Régionale API de Sikasso (DRSik)	Appuie et supervise les activités du projet au niveau régional sous la supervision du DG API-Mali
Direction Régionale API de Kayes (DRK)	Appuie et supervise les activités du projet au niveau régional sous la supervision du DG API-Mali
Guichet unique (GU)	Veille à la création des entreprises et l'octroi d'agréments
Cellule Suivi-Évaluation	Responsable des activités de suivi et d'évaluation de l'API-Mali
Consultants	Réalise les activités de dématérialisation, d'enquêtes et d'évaluations pour l'API-Mali

54. Le Tableau 3 ci-dessous résume le circuit de rapportage du S&E. Il synthétise la chronologie des activités de rapportage devant être effectuées par les différents intervenants. De manière régulière (hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle), chaque intervenant du S&E doit soumettre un rapport selon le canevas établi.

55. Ainsi, chaque guichet unique soumet chaque semaine un rapport à la direction régionale dont il dépend. Les directions régionales soumettent à la cellule de S&E un rapport incluant une table de suivi des indicateurs (TSI) entièrement remplie. Ces TSI comprennent la performance passée cumulative jusqu'à la fin du plan stratégique triennal de l'API-Mali et le pourcentage d'écart de déviation par rapport à la cible cumulative. Plus important encore, cette table doit comprendre la valeur des indicateurs pour les 2 dernières semaines et le pourcentage d'écart de déviation par rapport à la valeur cible. Si ce chiffre dépasse 10 pourcent, une explication doit être fournie dans le rapport narratif hebdomadaire. La table indique également la valeur de l'indicateur pour le semestre précédent, les valeurs cibles restantes jusqu'à la fin du plan stratégique triennal de l'API-Mali et les valeurs cibles annuelles.

56. En plus des directions régionales, la cellule du S&E recevra des différents consultants travaillant pour l'API-Mali des comptes rendus de leurs travaux sur le terrain. La fréquence de ces comptes rendus dépendra de leurs contrats respectifs. Sur la base des TSI reçues des différentes directions régionales et des comptes rendus des consultants, la cellule de S&E fera une note mensuelle (trimestrielle et aussi annuelle) comprenant un rapport narratif et les TSI agrégées. Ce rapport sera adressé à la Direction Générale de l'API-Mali.

57. Finalement, la Direction Générale de l'API-Mali validera le TSI agrégé avec le rapport narratif et élaborera un rapport de performance agrégé qui seront soumis au ministère de tutelle. À la fin du plan stratégique de l'API-Mali, la Direction Générale préparera un rapport d'achèvement de la stratégie (RAS) dans le cadre des procédures de finalisation et de rapportage des résultats atteints. Le RAS doit être préparé conformément aux directives fournies par le conseil d'administration de l'API-Mali.

Tableau 3 : Tableau récapitulatif des rapports

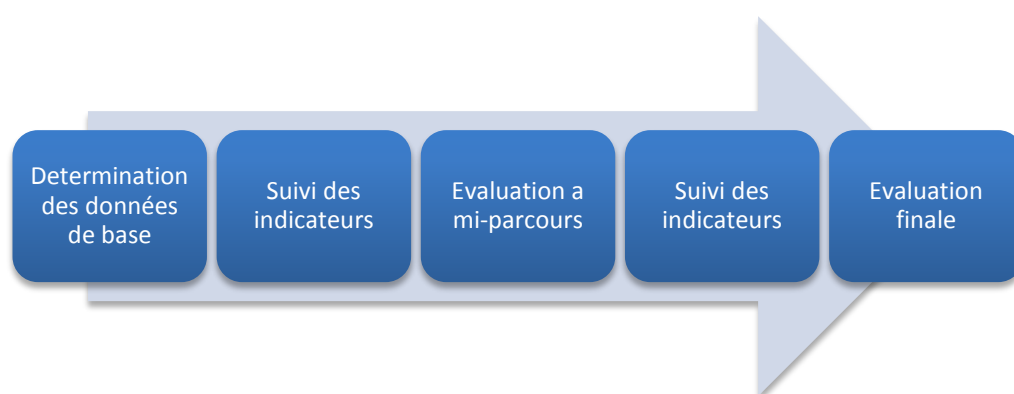
Entité responsable	Nom du rapport	Fréquence de rapportage	Soumission	
			Date	À qui? (entité)
Guichet unique	Canevas de suivi	Hebdomadaire	Jeudi	Directions régionales
Directions régionales	Canevas de suivi	Hebdomadaire	Vendredi	Cellule S&E
Consultants	Compte rendu de travaux de terrain	Hebdomadaire	Lundi	Cellule S&E
	Selon contrat	Selon contrat		Cellule S&E
Cellule S&E de l'API	Note mensuelle	Mensuelle	1 ^{ère} semaine du mois suivant	DG API
	TSI et rapport narratif	Trimestrielle	avant le 26 du mois n-1	DG API
	Rapport trimestriel de performance	Trimestrielle	Avant le 30 du mois n-1	DG API
DG API	TSI agrégé avec le rapport narratif	Trimestrielle	1 ^{ère} semaine du trimestre suivant	Ministère
	Rapport de performance agrégé	Trimestrielle	1 ^{ère} semaine du trimestre suivant	Ministère

3.3. Collecte des données de base

58. L'estimation des données de base vise à fournir au S&E des données de base détaillées sur les principaux indicateurs de l'API-Mali afin de permettre de mesurer les changements dans les activités au cours de la mise en œuvre de la stratégie. Les données de base doivent être collectées pour chaque indicateur avant le début de la mise en œuvre de la stratégie. Cette collecte doit être

l'occasion de renforcer chaque tableau de Suivi d'Indicateur (TSI) pour s'assurer que la définition, la disponibilité des données et la formule de calcul sont correctes. Cela inclura également la désagrégation de l'indicateur. Ces données serviront de point de départ pour mesurer le changement. La Figure 5 présente les principales étapes de la mise en œuvre de S&E. La détermination des données de bases est la première étape pour la mise en œuvre de S & E. Une fois que les indicateurs clés du S&E ont été sélectionnés, les données de référence pour chacun de ces indicateurs doivent être collectées. Cela permettra aux équipes de l'API-Mali de déterminer les cibles tout au long de la mise en œuvre de la stratégie.

Figure 5: Les étapes de la mise en œuvre du S&E



3.4. Revue de la qualité des données

59. La qualité des données doit être vérifiée aussi bien en interne qu'à l'externe.

3.4.1. Stratégie interne de la qualité des données du S&E

60. Plusieurs étapes doivent être mises en œuvre en interne pour s'assurer de la qualité des données utilisées dans le plan de S&E.

61. **Triangulation et validation des données.** Les données de suivi collectées et/ou reçues devraient être validées en les comparant avec les données obtenues via d'autres sources. Lorsque des écarts sont observés, il faut s'assurer d'identifier les données erronées et réviser le processus concerné afin de s'assurer que les données collectées dans le futur soient fiables. À titre d'exemple, la cellule de S&E devrait comparer régulièrement les informations dont elle dispose avec celles des responsables des GU et d'autres acteurs externes pour, soit les valider, soit les ajuster.

62. **Ateliers régionaux d'échange d'expérience et de discussion.** Des ateliers régionaux seront organisés par la cellule de suivi-évaluation de façon régulière (tous les 6 mois) afin de permettre le partage d'expérience et la discussion entre les acteurs régionaux (GU, consultants, etc.). Ces rencontres permettront de clarifier si nécessaire les procédures de suivi, de soulever et de discuter des problématiques de suivi dans une perspective d'amélioration continue

et de capitaliser sur les expériences des autres acteurs. En plus de faciliter la communication, ces rencontres permettront de détecter rapidement d'éventuels problèmes et d'y remédier pour assurer la qualité des données produites.

63. **Gestion et stockage des données.** Au niveau de la cellule de S&E de l'API-Mali, les données de suivi-évaluation sont stockées sur au moins deux ordinateurs. De façon hebdomadaire, une sauvegarde sur un disque externe ou dans les nuages est effectuée. Cette sauvegarde se fait en évitant d'effacer la version antérieure. On préserve ainsi deux fichiers couvrant une période de deux semaines. Chaque entité devrait faire de même et conserver une copie des données de suivi sur un support externe.

3.4.2. Stratégie externe de la qualité des données du S&E

64. Pour s'assurer que les données et les sources de données liées à l'évaluation de l'API-Mali sont objectives et fiables, une Revue de la Qualité des Données (RQD) devrait être mise en œuvre par la DG de l'API-Mali. Cette revue devrait définir les responsabilités de chaque équipe dans la collecte et la gestion des données (y compris l'assurance qualité). En outre, cette revue devrait prévoir une évaluation externe à effectuer par des consultants indépendants. Comme API-Mali fournira la plupart des données, la DG de l'API-Mali doit veiller à ce que ses procédures de collecte de données ne présentent pas de risques pour la qualité des données.

65. Une RQD devrait être lancée six mois après la mise en œuvre du plan de S & E, avec un autre, six mois avant la clôture du programme. La première RQD garantira une collecte et une analyse de données exhaustives et robustes. La deuxième RQD évaluera la qualité des données vers la fin de la période de la stratégie de l'API-Mali. Cette revue analysera la qualité des données en fonction des dimensions suivantes : validité, précision, fiabilité et pertinence. De plus, elle fournira des recommandations pratiques pour améliorer les processus déficients.

4.0. La composante Évaluation

66. La composante Évaluation permet une analyse ex-post des résultats obtenus par rapport à ceux prévus. Elle détermine si ces résultats sont attribuables à la stratégie mise en œuvre. Les évaluations de performance de l'API-Mali seront menées par un cabinet d'évaluation indépendant à la fin de la période de la stratégie. En outre, une évaluation d'impact examinera un certain nombre d'hypothèses clés en utilisant une méthodologie rigoureuse et devrait indiquer dans quelle mesure les impacts observés sont attribuables à l'API-Mali.

4.1. La revue à mi-parcours

67. Le but principal de l'évaluation à mi-parcours (EMP) est d'évaluer les progrès réalisés, à mi-parcours, par l'API-Mali. Plus précisément, le EMP évaluera la mise en œuvre de la stratégie API-Mali dans les domaines suivants: (i) Pertinence stratégique et cohérence; (ii) Conformité; (iii) Mesures d'identification et d'atténuation des risques; (iv) Efficacité de la structure de gouvernance de l'API-Mali; (v) Performance de la Direction Générale; (vi) Efficacité.

68. Le EMP identifiera les réussites, analysera les défis, tirera des leçons de l'expérience acquise jusqu'ici et formulera des recommandations sur la façon d'améliorer les opérations et l'administration de l'API-Mali à l'avenir.

69. Le EMP évaluera les progrès réalisés jusqu'ici en ce qui concerne l'identification et l'adéquation des activités de promotion des investissements, la prise de décision et la mise en œuvre de ces activités. Il évaluera cela en fonction du plan stratégique de l'API-Mali. L'évaluation comprend l'adéquation de l'information pour la prise de décision et le cadre de S & E pertinent au niveau de l'API-Mali. L'adéquation comprendra une évaluation de la participation des parties prenantes concernées aux préparatifs des activités de l'API-Mali, à la pertinence économique de ses activités, à la pertinence technique et à la viabilité financière.

70. Le EMP aura lieu environ un an et demi après le début de la mise en œuvre de la stratégie de l'API-Mali (2018).

4.2. La revue finale

71. L'évaluation finale du programme sera lancée au cours de la dernière année du plan stratégique de l'API-Mali. Elle sera menée par une équipe d'évaluateurs indépendants qui se chargera d'une analyse rétrospective de la réalisation des objectifs de l'API-Mali. En plus d'analyser les effets sur les bénéficiaires, l'évaluation finale tentera de fournir des preuves sur :

- Les résultats escomptés du cadre de mise en œuvre du plan stratégique d'API-Mali. Les résultats positifs et négatifs seront évalués.
- La soutenabilité des résultats à long terme.

- Les leçons qui pourraient être appliquées à d'autres stratégies.

4.3. L'évaluation d'impact

72. Diverses définitions de l'évaluation d'impact existent dans la littérature et elles sont toutes semblables. Aux fins du présent guide de S & E, nous adopterons la définition de la Banque mondiale.

73. L'évaluation d'impact (EI) du plan stratégique de l'API-Mali évaluera les changements de bien-être des principaux bénéficiaires (individus, communautés ou entreprises) qui peuvent être attribués au plan de l'API-Mali. La principale question à laquelle il faut répondre sera : Est-ce que les résultats obtenus auraient été différents si le plan stratégique de l'API-Mali n'avait pas été mis en œuvre? L'EI cherchera à répondre aux questions de cause à effet. En d'autres termes, elle recherchera les résultats obtenus directement et attribuables à l'API-Mali. L'EI aidera également à répondre aux questions clés pour l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes : qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas, où, pourquoi et pour combien?

74. En outre, l'EI contribuera à améliorer l'efficacité des politiques de l'API-Mali en abordant les questions suivantes :

- Est-ce que le plan de l'API-Mali a atteint son but visé?
- Ce plan devrait-il être poursuivi?
- Les résultats obtenus peuvent-ils être expliqués par le plan, ou sont-ils le résultat de certains autres facteurs qui se produisent simultanément?
- Les impacts du plan varient-ils selon les différents groupes de bénéficiaires visés (hommes, femmes, communautés, ...), par régions et au fil du temps?
- Y a-t-il des effets involontaires du plan, positifs ou négatifs?
- Dans quelle mesure le plan est-il efficace par rapport aux interventions alternatives?
- Le plan vaut-il les ressources qu'il en coûte?

75. Répondre à ces questions impliquera une analyse contrefactuelle qui est "une comparaison entre ce qui s'est réellement passé et ce qui serait arrivé en l'absence du plan API-Mali". Étant donné que nous ne pouvons pas observer ce groupe avec et sans intervention, le principal défi consiste à développer un contrefactuel, c'est-à-dire un groupe aussi similaire que possible (en dimensions observables et non observables) à ceux qui reçoivent l'intervention. Cette comparaison permettra d'établir une causalité définitive.

76. L'EI devrait être fait idéalement deux ans après la clôture du plan. Ainsi, l'API-Mali pourrait analyser le taux de survie des firmes qui se sont créés durant les 2 ou 4 dernières années afin de voir si sa politique de soutien aux entreprises est efficace. L'API-Mali doit sélectionner une entreprise spécialisée dans l'évaluation d'impact pour concevoir et mettre en œuvre une évaluation utilisant des méthodes statistiquement rigoureuses.

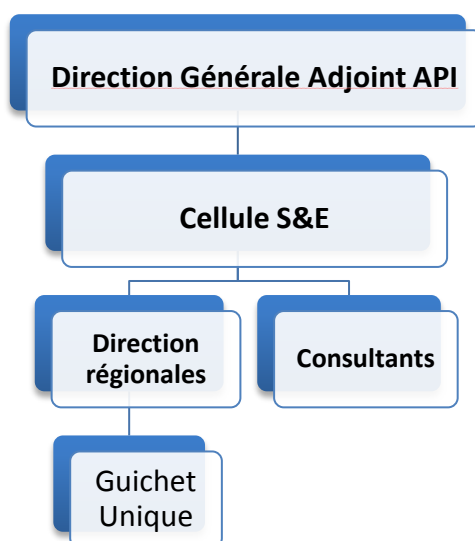
5.0. Mise en œuvre et gestion du S&E

5.1. Responsabilités

77. La gestion et les responsabilités du système de S & E sont décrites à la figure 6 ci-dessous. Le premier niveau de responsabilités est au niveau de la cellule de S & E. Cette équipe doit être responsable de la collecte et l'agrégation des données au niveau de l'API-Mali. La cellule de S & E de l'API-Mali doit inclure un expert en S & E travaillant sous la supervision de la Direction Générale Adjointe de l'API-Mali. L'expert en S & E coordonnera tous les travaux de S & E.

78. Au niveau des directions régionales (DR) et des consultants, les responsables S & E feront le suivi et l'évaluation à leur niveau. Ils recueilleront les données sur les indicateurs des bénéficiaires et des autres parties prenantes telles que le gouvernement et le secteur privé. Les DR fourniront un soutien à la cellule de S & E pour faciliter la mise en œuvre de leurs activités.

Figure 6: Gestion et responsabilités de l'équipe de S&E



79. Bien que certaines tâches relèvent exclusivement de la cellule de S & E de l'API-Mali, d'autres tâches seront étroitement liées aux activités mises en œuvre par des consultants et les DR. La collecte, le traitement et la transmission de données impliquent plusieurs étapes différentes mais doivent suivre un parcours clair. Le circuit de l'information du S&E est présenté au Tableau 4 ci-dessus.

80. Les principales responsabilités de la cellule de S & E comprennent :

- Mettre en œuvre le plan actuel de S & E qui intègre la collecte, l'analyse, la vérification, la validation et la centralisation des informations sur les indicateurs de performance ;
- Développer les supports de formation et dispenser une formation sur les procédures de S & E, les contrôles de la qualité des données et la vérification à faire dans la mise en œuvre de la stratégie de l'API-Mali ;
- Diffuser l'information et les résultats, les performances et les impacts de l'API-Mali au public malien et contribuer ainsi à une communication transparente de l'API-Mali ;
- Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de contrôle de la qualité des données comprenant des examens internes et externes ;
- Élaborer des plans de travail annuels sur le S & E et fournir des mises à jour semestrielles du plan de travail ;
- Préparer les termes de référence et organiser la sélection de consultants indépendants et qualifiés pour la collecte de données, l'évaluation finale, les évaluations de la qualité des données et toutes les études ad hoc. Si nécessaire, gérer des accords de partenariat avec des entités gouvernementales ;
- Veiller à ce que les besoins en matière de collecte de données et les besoins en matière de coordination soient incorporés dans les termes de référence de tous les consultants et responsables de projet ;
- Faciliter le travail de l'équipe d'évaluation d'impact principalement en soutenant la préparation de leurs missions et la demande de réunions et en intégrant leurs suggestions et recommandations concernant la collecte de données ;
- Soutenir la coordination et la collaboration pour les initiatives de partage des connaissances et la diffusion des informations sur le rendement du programme.

Tableau 4 : Répartition des responsabilités et liste des outils

RESPONSABLE	ACTIVITES DE SUIVI A REALISER	OUTILS	CLIENTS	REMARQUES
Guichets uniques (Bamako et régions)	Fournir l'information sur l'avancement des activités de l'API selon la fréquence requise	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de PV de réunion bimensuelle du comité interministériel Canevas de rapports mensuels/trimestriels d'avancement 	Directions régionales et Bamako	Avec la mise en œuvre de VDOC, la remontée de l'information devrait être facilitée.
Directions régionales et Bamako	Validation des informations fournies	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de suivi établis par la Cellule de S&E 	Cellule S&E	Transmission régulière des canevas renseignés à la cellule de S&E, selon la fréquence requise (hebdomadaire ou bimensuelle selon l'activité) Pour assurer un flux d'information régulier les GU doivent veiller au respect des délais.
	Renseignement des canevas de suivi			
	Consolidation et transmission régulière des canevas renseignés, selon la fréquence requise (hebdomadaire ou mensuelle selon l'activité)			
Cellule de S&E de l'API	Consolidation et validation de la qualité des données transmises par les GU	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de suivi établis par la Cellule de S&E Vérification avec les responsables des GU 	Direction Générale Adjointe de l'API-Mali	La cellule doit s'assurer que chaque acteur dispose des canevas et outils adéquats. Dans les cas où l'information n'est pas fournie (en temps/qualité), la cellule peut recevoir l'information directement du système d'information VDOC. Au besoin le travail de vérification des données peut se faire avec l'appui du responsable Audit et Qualité.
	Inspections périodiques	<ul style="list-style-type: none"> Recoupement des informations des différentes sources (VDOC, web et GU) 		
	Élaboration et transmission des notes mensuelles d'avancement	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de notes mensuelles 		
	Renseignement et transmission du tableau d'indicateurs et des rapports de performance	<ul style="list-style-type: none"> TSI Gabarit de rapport de performance 		

RESPONSABLE	ACTIVITES DE SUIVI A REALISER	OUTILS	CLIENTS	REMARQUES
	Élaboration des TDRs des enquêtes et études	<ul style="list-style-type: none"> Guide ou modèles pour TDRs 		
	Supervision de la mise en œuvre des enquêtes et des évaluations à la charge des consultants	<ul style="list-style-type: none"> Réunions/emails/Tél. Canevas de PV de réception 		
	Mise à jour du guide de S&E (GSE)	<ul style="list-style-type: none"> Dernière version du Guide GSE 		
Consultants	Mise en œuvre des enquêtes et des études		Cellule de S&E de l'API et Comité interministériel	Le comité interministériel est le maître d'ouvrage des évaluations du programme.
	Validation de la qualité des données	<ul style="list-style-type: none"> Test de cohérence des données Double saisie 		
	Fournir une rétroaction sur la qualité du rapportage	<ul style="list-style-type: none"> Fiche de rétroaction 		
	Fournir l'information sur l'avancement des activités	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de PV de réunions 		
	Remise des livrables dans les délais et qualité requis	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de PV de réception 		
Direction générale de l'API	Validation du tableau des indicateurs, des rapports de performance	<ul style="list-style-type: none"> Tableau des indicateurs Gabarit de rapport de performance 	Ministère (MPISP), Cellule de Suivi-Évaluation et Consultants	
	Validation du GSE	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de PV d'approbation 		
	Supervision des études et enquêtes	<ul style="list-style-type: none"> Fiche de suivi 		
	Transmission du tableau des indicateurs et des rapports de performance	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de rapport de performance 		
	Information sur la mise à jour éventuelle du format du tableau des indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Canevas de note de service 		
	Fournir une rétroaction sur la qualité du rapportage	<ul style="list-style-type: none"> Fiche de rétroaction 		
Ministère (MPISP)	Fournir une rétroaction sur la qualité du rapportage	<ul style="list-style-type: none"> Fiche de rétroaction 	Comité interministériel, Direction de Suivi-Évaluation de l'API	

5.2. Gestion du système d'information

81. Le plan de S & E est mise en œuvre par un système d'information (se référer au fichier Microsoft Excel et aux annexes 1 à 12). Avec le retard de la conception et de la mise en œuvre du plan de S & E de l'API-Mali, il est suggéré que la cellule S & E soit dirigée par un personnel à plein temps et placé sous la direction directe du DG de l'API-Mali. Ce coordonnateur aura la responsabilité de coordonner et d'agréger le système d'information du S & E. En outre, il/elle mettra à jour les indicateurs à jour à tous les niveaux du S & E.

5.3. Stratégie de communication

82. En général, les communications de S & E devraient être intégrées dans la stratégie de communication plus large de l'API-Mali (voir mission 3). Ainsi, les rapports de l'API-Mali comprendront des informations et des conclusions sur le suivi des indicateurs. En particulier, les tableaux de suivi des indicateurs et les rapports de S & E seront fournis aux agents d'exécution, aux gestionnaires, aux partenaires et au public, à travers le canal de distribution approprié et le format pour chaque public. Tous les rapports doivent être affichés sur le site web de l'API-Mali.

83. Le flux d'information suivra la structure organisationnelle de S & E. En effet, les informations proviendront des bénéficiaires, de la communauté et des entreprises contractantes à l'équipe de S & E. Une fois que les données ont été agrégées, l'équipe de S & E remettra les résultats aux principales parties prenantes et aux fournisseurs de données en tant que partage de connaissances.

5.4. Revue annuelle et actualisation du plan de S&E

84. Le plan de suivi-évaluation est un outil de gestion. Il doit être bien adapté, utile et faciliter la prise de décision. Pour cette raison, la cellule de S & E doit effectuer une revue annuelle du plan de S & E avec toute l'équipe de l'API-Mali. Cette revue peut être effectuée après la soumission du rapport annuel à l'API-Mali dans lequel les principaux résultats et réalisations de L'API-Mali sont analysés. Cette revue complètera également l'élaboration de plans de travail annuels pour chaque projet. L'examen annuel du plan de S & E et de l'approche de gestion globale devrait s'assurer que les documents ainsi que les procédures de S & E sont accessibles et pratiques pour les partenaires d'exécution et que les changements de programme sont correctement reflétés dans le plan de S & E. En particulier, cette revue annuelle devrait vérifier si les résultats attendus dans un tableau de suivi des indicateurs correspondent au calendrier de mise en œuvre de l'activité. Les définitions des indicateurs devraient être appropriées et sans équivoque et les valeurs cibles devraient être réalistes et significatives.

85. Tout changement proposé pour le plan de S & E, y compris les indicateurs, les définitions et les objectifs, doit être approuvé par la Direction Générale de l'API-Mali. Tout

changement substantiel du plan de S & E doit être dûment justifié, documenté et approuvé par Direction Générale de l'API-Mali.

5.5. Besoins en renforcement de capacités

86. Le renforcement des capacités est une exigence pour la mise en œuvre du S & E. Il est important que les principales parties prenantes connaissent bien les principaux concepts de S & E. Au cours de la mission, des lacunes en matière de renforcement des capacités ont été identifiées parmi les principales parties prenantes. Au cours de la conception de ce plan de S & E, une évaluation de la capacité des principaux acteurs de l'API-Mali a été effectuée. Cette évaluation a identifié les exigences de renforcement des capacités. Par conséquent, l'évaluation conclut que la plupart des principales parties prenantes manquent de connaissances en S & E. Les principales capacités techniques manquantes ont été identifiées, notamment en gestion de projets, en gestion axée sur les résultats et en notions de S & E.

5.6. Mise en œuvre du plan de S&E

87. La mise en œuvre effective se fera en plusieurs étapes.
- i. **Validation du présent guide de suivi-évaluation.** Le présent guide de S&E devra être revu par les principaux intervenants dont principalement l'API. Cette validation se fera en 2 étapes. La première étape est l'organisation d'un séminaire de présentation de ce guide. Ce séminaire permettra de recueillir les commentaires/suggestions des principales parties prenantes. La seconde étape se fera par la prise en compte des commentaires afin d'avoir un guide final S&E.
 - ii. **Système Informatisé de S&E.** Une fois le guide de S&E validé, le système informatisé de S&E sera finalisé afin de permettre la mise en œuvre du S&E.
 - iii. **Finalisation des modèles de rapports.** Une fois que le système informatisé est validé, les rapports qui serviront de base au rapportage seront finalisés et validés.
 - iv. **Formation.** Une fois que les différents instruments du S&E seront validés, une formation à l'attention des cadres de l'API-Mali sera faite afin de s'assurer de la mise en œuvre efficace du plan de S&E.

6.0 Conclusion

88. Le présent rapport décrit le guide de Suivi & Évaluation afin de mesurer l'impact de la Politique et de la Stratégie Nationale de Promotion des Investissements au Mali (PNPI). Le Suivi-Évaluation est la base de la Gestion Axée sur les Résultats. Les réformes de l'API-Mali appellent à un suivi-évaluation plus détaillé afin de pouvoir montrer de manière assez claire les résultats atteints par l'agence et améliorer son plan d'activités pour le soutien à l'investissement privé.

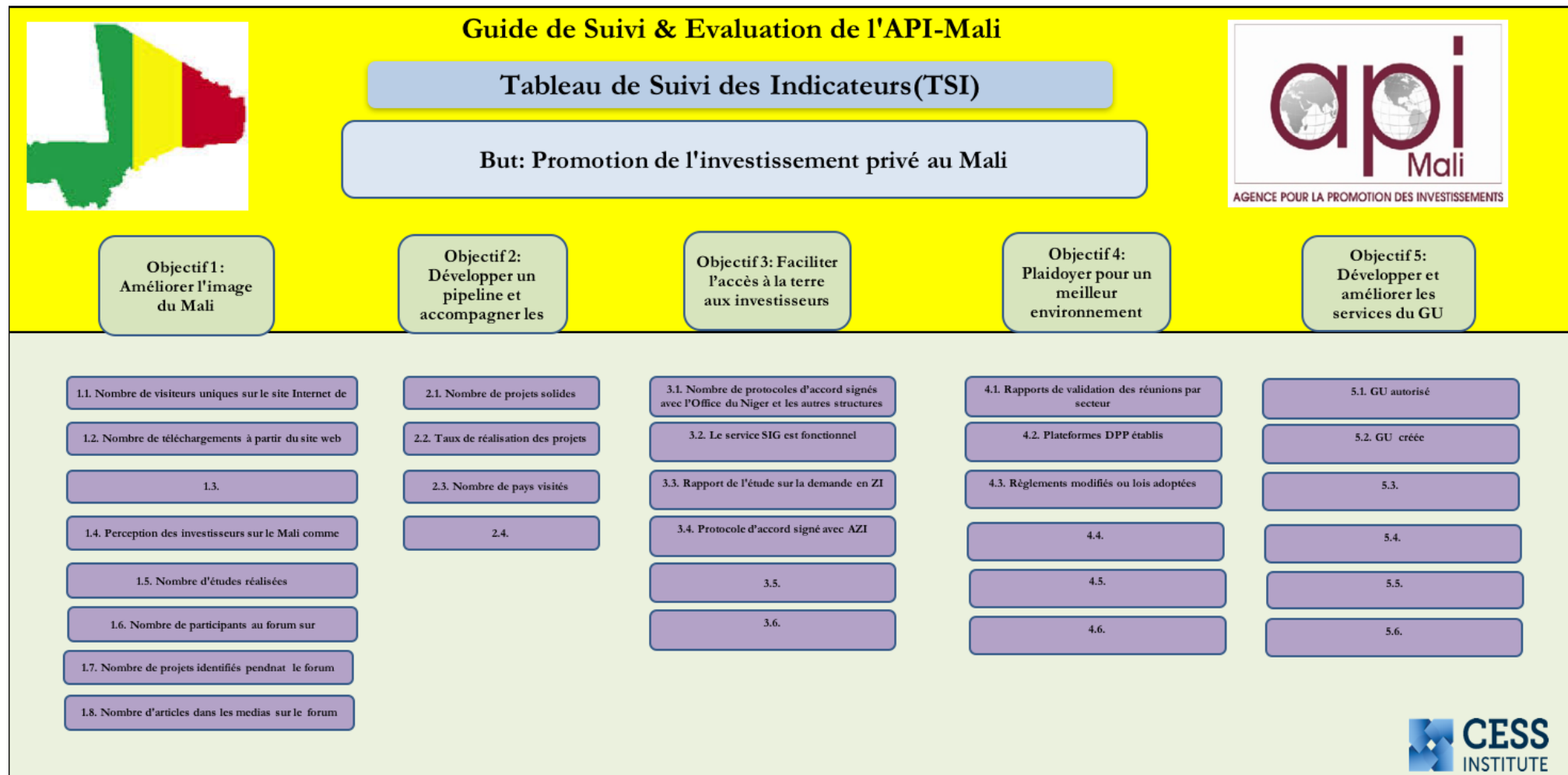
89. La composante Suivi doit se faire de manière continue. Ainsi, un programme d'activités de l'API-Mali doit être revu en l'alignant avec les principales étapes de la chaîne des résultats. De plus, les indicateurs de suivi avec les valeurs de base et cibles doivent être définis et utilisés pour un meilleur suivi des activités de l'API-Mali.

90. La composante Évaluation devra se faire de manière périodique. Ainsi, l'évaluation des activités de l'API-Mali se fera à mi-parcours et en fin de période. De plus, cette évaluation devra aussi faire l'évaluation d'impact des activités de l'API-Mali.

91. Finalement, la mise en œuvre de ce guide de S&E se fera avec les étapes suivantes : (i) la validation du présent guide de suivi-évaluation; (ii) la finalisation du système informatisé de S&E; (iii) la finalisation des modèles de rapportage; et (iv) la formation des cadres de l'API-Mali sur le présent guide de S&E.

Annexes

Annexe 1: Système d'Information du Suivi-Évaluation de l'API-Mali



29

Annexe 3: Tableau de Suivi des Indicateurs de l'objectif 1 (exemple)

Tableau de Suivi des Indicateurs (TSI)

Pays Mali
Institution Api-Mali

Objectif 1 Améliorer l'image du Mali ements à partir du site web de l'API

						2017					2018					2019											
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete						T1	T2	T3	T4	Cible annuel	% Complete					
						T1	T2	T3																			

Annexe 4: Canevas de Tableau de Suivi des Indicateurs

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

Annexe 5: Tableau de Suivi des Indicateurs de l'indicateur 1

Tableau de Suivi des Indicateurs(TSI)		
Nom de l'indicateur	Nombre de visiteurs uniques sur le site Internet de l'API	
Level / code (outcome, input,...)	Outcome	O1
Responsable et contact	MARCOM	
	DESCRIPTION	
Definition		
But de l'indicateur		
Unité de mesure		
Formule de calcul		
Desagregation		
Methodologie de collecte des données		
Mode de collecte		
Source de données		
Mode de transmission de donné		
Fréquence de collecte de données		

Baseline, intermediary and target values						
Année	T1	T2	T3	T4	Valeur annuelle	Commentaire
2017						
2018						
2019						
2020						
2021						

Annexe 6: Matrice d'assignation des responsabilités pour les activités de suivi

Ce tableau vise à clarifier, pour chacune des activités de suivi, le niveau de responsabilité des acteurs impliqués. Ainsi, pour bien visualiser son rôle, chaque acteur doit se concentrer sur la colonne qui le concerne directement.

	Activités	Ministère	Direction générale de l'API	Consultants	Cellule de S&E de l'API	Directions régionales	GU
1	Élaboration et transmission des notes mensuelles d'avancement			E	R/T	R/T	E
2	Renseignement et transmission du tableau d'indicateurs et des rapports de performance	V			E		
11	Validation du tableau des indicateurs, des rapports de performance	E		C	I	I	I
3	Élaboration des TDRs des enquêtes et études	V			E		
4	Supervision de la mise en œuvre des enquêtes et des évaluations à la charge des consultants	I		R	E		
6	Mise en œuvre des enquêtes et des études			E ; R	S ; V		
7	Validation de la qualité des données			E ; R	E	E	
8	Fournir une rétroaction sur la qualité du rapportage	E		E	I ; E	I	I
9	Fournir l'information sur l'avancement des activités		E	I ; E	I	I	I
10	Organiser des ateliers semestriels régionaux				E		
12	Diffuser les résultats du suivi-évaluation au public	E	E		C	I	I
5	Mise à jour du guide de S&E (GSE)	V			E		
13	Validation du GSE	E		C	I	I	I

E : Exécute ; S : Supervise ; I : Informé ; C : Consulté ; R : Rend des comptes ; V : Valide ; R/T : Reçoit et transmet

Annexe 7: Indicateur Net promoter score

L'indicateur d'effet privilégié par le consultant en S&E est le Net promoter index qui est présenté ici. L'indicateur de fidélité (Net Promoter Score) consiste à demander aux clients : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez l'API-Mali à un ami ou à un collègue ? ».

Les réponses fournies sur une échelle de 11 points allant de 0, pas du tout probable, à 10, très probable, sont ensuite classées en trois groupes : les détracteurs ou les insatisfaits, les passifs ou les non enthousiastes et les promoteurs ou les ambassadeurs potentiels de la marque. Le Net Promoter Score (NPS) est obtenu en soustrayant le pourcentage de détracteurs de celui des promoteurs. Les résultats peuvent donc varier de -100 (où tous les clients sont des détracteurs) à +100 (où tous les clients sont des promoteurs).

L'indicateur est donc un outil de mesure de la propension des clients à recommander un produit ou une institution. De ce fait, il constitue un bon indicateur de la satisfaction globale du consommateur relativement à son expérience avec API-Mali. Le NPS a l'avantage de se baser sur une question toute simple qui révèle le degré d'attachement à la marque.

L'étape d'après consiste à bâtir une stratégie autour des aspects qu'il faut modifier pour convertir un plus grand nombre de clients en promoteurs. En incluant les bonnes questions de suivi dans l'enquête, l'entreprise peut obtenir une meilleure idée des forces et des faiblesses de l'expérience vécue. Il s'agit dès lors de mesurer le NPS régulièrement, d'analyser les résultats, d'apporter les modifications opérationnelles qui s'imposent et d'observer l'impact de ces changements sur l'indicateur de fidélité.

Enfin cet indicateur est mobilisateur car il y a un lien important entre l'indicateur de fidélité et le taux de croissance moyen d'une entreprise sur trois ans. Aussi il permet de sensibiliser le personnel et de l'orienter vers un même but : l'augmentation du nombre de promoteurs et la diminution du nombre de détracteurs.