



Mission : "Appui à l'amélioration de la compétitivité de la filière fruits et légumes ACP par la formation et l'appui conseil dans le domaine de la gestion d'entreprises y compris la gestion des relations avec les producteurs"

Ref. Contact : 16003-1-CC-WT AGENCY

Réf. Lettre Commande : 2677-LC-WT

RAPPORT DE MISSION

Diagnostic de la gestion interne de APRODEA (Action Pour le Développement Economique et Agricole)

A l'attention de : Marco Diaz
130, rue du Trône, 1050 Bruxelles, Belgique
Tél : +32 2 508 10 90
Fax : +32 2 514 06 32
e-mail : marco.diaz@coleacp.org

Supervision de la mission :

Maud Delacollette
Regional Coordinator for Operations
Rue du Trône, 130 | B-1050 Brussels
| Belgium
Tel : + 32 2 508 10 99
<http://www.coleacp.org>

Expert :

Guy Georjin MPOUDI MPRESSA
Expert Consultant en Systèmes de
performance
Tel : +237 691491510/699949910
Mail : wel2.africa@ymail.com

[04 mai 2018]



SOMMAIRE

- I. Rappel des termes de référence
- II. Activités de réalisation de la mission
- III. Synthèse des constats
- IV. Environnement de contrôle
 - IV.1 Généralités sur APRODEA
 - IV.2 Environnement du marché
 - IV.3 Pertinence et structuration de la planification stratégique
- V. Rapport détaillé
 - V.1 Dimension stratégique
 - V.2 Evaluation des performances et des pratiques
 - V.3 Gestion des Ressources Humaines
 - V.4 Conformité légale et réglementaire
 - V.5 Relations entre APRODEA et les coopératives de 1^{er} degré
 - V.6 Système de production
 - V.7 Gestion financière
 - V.8 Dispositif de contrôle
 - V.9 Système d'information
 - V.10 Achats, logistique et gestion des fournisseurs
 - V.11 Commercialisation et service après-vente
- VI. Tableau des recommandations
- VII. Annexes :
 - a. Liste des coopératives de 1^{er} degré
 - b. Cartographie des processus
 - c. Etats financiers simplifiés 2016 et 2017
 - d. 05 fiches d'actions prioritaires

Abréviations

N°	Codes	Signification
1	AG	Assemblée Générale
2	APRODEA	Action Pour le Développement Economique et Agricole
3	BCG	Bonston Consulting Group
4	COLEACP	Comité de Liaison Europe- Afrique –Caraïbes et Pacifique
5	CR	Compte –rendu
6	DEA	Diagnostic Externe Approfondi
7	DIA	Diagnostic Interne Approfondi
8	EFA	Emploi – Financement – Alimentation
9	EMF	Etablissement de Microfinance
10	EPI	Equipement de Protection Individuel
11	ETP	Effectif Temps Plein
12	KPI	Key Performance Indicator
13	MAPAF	Manuel des Procédures des activités financières
14	PESTEL	Politique – Economie – Social – Technologie – Ecologie - Légal
15	RDC	République Démocratique du Congo
16	SMART	Spécifique – Mesurable – Ambitieux – Réaliste – Temps
17	SWOT	Strengths (forces) - Weaknesses (Faiblesses) - Opportunities (Opportunités) – Threats (Menaces)
18	USB	Universal Serial



Liste des figures

N°	Référence de la figure	Intitulés
1	Figure 1	Chronogramme de la mission
2	Figure 2	Carte administrative de la République Démocratique du Congo
3	Figure 3	Organigramme de la gouvernance - APRODEA
4	Figure 4	Représentation des filières & produits suivant la matrice BCG
5	Figure 5	Représentation SWOT - APRODEA
6	Figure 6	Matrice des aspirations et des capacités
7	Figure 7	Matrice de dispersion : Performances - Pratiques

Liste des tableaux

N°	Référence de la figure	Intitulés
1	Tableau 1	Domaines du Diagnostic Externe Approfondi
2	Tableau 2	Domaines du Diagnostic Interne Approfondi
3	Tableau 3	Description détaillée de la méthodologie
4	Tableau 4	Synthèse de la présentation de l'Expert
5	Tableau 5	Extrait de la fiche de temps

Phases	Activités	Actions	Livrables
Préparation de la mission	Prise de commande de la mission	<ul style="list-style-type: none"> - Recevoir le bon de commande et lancer la mission - Recevoir la documentation de l'analyse COLEACP (Cas : l'entreprise et structure de financement) 	
	Pré - diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un questionnaire sur les informations clés ; - Administrer le questionnaire à distance et 	Questionnaire diagnostic

		<ul style="list-style-type: none"> - accompagnement au renseignement - Collecter le questionnaire des informations et des documents complémentaires - Analyser la conformité / cohérence des informations fournies - Identifier les points clés des investigations sur le terrain 	Points critiques de contrôle
	Préparation de l'intervention sur site	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser la localisation physique, la géographie et démographie de l'entreprise ; - Définir les points de contacts clés et échanger et le planning horaire de la mission - Organiser le voyage pour Bukavu (RDC – siège de APRODEA) avec l'entreprise et le COLEACP - Concevoir les checklist des vérifications et les guides des entretiens ; - Concevoir la fiche de relevé des constats et d'analyse des constats 	<ul style="list-style-type: none"> - Localisation et environnement physique - Liste des interlocuteurs et calendriers de rencontres - Dossier de travail
Intervention sur site	Prise de connaissance du site et réunion d'ouverture	<ul style="list-style-type: none"> - Se rendre sur le site d'APRODEA à Bukavu - Se présenter aux interlocuteurs clés de la cible - Recevoir la présentation de l'organisme et visiter le site (+ quelques coopératives) - Animer la réunion d'ouverture et valider le planning horaire de la mission 	<ul style="list-style-type: none"> - CR réunion d'ouverture - Planning horaire validé
	Collecte des données sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> - Interviewer les interlocuteurs identifiés ; - Observer les activités opérationnelles ; - Collecter les documents nécessaires ; 	<ul style="list-style-type: none"> - CR d'entretien - Liste des documents
		<ul style="list-style-type: none"> - Animer la réunion de consensus - Collecter les avis des opérationnels sur les performances et les pratiques 	Fiche de collecte des données
	Analyse et restitution à chaud	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'ensemble des informations et des documentaires collectes - Croiser les données et produire les premiers tableaux d'analyse - Consigner les constats évidents (forts et faibles et formuler les recommandations - Produire le support de restitution à chaud - Animer la réunion de clôture sur site par une restitution à chaud du rapport du diagnostic 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de relevé des constats - Restitution des outils d'analyse - Présentation de restitution

Production du rapport et clôture de la mission	Consolidation et documentation des livrables	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des informations complémentaires de la restitution à chaud - Consolidation des constats et rapprochement avec les best practices - Validation des constats, des recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de relevé des constats - Recommandations
	Production et livraison du rapport de mission	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le rapport de fin de mission et le faire approuver par les superviseurs COLEACP - Intégrer les avis de COLEACP et produire et diffuser le rapport de fin de la mission 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de mission

Tableau 3 : Description détaillée de la méthodologie

I.5 Présentation synthétique de l'expert

	NOM et prénom de chaque expert proposé	Rôle dans la mission	Formation initiale	Nombre d'années d'expérience	Domaine(s) principal(aux) d'expertise	Localisation(s) géographiques(s) de l'Expert
1	MPOUDI MPESSA Guy-Georgin <i>(Expert Consultant en management de systèmes de performance, qualité, audit et gouvernance)</i> Rôle dans la mission	Expert – Superviseur COLEACP	-DTS – Contrôle Qualité option Bioalimentaire -MBA en Organisation et Management	16 ans	- Pilotage de la mise en œuvre Système de Management de la Qualité Sanitaire des Aliments et de tout référentiel orienté sur la performance organisationnelle ; - SMQ / SME / SMSST suivant les normes ISO - Management des projets (Green Belt) et gestion du changement - Maitrise de la réglementation phytosanitaire et à l'exportation en UE - Gestion de la Relation et de l'Expérience Client (Certifié COPC)	Douala – CAMEROUN

Tableau 4 : Synthèse de la présentation de l'Expert

I.6 Légende sur les constats

: point d'information (ni un atout, ni une défaillance)

: point fort (atout)

: point à améliorer (lacune)

I.7 Légende sur la criticité des points à améliorer

⑤ : Risque critique

④ : Risque majeur

③ : Risque modéré

② : Risque faible

① : Risque mineur

II. Activités de réalisation de la mission

La mission s'est déroulée conformément au chronogramme adopté suivant un détail contenu dans la fiche de temps ci-dessous :

Date	Nb d'heures travaillées	Equivalent jours	Description des tâches
16/04/2018	6	0,5	- Elaboration du formulaire de collecte des données sur la performance - Envoi du formulaire de collecte des données sur la performance et demande des documents d'entreprise spécifiques - Demande de visa pour la RDC
17/04/2018	5	0,5	- Elaboration du guide d'animation de l'atelier des cadres - Elaboration de l'ébauche du planning d'intervention sur site - Retrait du visa RDC
18/04/2018	6	0,5	- Réception et analyse sommaire des premiers documents APRODEA fournis - Finalisation du planning d'intervention sur site - Initiation de la fiche de relevé des constats
19/04/2018	4	0,5	- Elaboration du guide d'entretiens pour les interviews - Définition et présentation des spécifications pour la tenue de l'atelier des cadres
20/04/2018	5	0,5	- Finalisation de la fiche de relevé des constats - Coordination sur le planning d'intervention sur site - Finalisation et envoi du planning d'intervention sur site
21/04/2018	/	/	- Vol en départ de Douala pour Kigali
22/04/2018	/	/	- Vol en départ de Kigali pour Kamembe - Taxi de Kamembe pour la Frontière - Rwanda - Réception par APRODEA de la Frontière pour Bukavu
23/04/2018	10	1	- Réunion d'ouverture : Présentation d'APRODEA par le Directeur et les représentants de chaque coopérative - Présentation des orientations de la mission par l'Expert - Interview du staff (Directeur Général - 04 chefs services) - Présentation du système de production par filière et par coopérative de 1er degré (première partie) - Consolidation des CR d'entretien
24/04/2018	11	1	- Présentation du système de production par filière et par coopérative de 1er degré (2e partie) - Interview du Directeur Général - Consolidation du CR d'entretien et de la séance plénière avec les coopératives
25/04/2018	12	1	Atelier : collecte des données et autoévaluation des pratiques et des performances d'APRODEA par le staff et les intermédiaires directs (points focaux et animateurs de vulgarisation) - Elaboration des trames de mesure des KPI - Analyse croisée des données et mise à jour du fichier de relevé des constats
26/04/2018	11	1	- Entretien complémentaire avec le staff (sur les données résiduelles) - Collecte des données complémentaires - Elaboration des tableaux de bord - Analyse croisée des données et mise à jour du fichier de relevé des constats
27/04/2018	11	1	- Analyse croisée des données et mise à jour du fichier de relevé des constats - Rédaction du draft de restitution sur site - Restitution des constats (points forts et points à améliorer) devant le staff APRODEA
28/04/2018			
29/04/2018			
30/04/2018	7	0,75	- Elaboration de la fiche de temps - Documentation du dossier de clôture de la mission - Mise à jour finale du fichier de relevé des constats
01/05/2018	9	1	- Formulation des recommandations pour les points à améliorer - Initiation de la rédaction du rapport de la mission - Mise à jour de la fiche de temps
02/05/2018	7	0,75	- Finalisation du rapport de la mission - Consolidation et transmission du dossier de clôture de la mission
03/05/2018			
04/05/2018			
Total	104	10	
Total jours à facturer au COLEACP:			Signature originale de l'expert:

Tableau 5 : Extrait de la fiche de temps

III. Synthèse des constats

- ☑ Les activités de APRODEA couvre une superficie pacifique de plus de 65 000 km² et offre une opportunité de marché non seulement pour les 6,5 millions d'habitants du Sud Kivu (RDC), mais également le Rwanda et le Burundi.
- ☑ La production agricole est une activité fortement stimulée, ainsi que les organismes qui l'impulsent, compte tenu de la contribution à nutrition et à la lutte contre la pauvreté.

- ☑ APRODEA est une coopérative de 2^e degré qui dispose d'une vision et une finalité connues de ses membres. Sa gouvernance et son organisation sont encadrés dans ses textes de base.
 - ☒ Les objectifs et le pilotage stratégiques ne sont pas suffisamment structurés pour garantir la matérialisation de la finalité recherchée.

- ☑ Les filières et produits cultivés par APRODEA sont variés et couvrent l'essentiel des besoins en matière de fruits et légumes.
- ☑ Le potentiel interne est important : les ressources humaines ; l'orientation sur les Bonnes Pratiques... ;
 - ☒ La fragilité du regroupement, le déficit de certificat et la faible activité commerciale constituent des faiblesses.

- ☑ Les aspirations de APRODEA sont rationnelles, équilibrées et ambitieuses. Elles correspondent à une projection de moyen à long terme (2022).
- ☑ APRODEA a un capital de Bonnes Pratiques, à améliorer afin de dégager des performances durables.
 - ☒ Les capacités sont relativement faibles et très en deçà en matière de développement des marchés.

- ☑ L'organigramme correspond aux besoins fonctionnels de APRODEA et les postes clés sont occupés par des compétences appropriées.
- ☑ Les conditions de Gestion des Ressources Humaines sont alignées sur les dispositions réglementaires en vigueur.
 - ☒ Le personnel n'a pas d'objectif individuel, ni celui de l'entité. Les évaluations de fin d'année ne portent pas sur la performance.

- ☑ APRODEA met à la disposition des coopératives de 1^{er} degré une assistance appréciée et dont les résultats sont palpables sur la production ;
- ☑ Au-delà de la production agricole, APRODEA assure une restructuration des coopératives, des préfinancements qui assurent les débouchés de la production.
 - ☒ L'accompagnement de APRODEA reste insuffisant par rapport aux attentes, dont la commercialisation

- ☑ La production agricole de APRODEA est variée, se déroule dans une terre appropriée, par une main d'œuvre paysanne et fournit des produits abondants, qui sont appréciés des clients ;
- ☑ Les producteurs sont accompagnés dans toutes les étapes de la production agricole et surtout l'utilisation des produits.
 - ☒ Le matériel utilisé par les producteurs, les méthodes de transport, stockage et mise sur le marché ne sont pas adaptées.

- ☑ La gestion des risques est une priorité de APRODEA, mais les méthodes mises en place ne sont pas toujours les plus optimales pour maîtriser lesdits risques.
- ☑ Une séparation des tâches incompatibles existent dans les activités critiques telles que le processus de dépense.
 - ☒ La Commission de Contrôle n'est pas opérationnelle.
 - ☒ Le système d'information n'est ni informatisé, ni connecté sur internet (site, réseaux sociaux...)

- ☑ Les projets à piloter lors d'un exercice sont adoptés par le Conseil d'Administration. Ils sont valorisés suivant les coûts de l'exercice antérieure pour élaborer le budget de l'année.
- ☑ Les revenus de APRODEA proviennent des ventes réalisées dans les points de vente propres et les placements opérées auprès des clients prospectés.
 - ☒ La production de APRODEA n'est pas tracée de façon exhaustive pour déterminer les ventes réelles et les pertes éventuelles.

- ☑ Le contrôle budgétaire est réalisée sur la prévision de la dépense.
- ☑ La comptabilisation des mouvements financiers est une pratique maîtrisée avec la production des états financiers annuels en bout de chaîne ;
 - ☒ La pertinence de la dépense n'est pas questionner lors des demandes. Il en est de même pour la restitution mensuelle du budget qui n'est pas effective, alors qu'elle permettrait des arbitrages pour plus d'efficacité.

- ☑ APRODEA disposent des entrepôts de matière première dans lesquels il stocke les intrants, semences achetés et autres outils aratoires ;
 - ☒ Les achats sont gérés de façon ponctuelle et les relations avec les fournisseurs ne sont pas réalisées dans une logique de partenariats.

- ☑ Les produits sont commercialisés en vrac dans les marchés communautaires et points de vente propre.
 - ☒ Le système de commercialisation de APRODEA ne présente pas un MIX défini et correspondant aux habitudes / besoins des clients ;
 - ☒ Le parcours client et les processus commerciaux ne sont pas structurés

IV. Environnement de contrôle

IV.1 Généralités (Analyse PESTEL)

- APRODEA est une coopérative de 2e catégorie créée en 2005 qui regroupe comme membres des coopératives de 1er degré (encadrement direct des producteurs principalement du Sud KIVU). Contrairement au Nord Kivu, foyer des instabilités spontanées de quelques groupes armés, le périmètre d'action de APRODEA couvre une zone pacifiée et sous l'autorité du gouvernement central de Kinshasa.
- Ainsi, le périmètre d'action de APRODEA couvre tous les territoires de la province du Sud Kivu (Uvira, Fizi, Mwenga, Shabunda, Walungu, Kabare, Kahele et Idwi) et le plus limitrophe du Nord Kivu (Masisi).
- Il s'agit d'une superficie de près de 65 070 km² peuplée de 6 millions d'habitants env. et limitrophe du Rwanda et du Burundi.



Figure 2 : Carte administrative de la République Démocratique du Congo

- Malgré la fin de la guerre, la situation économique dans la province du Sud Kivu reste morose.
- 15 ans après la période de conflit, l'économie de la RDC est pilotée suivant une planification pluriannuelle encore appelée "Document de Stratégie". Le premier lancé en 2006 portait sur "la croissance et la réduction de la Pauvreté".
- Les opérateurs économiques qui ont pris l'initiative de relancer l'économie se sentent sous le joug d'une imposition estimée forte.
- La protection de l'écosystème est une préoccupation de l'APRODEA qui a conscience du potentiel et du rôle de la RDC dans la stabilité de l'équilibre climatique mondial.



- APRODEA est membre du Fond Mondial pour l'Environnement et a participé à plusieurs événements pour s'enquérir des Bonnes Pratiques à décliner sur le terrain.
- Au-delà de cet aspect, APRODEA intègre les recommandations du COLEACP dans ses formations et instructions opératoires sur la protection de l'Environnement.
- L'environnement légal et réglementaire autour de l'activité des coopératives à la RDC est relativement favorable. Les coopératives ont un profil d'association reconnue par les autorités à travers une procédure fort simple.
- Depuis 2006, la RDC s'est dotée d'un Code agricole, qui est venu compléter les textes impactant le monde rural, dont la Code minier et le Code forestier.
- Le point d'attention dans les activités de la coopérative sur le plan réglementaire, est la mise à disposition des financements aux membres (qui ne doit pas être rémunérés).

IV.2 Environnement du marché (Analyse des 5 Forces de PORTER)

- Les fournisseurs des intrants nécessaires pour l'activité de APRODEA sont présents sur la marché local.
- Les processus d'achat et approvisionnement de APRODEA se font par projet / programme et ne lui permettent pas de réaliser des économies d'échelle.
- Le marché n'a pas enregistré de véritable entrants avec une capacité de nuisance certaine. Seuls des petits producteurs du CYANGUGU / RWANDA sont enregistrés.
Toutefois, les consommateurs des produits de APRODEA sont variés : personnes physiques, personnes morales, ménages, etc.
- Le système de mise à disposition des produits sur le marché fait que APRODEA ne dispose pas de clients, mais des acheteurs occasionnels.
- L'essentiel des produits de substitution sont manufacturés, avec par exemple la purée de tomate, les jus de fruit, le lait de vache.. vendus dans les grandes surfaces et boutiques.
- La concurrence est très faible dans le périmètre de production de APRODEA. Toutefois, elle est perceptible dans les marchés d'expansion sur lesquels APRODEA vend également ses produits.
Notamment dans les villes de Uvira (Frontalière avec le Burundi) ou à Kamenbe (première ville du Rwanda à partir de Bukavu).

V. Rapport détaillé

V.1 Dimension stratégique

1. Eléments de la performance

- Le management de APRODEA vise "Transformer les producteurs primaires en promoteurs économiques (passer de la production de subsistance à une production économique)".
- APRODEA fait la promotion du genre et exige un minimum de 30% des femmes dans toutes les instances.
 - Contrairement à la conception, APRODEA n'a pas adopté des valeurs. Mais en lieu et place, c'est la finalité ou le but qui est mis en avant ;
 - Les activités de APRODEA vise un idéal partagé par l'essentiel des membres et du staff. Il s'agit de : "Emploi– Financement – Alimentation (EFA)"
 - Les objectifs présentés par APRODEA se rapprochent plus de la stratégie que des objectifs SMART, à savoir : améliorer le volume de la production - Transformer la production - Commercialiser les produits cultivés.
 - Pas d'indicateur de performance présenté suivant le déficit de chiffrage des objectifs.
- Les axes stratégiques de APRODEA visent à augmenter le volume de la production, le lancement de la transformation et la professionnalisation de la commercialisation.

2. Gouvernance et organisation

- L'Assemblée Générale est l'organe de souveraineté qui regroupe les représentants de tous les membres de la coopérative de 2e degré. La composition (110 membres, dont 5 délégués par coopérative) et le fonctionnement de l'AG sont documentés dans les textes de base de la coopérative.
- Le Conseil d'Administration est composé de 7 personnes élues par l'Assemblée générale. Il est en charge de définir l'orientation politique de la structure, inciter la cotisation des membres. A cet effet, il approuve le budget et le programme d'activité.
- La Commission de Contrôle est mixte et autonome. Elle est conforme à la réglementation et rend compte à l'Assemblée Générale. Elle est en charge de la préparation des contrôles statutaires dont le rapport est présenté à l'assemblée générale.
 - La Commission de Contrôle est une structure statutaire et aligné sur les exigences réglementaire, qui n'a pas encore déployé la pleine mesure des activités attendues, bien que ces membres soient déjà désignés.
- Le Comité Exécutif de APRODEA compte 17 personnes réparties dans un organigramme hiérarchique, avec 04 services, directement rattachés à la Direction Générale :
 - Le service administratif et financier
 - Le service de Développement Commercial
 - Le service de structuration coopérative
 - Le service de renforce agricole et environnementale.

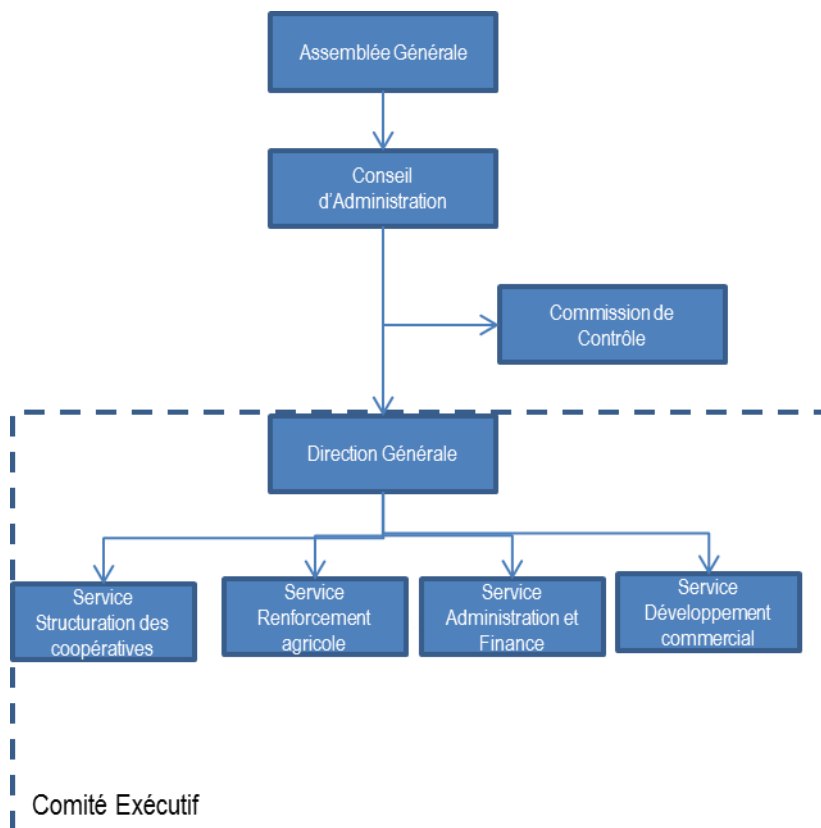


Figure 3 : Organigramme général de APRODEA

- L'organigramme et le Job description (ou les activités courantes) des services démontent à souhait la forte orientation de l'organisme dans la production agricole.
- Le fonctionnement de APRODEA est en mode projet avec des déplacements de tout le staff sur le terrain suivant un planning défini.

Ainsi, les sessions de revue de performance ne sont pas systématiques.

3. Pilotage stratégique

- L'essentiel des activités de management et de production agricole est documenté dans le Manuel des Procédures Administratives et Financières (MAPAF).
 - Les procédures du MAPAF traduisent la volonté de standardiser et de maîtriser les activités opérationnelles. Toutefois, sa mise à jour et son contrôle ne sont pas systématiques.
- Le système de reporting opérationnel (activité de production agricole) est basée sur des rapports périodiques remontés par les différents relais de la production agricole.

Toutes les chaînes de la supervision des activités agricoles délivrent des rapports, que ce soit les animateurs locaux ou vulgarisateurs, les assistants de terrain ou les points focaux (qui sont les présidents de coopératives de 1er degré).

- La structure des reporting n'est pas standardisée, sauf en ce qui concerne l'utilisation des produits phytosanitaires à travers les fiches parcellaires.



- ☑ Le tableau de bord opérationnel reflète le niveau de réalisation des différents projets.
 - ☒ En absence d'objectifs globaux chiffrés et d'indicateurs de performance associé, le seul tableau de bord global se confond aux états financiers annuels.
- ☑ D'après les chiffres communiqués, l'essentiel des indicateurs financiers produits reflète que APRODEA est rentable, productive et en croissance :
 - la marge bénéficiaire de 2017 est de l'ordre de 20%, avec des coûts fixes et charges de personnels relativement maîtrisés
 - le résultat avant impôt et la valeur ajoutée par Effectif Temps Plein (ETP) sont également assez élevé (près de 90% en valeur relative) ;
 - le taux de croissance du chiffre d'affaire est de l'ordre de 70% entre 2016 et 2017.
 - ☒ Cette situation reste en deçà du potentiel réel de APRODEA dans le mesure où elle découle d'une performance commerciale très peu structurée, alors que les processus opérationnels et le développement des compétences sont en place.
 - ☒ La dynamique de revue des performances et d'amélioration continue existent de façon implicite, non structurée ni documentée

4. Classification des filières et produits

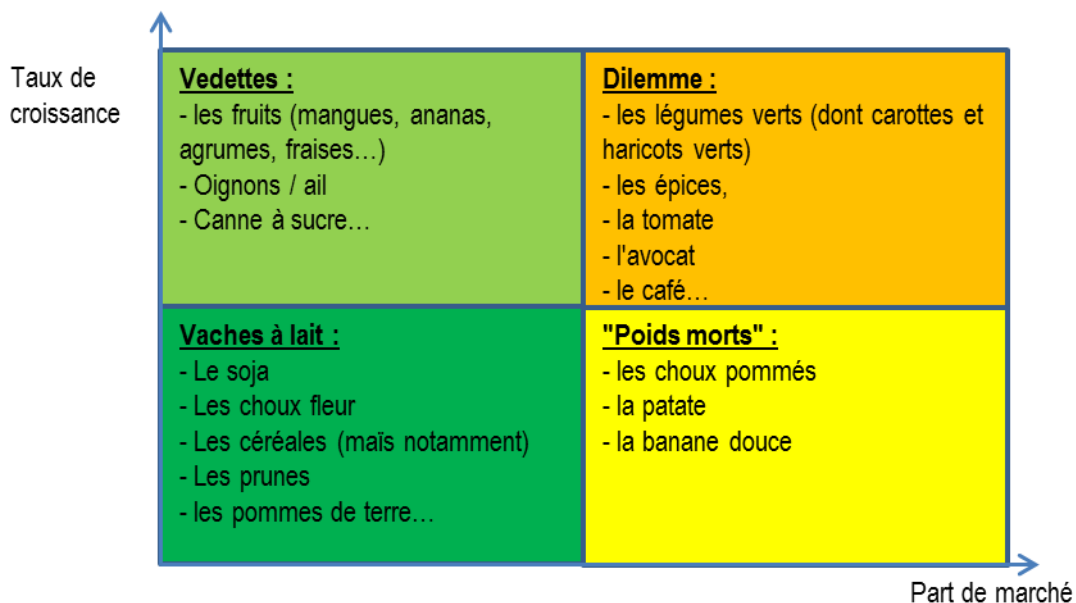


Figure 4 – Représentation des filières en Matrice BCG



5. Potentiel propre et attraction du marché



Figure 5 – Représentation SWOT - APRODEA

6. Orientations stratégiques

- Malgré la clarté de la vision de APRODEA, ces objectifs à moyen et long terme (2 à 3 ans) ne semblent pas suffisamment structurés dans un plan stratégique qui découle d'une analyse stratégique du marché.
- Avec la connaissance empirique de son environnement et des acteurs, APRODEA a défini des axes stratégiques qui sont prises en charge par chaque fonction de son organisation. Il s'agit de :
 - Axe 1 : Structuration des coopératives de 1er degré
 - Axe 2 : Amélioration des compétences des producteurs suivant les Bonnes Pratiques (Formation, coaching et expérimentation)
 - Axe 3 : Préfinancement pour assurer les productions souhaitées et enlever la production
 - Axe 4 : Commercialisation des produits cultivés en vue de générer des revenus substantiels
- Bien que des orientations à moyen terme sur les ambitions de APRODEA existent et sont partagées par le Top Management, elles ne donnent pas lieu à une planification de financement sur 2 à 3 ans.

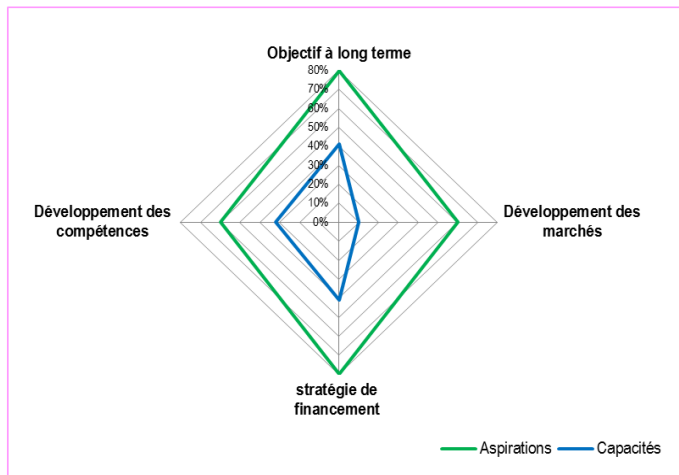
☑ APRODEA élabore un budget annuel équilibré en recettes et en dépenses. Il est élaboré pour soutenir la réalisation des activités adoptées suivant les orientations du Conseil d'Administration.

Un plan de financement est annexé au budget. Il vise à collecter le fonds permettant de réaliser les différents projets agricoles prévues dans le budget.

☒ La revue du plan de financement ou globalement du budget n'est pas faite malgré les écarts constatés lors de la réalisation des activités.

V.2 Evaluation des performances et pratiques

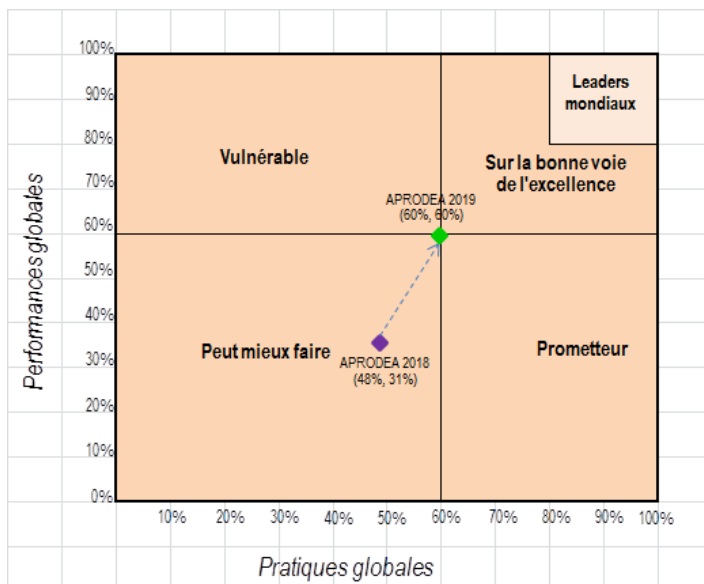
➤ Globales



Commentaires

- Les capacités ou résultats 2017 illustrent un relatif équilibre entre 3 dimensions de la performance et une faiblesse sur le plan du développement des marchés (10%) ;
- Les aspirations par contre sont plus équilibrées et supérieures aux capacités, ce qui démontre que APRODEA vise une dynamique de progrès. Il a également conscience des leviers de croissance pour assurer son développement ;
- Les écarts importants entre les capacités et les aspirations (40 à 60%) témoignent de la transformation nécessaire à mener pour atteindre les aspirations souhaitées.

Figure 6 – Matrice des aspirations et des capacités



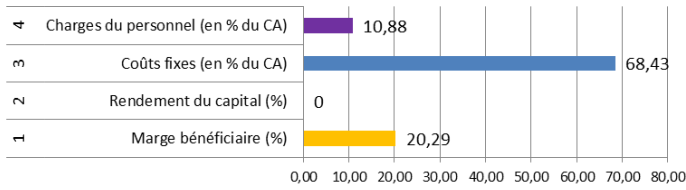
Commentaires

- APRODEA présente un niveau global des Pratiques de 48%, contre un niveau des performances de 31%. Et il se classe dans la zone «Peut mieux faire»
- Compte tenu de l'effet structurant des Pratiques sur les Performances, APRODEA présente des atouts méthodologiques;
- L'ambition à court terme de APRODEA est de mettre à niveau ses pratiques et intégrer les nouvelles activités, afin escompter un accroissement des performances pour atteindre un équilibre au niveau (60%, 60%)
- La modernisation du management des fonctions recommandée est le gage de ce gain de performance, mais également de la maîtrise des nouvelles pratiques nécessaires au développement des marchés.

Figure 7 – Matrice de dispersion : Performances - Pratiques

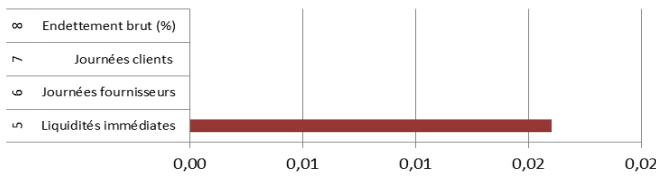
➤ Performance financière

1. Rentabilité



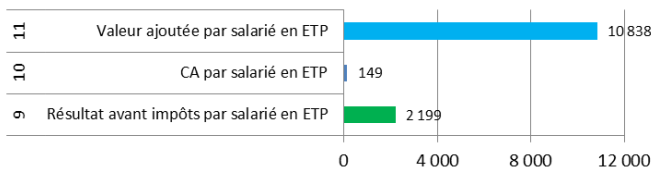
- **APRODEA est financièrement rentable au point de générer une marge bénéficiaire positive de plus de 20% par rapport au chiffre d'affaires ;**
- Ce résultat découle d'une bonne maîtrise des charges du personnel (11%), alors que les coûts fixes restent assez élevés 68,5% env ;
- L'absence de Passif à long terme ne permet pas de mesurer le rendement du capital.

2. Stabilité financière



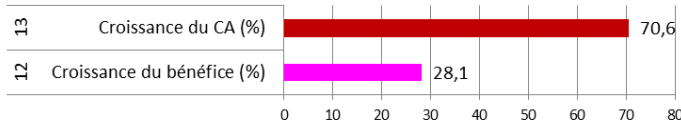
- **APRODEA présente une capacité insuffisante à rembourser ses dettes à court terme**, compte tenu des très faible liquidités immédiates (0,02).
- La valeur comparative moyenne des PME se situe autour de 1,2.
- Cette situation s'explique également par l'absence des Prêts à long court / long terme et des ventes à terme pour financer l'activité.

3. Productivité



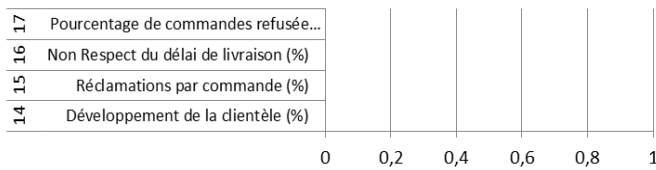
- **APRODEA est une organisation très productive**, ce qui est illustré par la productivité et surtout la valeur ajoutée par ETP (intégrant le staff et les producteurs : 32 737) de l'ordre de 2,2 kUSD et 10,1 kUSD respectivement.
- Toutefois, cette productivité n'est pas encore perceptible sur le chiffre d'affaire.

4. Croissance



- Bien que l'activité commerciale soit encore à une phase d'initiation, **APRODEA dégage une croissance depuis 5 ans** aussi bien par rapport au chiffre d'affaire que le bénéfice.
- La contribution du bénéfice est de l'ordre de 40% sur la croissance du chiffre d'affaire (forte marge).

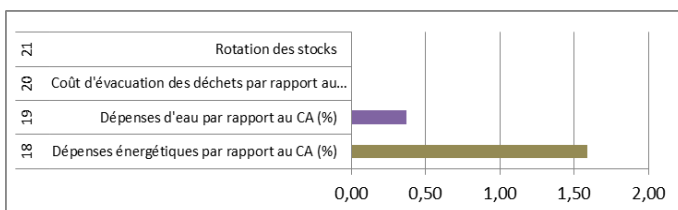
➤ Performance client



- **La performance de APRODEA sur la dimension «Client» est quasi nulle.**
- La faible orientation client de APRODEA lui empêche de tracer les données clés permettant de mesurer les principaux indicateurs de cette dimension.
- Notamment, la taille du portefeuille client, les commandes / actes de vente, les retours ou plaintes...

➤ Performance des processus

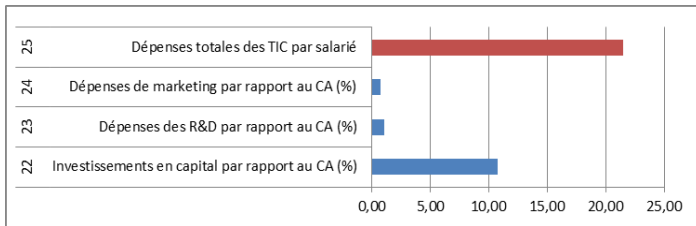
5. Gestion des ressources



- **La gestion des ressources par APRODEA reste peu efficace** avec des valeurs relatives autour de 35% par rapport à l'idéal qui correspond à 0 USD de coût.
- La modernisation du management des fonctions doit intégrer cet aspect en vue de réaliser des économies substantielles (60%).

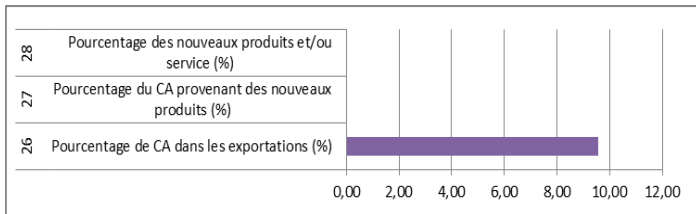


6. Projection vers l'avenir



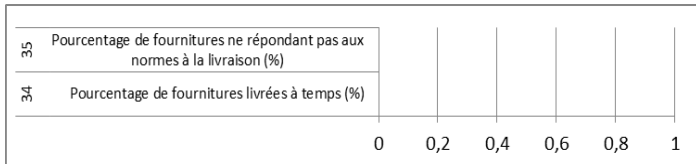
- APRODEA ne présente pas une projection cohérente vers l'avenir :
- Les dépenses de R&D et Marketing sont appréciables, soit 60 à 70% de la dotation nécessaire ;
- Hors, les dépenses de TIC et l'investissement restent faibles, soit autour de 30% des attentes.

7. Projection vers l'avenir



- APRODEA reste centré sur la maturation sur la production agricole des produits existants, avec une faible exportation.
- La recommandation à faire à APRODEA est de se concentrer sur le KPI d'exportation des produits dans la sous-région.

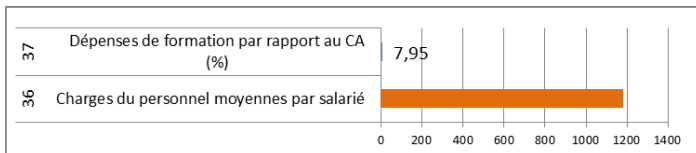
8. Gestion des fournisseurs



- APRODEA n'a pas encore intégré les fournisseurs comme un levier de leur performance, d'où la contreperformance constatée.
- Les données permettant de mesurer les principaux KPI de cet aspect ne sont pas documentées.

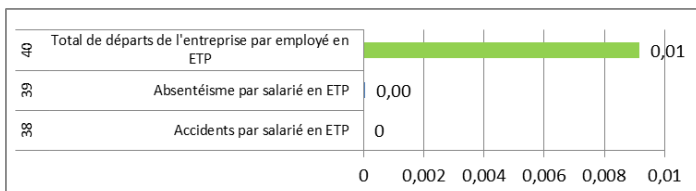
➤ Performance des compétences

9. Gestion du personnel



- APRODEA présente des indicateurs moyens en matière de gestion du personnel, soit des charges du personnel de 8%, contre 16% appliqués par les Best in Class.
- Toutefois, l'investissement sur la formation est une véritable performance.

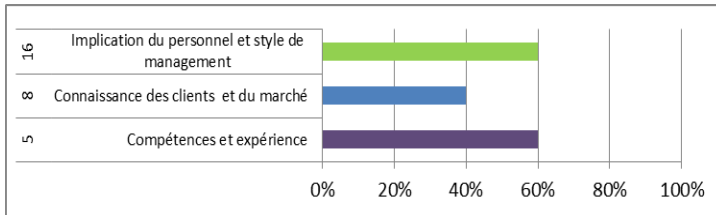
10. Satisfaction du personnel



- Le personnel de APRODEA est satisfait de travailler en son sein.
- Très forte assiduité et absence d'accident de travail sont les données complémentaires qui reflètent cette situation.

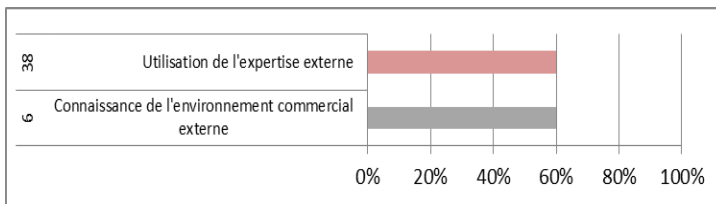
➤ Pratiques des processus de management

1 Développer la vision et la stratégie



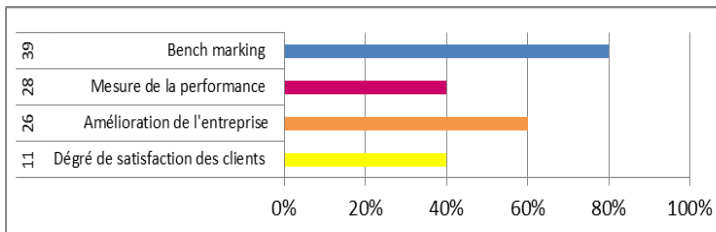
- Les activités qui concourent au développement de la vision de APRODEA et l'implémentation de sa stratégie sont efficaces au niveau du staff.
- Toutefois, les études de marché en vue d'avoir un maitrise du marché ne sont pas effectives, ni exploitées.

2 Gérer les relations externes de l'entreprise



- APRODEA est un organisme ouvert sur son environnement, avec une participation active aux regroupements de professionnels sur le plan national, sous régional et international (COLEACP, Fond Mondial de l'Environnement...).
- APRODEA utilise des experts externes dans le cadre de ces partenariats.

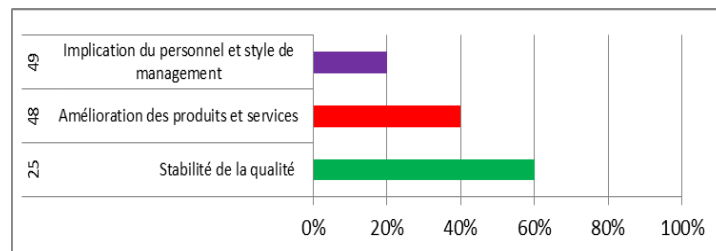
3 Gérer les connaissances, les améliorations et les changements



- Le levier principal de l'amélioration des pratiques et des performances de APRODEA est le retour d'expérience des salons, foires et des orientations reçues des organismes tels que le COLEACP.
- La mesure de la performance et de la satisfaction client (suivant les Best Practices) ne sont pas encore en place.

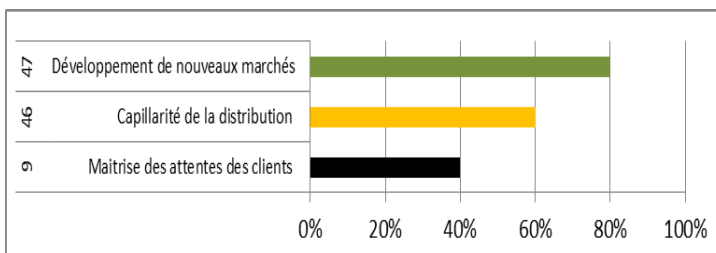
➤ Pratiques des processus de réalisation

4 Développer et gérer les produits et services



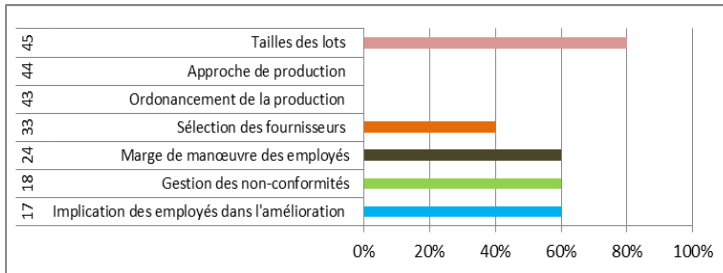
- La qualité reste une orientation forte dans la production agricole de APRODEA. C'est également le facteur de différenciation sur les produits délivrés.
- L'implication de l'ensemble des acteurs internes (staff et producteurs) n'est pas uniforme. Il en est de même du style de management.

5 Développer et gérer les produits & services



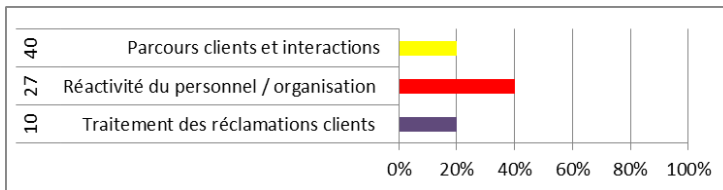
- Le développement de nouveaux marchés est une priorité de APRODEA ;
- Bien que le système de distribution, sa capillarité et la maitrise des attentes des clients ne restent influencés par une approche commerciale traditionnelle qui vise le marché de vrac dans les étalages communautaires ou les points de vente en propre.

6 Produire et livrer les produits & services



- Le management du personnel dans le système de production est un atout : marge de manœuvre, traitement des non-conformités et implication à l'amélioration ;
- La sélection des fournisseurs reste rudimentaire dans la mesure où les achats restent ponctuels, sans véritable relation client – fournisseur.

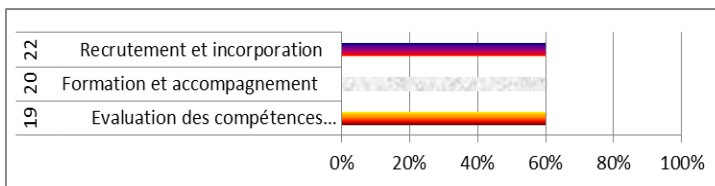
7 Gérer le service aux clients



- Les activités de transactions commerciales avec les clients ne sont pas maîtrisées, notamment les procédures de ventes et après-vente (traitement des réclamations) ;
- Malgré ce contexte, APRODEA se cultive une dynamique de réaction proactive pour répondre aux problèmes posés par des clients importants.

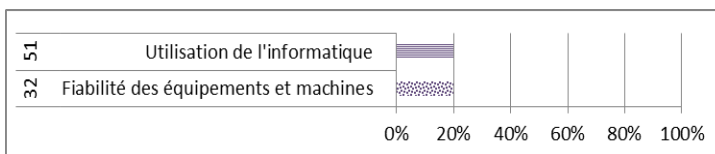
➤ Pratiques des processus support

8 Former et gérer les collaborateurs



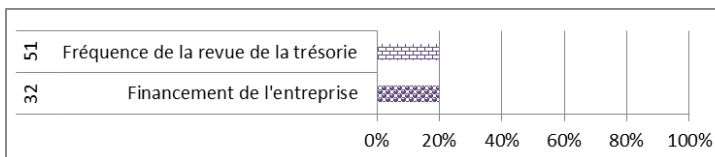
- APRODEA a une stratégie de développement essentiellement basée sur l'amélioration des compétences du personnel.
- Toutefois, APRODEA a une posture réactive qui oriente les actions de formation sur les opportunités proposées par des organismes partenaires.

9 Gérer le système d'information et les équipements



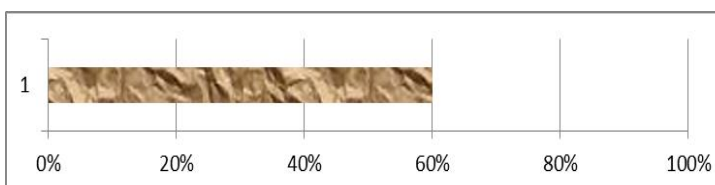
- Le système d'information reste élémentaire, avec des PC non interconnectés, ni l'exposition de APRODEA sur internet et les réseaux sociaux ;
- Les équipements de la production agricole ou de transformation primaire restent rudimentaires.

10 Gérer les finances et la trésorerie



- Le financement de l'activité de APRODEA n'est pas encore à la hauteur des ambitions définies. Une plus forte implication des actionnaires, des banques et bailleurs reste indispensable.
- Les mécanismes de revue de la trésorerie ne sont pas en place.

11 Développer la durabilité de l'entreprise



- L'orientation environnementale et de gestion de la durabilité des activités de production agricole est perceptible.
- Les actions R&D pour réduire l'utilisation des engrais et pesticides chimiques révèlent de l'option durable de APRODEA



V.3 Gestion des Ressources Humaines

- L'organisation de APRODEA dispose d'un responsable sur chaque processus clé.
 - Certaines activités financières sont exécutées par la fonction commerciale, au détriment de la fixation sur le marché.
- Chaque membre de l'encadrement dispose d'un job description qui définit ses attributions. Le processus de recrutement et d'intégration implicite vise l'appropriation des pratiques en vue d'une meilleure prise en main des activités du poste.
- Chaque membre du personnel dispose d'un contrat de travail qui rappelle les engagements des parties, alignés sur les dispositions réglementaires et légales.
- Dans le siège de APRODEA, les mouvements du personnel sont tracés pour déterminer l'assiduité. Ces remontées donnent lieu en cas de dérive à des recadrages susceptibles d'impacter l'évaluation finale du personnel.
- Chaque membre du staff est sujet à une évaluation annuelle sur la base de son comportement, son attitude, son professionnalisme, son implication et ses initiatives.
 - Le personnel n'a pas des objectifs individuels alignés sur celui de son entité et des objectifs stratégiques. A cet effet, le résultat de l'évaluation peut s'opposer aux résultats de l'entité et de APRODEA.
- Les affectations sont réalisées suivant les compétences initiales.
- Le staff est très peu exposé aux risques de santé et sécurité au travail, sauf lors de leur descente sur le terrain. Fort de leur expérience, il se dote des EPI et prennent toutes les précautions pour éviter des risques.
 - Malgré le dispositif mis en place (dotation des EPI et des instructions d'utilisation des produits chimiques), les producteurs font certains dosages et applications qui les exposent aux risques.
- L'ensemble des activités réalisées par APRODEA sont schématisées dans une cartographie des processus en annexe.

V.4 Conformité légale et réglementaire

- L'environnement législatif et réglementaire de la RDC en matière de coopérative agricole est très favorable.

Compte tenu du contexte social défavorable, les coopératives tels que APRODEA sont considérées comme d'utilité publique et bénéficient d'une oreille attentive des pouvoirs publics.
- Le principal risque réglementaire constaté repose sur la mise à disposition des fonds aux membres.

A cet effet, APRODEA a adopté le pré financement (achat en avance de la production avenir) afin d'éviter l'interdiction de micro crédit qui suppose une rémunération des fonds mis à disposition qui relève du domaine des Etablissements de Microfinance.

V.5 Gestion des relations avec les coopératives de 1^{er} degré

- APRODEA est une entité juridique propre qui est composé de 20 coopératives (également juridiquement autonome), mais librement associé dans une ambition de coalition d'actions pour accroître la production et les revenus des producteurs.
- APRODEA recrute dans son groupement des coopératives de 1er degré existantes, avec des ambitions, procédures et orientations propres. Leur admission est conditionné par le paiement de leur droit de cotisation, l'engagement au respect des textes de base de APRODEA et le préalable de se restructurer en vue de mettre en application les pratiques de sécurité alimentaire impulsées par APRODEA

Le Chef de service restructuration est en charge de piloter des actions de sensibilisation, formation et accompagnement permettant aux coopératives de professionnaliser leurs méthodes de travail.

- Toutes les coopératives ne manifestent pas une pleine synergie avec APRODEA. Certaines se concentrent à la recherche de leur intérêt propre qui peut les demander de suivre les lignes directrices de APRODEA ou leurs orientations propres.

Cf. liste des coopératives en annexe (Annexe N°1)

- Sur le plan de la production agricole, APRODEA apporte à ses membres (20 coopératives de 1er degré et 32 700 producteurs), les services suivants :
 - le conseil et le coaching sur les Bonnes Pratiques de Production Agricole suivant les standards impulsés par le COLEACP
 - la formation spécifique pour accroître et améliorer la qualité de la production (techniques sur les engrais, utilisation des produits phytosanitaires, drainage / irrigation...)
 - Mise à disposition des semences, des engrais chimiques nécessaires, des produits phytosanitaires et les animaux pour générer des engrais naturels
 - Mise à disposition des outils aratoires
 - Pré financement de la production
 - Recherche des clients potentiels et/ou l'enlèvement de la production pour l'écouler sur ces points de vente en propre
- Malgré les actions appréciées par les coopératives, ils ont toujours d'autres attentes et principalement :
 - l'accroissement de la mise à disposition des aides pour l'enrichissement du sol (déchets organiques, animaux...)
 - les formations complémentaires (hygiène, qualité, techniques d'entreposage, utilisation des produits phyto...) et les produits phytosanitaires supplémentaires pour réduire les pertes de production
 - la transformation des produits fortement périssables et ayant un potentiel important (mangues, tomate, fruits, soja...)
 - les outils modernes et le matériel de transformation
 - les facilités de transport des produits vers Bukavu et la conservation
 - l'augmentation du volume de préfinancement

- l'enlèvement et l'écoulement de l'ensemble de la production pour relever les prix pratiqués

V.6 Système de production

- Les produits cultivés par les coopératives regroupés autour de APRODEA sont variés et ont une portée différente sur le marché. (Cf. Matrice BCG).
- Certaines filières disposent des champs semenciers et sont autonomes en ce qui concerne la matière première (Cas des pommes de terres et des fruits).
 - Hors d'autres filières sont toujours astreints aux semences améliorées achetées à l'instar des légumes et autres produits maraichères.

Toutefois, la responsabilité de la mise à disposition des semences améliorées revient à la coopérative de 1er degré
- Les terres cultivées par les producteurs sont spacieuses et appropriées pour la cultures des différents produits, soit :
 - Tomates : 270 ha - Sols semi-aride et 1024 ha (sols volcaniques – très fertile) pour respectivement 720 et - 680 producteurs
 - Ananas : 291 ha (Sols semi-aride) pour 291 producteurs familiaux, soit agriculteurs (3600)
 - Pommes de terre et choux fleur : 751 ha (existence de plus de 1500 ha de marrée utilisable pour les légumes) pour 1152 producteurs ;
 - Fraise : 9 ha (productif sans apports) pour 5800 producteurs
 - Oignons / choux pommes / tomates : 4 000 ha pour 450 producteurs
 - Café arabica : 3 ha (sol non accidenté, dont 5 ha non exploité) pour - 291 producteurs ;
 - Prunes / Passion : - 10 ha (en association avec d'autres cultures) pour 1 000 producteurs ;
 - Haricots verts : 820 ha (Sols volcaniques) pour 520 producteurs ;
 - Mais, mangues et céréales (Sorgho, Riz,) : 10 ha (plaine : cultures associées) pour 760 producteurs ; + 27 ha de mangues cultivés par 1118 producteurs ;
 - Soja : 18 ha (sol volcanique) pour 6017 producteurs
 - Agrumes (orange, citron, mandarine...) / pastèques : 18 ha pour 185 producteurs ;
 - La récolte se fait essentiellement à l'aide des outils rudimentaires, par des femmes qui collectent les produits dans des bassines, bidons ou autres récipients disponibles.
 - Les produits cultivés sont transportés des plantations vers les entrepôts des coopératives par des femmes essentiellement au dos ou sur la tête.
- L'efficacité du stockage des produits cultivés est variable selon les filières et coopératives. La plus part dispose des entrepôts aménagés dans lesquels les produits sont rangés selon les standards.
 - Le transport des produits cultivés des plantations ou entrepôts des coopératives de 1er degré se fait essentiellement par des véhicules de transport de marchandises.



Ces véhicules ne sont pas toujours appropriés pour cette activité et favorisent souvent la destruction des produits ou leur contamination.

- ☑ APRODEA compte 32 720 producteurs orientés sur le système de production impulsé par le Comité Exécutif à travers des Responsable technique, des vulgarisateurs et points focaux mis à disposition.
- ☑ Les connaissances des producteurs sont en perpétuelle évolution grâce à la suite du programme de formation, d'accompagnement et d'expérimentation mis en place.
- ☑ Les méthodes de travail impulsées par APRODEA dans son réseau sont fortement inspirées des Manuels et fiches techniques du COLEACP.
- ☑ Au-delà de l'accompagnement sur la production agricole, APRODEA accompagne les coopératives de 1er degré à une structuration à même d'intégrer les Bonnes Pratiques et les répercuter au niveau des producteurs.
 - ☒ Toutefois, il existe encore quelque pratiques non alignées sur les références définies dans certaines filières et coopératives
 - ☒ Les produits cultivés par APRODEA sont commercialisés à l'état "sortie plantation" avec une quasi absence de transformation. Seul le soja, est en cours d'expérimentation de transformation sous forme de "lait", "farine" ou "huile" de soja.
Toutefois, le besoin de transformation est important (en absence de la chaine de froid) au vue des pertes constatés dans la chaine de mise sur le marché des fruits tels que les mangues, les ananas.. et de la tomate notamment.

V.7 Gestion financière

- ☑ APPRODEA analyse le potentiel des producteurs et la base de la saison écoulée, son conseil d'Administration définit les projets prioritaires par filière et/ou coopérative à piloter.
L'analyse et la valorisation des différents besoins de ces projets est à la base de la prévision de financement. Les coûts fixes (administratifs) sont prévus suivant l'évolution de l'activité.
- ☑ Les revenus provenant principalement des 10 points de vente de APRODEA sont tracés dans des rapports hebdomadaires produits.
 - ☒ La traçabilité des revenus (comme des stocks en amont) n'est pas exhaustive sur l'ensemble de la production réalisée (faible efficacité , ni sur celle déposée sur les points de vente (faible efficacité du contrôle des rebus commerciaux).
- ☑ Les opérations de contrôle de la prévision de la dépense sont systématiques dès l'expression du besoin d'un prescripteur.
 - ☒ Faute de revue budgétaire et/ou celle des projets sous l'angle financier, les contrôles réalisés lors des demandes de décaissement ne couvrent pas la pertinence de cette demande au moment où il est exprimé.
 - ☒ L'optimisation des coûts basée sur la comparaison des coûts d'article ou d'activité similaires d'une saison à l'autre n'est pas effective.
- ☑ La prévision budgétaire est aussi bien assurée que plan de financement des projets prioritaires qui compte l'ensemble des investissements.



- L'activité d'élaboration du budget suivant les prévisions de trésorerie est assurée conformément aux exigences réglementaires applicables à une coopérative.
- Le contrôle budgétaire est au niveau du type d'engagement de APRODEA (aligné sur des mouvements de flux à très court terme).
 - Compte tenu des faibles délais des mouvements, APRODEA ne sent pas encore la nécessité de systématiser la restitution mensuelle ainsi que la réalisation de la révision budgétaire à mi-parcours
- L'activité comptable est la discipline financière la mieux assurée compte tenu du type de transactions réalisées par APRODEA.
- Actuellement, la rotation des stocks est le principal ratio comptable de APRODEA qui est suivi, avec des fiches produit dans les entrepôts et les fiches d'entrée / sortie lors des mouvements.
 - Mais, ce ratio reste peu fiable compte tenu de la porosité existante dans la traçabilité de toute la production (avec la gestion des rebus sur toute la chaîne depuis la plantation jusqu'à la livraison au client).
- Compte tenu de la faible contrainte réglementaire, les états financiers de APRODEA sont réalisés suivant le calendrier de son Assemblée Générale.
- APRODEA n'est pas soumis aux taxes et impôts basé sur son activité suivant la réglementation congolaise.
- Toutefois, compte tenu de rôle d'employeur, APRODEA s'acquitte de ses charges sociales et patronales auprès des régies financières concernées.

V.8 Dispositif de contrôle interne

- La connaissance des risques opérationnels, de gestion et externes susceptibles d'affecter la réussite des résultats escomptés est relative.

Les risques les mieux maîtrisés sont :

 - risque de production, dont le principal facteur est le déficit de connaissances sur le sol, les Bonnes Pratiques de Production ;
 - risque de santé et sécurité au travail
 - risque producteur dans le cadre du pré financement, à travers les études préalables mises en place ;
 - risque de conflit ou d'insécurité ;
 - risque de cohésion sociale liée à la faible considération du genre féminin.
- Pour les principaux risques, une stratégie implicite de maîtrise est définie à l'instar de :
 - *l'évitement*, pour le risque de conflit qui conduit APRODEA à se déployer uniquement dans des zones pacifiées ;
 - *la mitigation*, dans le cadre des pré financement avec le dispositif de caution qui embarque non seulement la coopérative de 1er degré mais également la famille du bénéficiaire ;
 - *Prévention*, pour la cohésion sociale pour la prise en compte du genre



- Mixte (prévention et mitigation) en ce qui concerne la santé et sécurité des producteurs ;
- ☑ La maîtrise des risques est une activité inhérente à la réalisation opérationnelle des projets ou des activités administratives. A cet effet,
 - la délimitation du périmètre d'activité d'APRODEA évite de s'exposer dans des zones de conflit latent ;
 - la sélection des demandes de préfinancement suivant certains critères, dont les études d'opportunité des plantations limitent les pertes financières lors des opérations de préfinancement ;
 - la fixation des quotas de représentation des femmes, de leur participation dans les contrats de pré financement et les activités de récolte particulièrement
 - la mise à disposition des EPI (dans la limite des possibilités), les formations, le coaching et les actions de supervision des activités sur le terrain
 - ☑ La faiblesse du dispositif de maîtrise des risques repose sur sa faible documentation, qui ne permet pas de bénéficier des retours d'expérience antérieures ou d'autres coopératives.
- ☑ La chaîne de validation des dépenses présente une réelle séparation des tâches incompatibles entre le prescripteur, l'ordonnateur et l'exécutant.
- ☑ Le Manuel des procédures Financières notamment encadre les dispositions relatives à la délégation des pouvoirs et des compétences, en cas de vacance du manager.
 - ☑ La Manuel des procédures est un référentiel interne qui comprend l'ensemble des règles de gestion applicables, toutefois sa mise à jour n'est pas systématique
- ☑ Le Dispositif de Contrôle interne est piloté par la Commission de Contrôle, qui est statutaire et découle des exigences réglementaires.

Le Manuel des procédures et les job description définissent les niveaux de responsabilités de chaque intervenant fonctionnel. A cet effet, chacun a la responsabilité de maîtriser les risques liés à son activité.

 - ☑ La Commission de Contrôle a une vocation exclusivement de normalisation des pratiques culturelles. Sa dimension de "Commission d'Audit" qui rend compte au Conseil d'Administration de façon indépendante n'est pas encore opérationnelle.
- ☑ La trésorerie (plan de financement et la caisse) et la comptabilité sont des activités financières permanentes.
- ☑ L'élaboration du budget est une activité ponctuelle, qui ne donne pas lieu à une revue, voire adaptation en fonction de l'évolution de l'activité.
 - ☑ Le suivi budgétaire surtout en ce qui concerne les dépenses est une réalité, ce qui prend le dessus sur la pertinence et l'efficacité d'une dépense inopinée.
- ☑ L'évaluation du système de contrôle interne à travers les audits interne / externe n'est pas une pratique courante (annualisée). Elle est motivée par une volonté de conformité par rapport aux exigences des partenaires externes ou de l'Assemblée Générale.
 - ☑ Compte tenu de sa nature juridique, les audits externes ne sont pas exigées et systématiques. Toutefois, en raison de la forte ouverture de APRODEA à l'extérieur, elle est très souvent sujet à des audits de ses partenaires;



V.9 Système d'information

- APRODEA a mis à la disposition de son personnel d'encadrement des ordinateurs portables pour réaliser leurs activités administratives. Ils exploitent l'essentiel des logiciels Office de base.
 - APRODEA n'utilise pas des applications et logiciels métiers, relatives à la gestion des projets, la gestion financière ou le suivi des opérations sur le terrain.
- Chaque acteur dispose d'une adresse mail et l'utilise dans des cas d'interaction avec les tiers. Les clés USB (Flash disk) sont également utilisés pour le transfert des données informatisées.
 - Le système d'information (les échanges d'informations entre les acteurs internes) de APRODEA reste non informatisé.
 - APRODEA ne dispose pas d'un réseau informatique interconnecté entre les différents postes existants, des sites intra / internet, ni des pages sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter).

V.10 Achats, logistique et gestion des fournisseurs

- Les principaux inputs des activités d'achat de APRODEA sont :
 - les engrais chimiques
 - les semences améliorées
 - les outils aratoires
 - les produits phytosanitaires
 - les fourniture de bureau
 - le carburant
 - les Equipements de Protection Individuelle
 - les animaux pour la fertilisation organique
- Les fournisseurs qui livrent les principaux inputs à l'APRODEA ne sont pas répertoriés dans un portefeuille fournisseurs par commodité.
- Les besoins sont gérés par projet et peuvent donner lieu à une demande de cotation auprès de plusieurs fournisseurs qui sont comparées pour sélectionner le mieux disant.
- Le fournisseur sélectionné obtient une commande spécifiant la demande et reprenant les modalités techniques / financières.
- APRODEA dispose des entrepôts de matières premières et intrants agricoles. C'est le siège du stockage des inputs agricoles achetés lorsque le destinataire n'est pas à proximité du fournisseur.

V.11 Commercialisation

- Les récoltes sont très souvent assurées par les femmes qui approvisionnent les entrepôts de produits finis en transportant les vivres à dos ou sur la tête avec des outils précaires.



- Seules quelques produits sont emballés : les mangues (Katana), le haricot vert, le soja et les pommes de terre.
 - L'essentiel des produits sont gérés et mis sur le marché en vrac (plus de 70%).
- Le réseau de distribution des produits cultivés par les producteurs de APRODEA est de type mixte (alternance de la vente directe et indirecte) :
 - la vente directe sur les 10 points de vente de APRODEA (soit un ratio d'un point de vente par filière) ;
 - la vente indirecte à travers un réseau de revendeurs de 02 niveaux en moyenne (dont les grossistes, demi-gros et détaillants) ;
 - la vente "sortie d'usine" sur les entrepôts des coopératives de 1er degré ou directement par le producteur
- Selon les opportunités (et très souvent en cas de pré financement de la production), APRODEA facilite l'accès des potentiels clients aux points de vente des coopératives ou producteurs pour des achats directs.
 - Les revendeurs des produits APRODEA ne sont répertoriés et n'ont pas d'engagements de service ou résultat pour la commercialisation des produits.
 - Il n'existe aucun dispositif permettant d'identifier et gérer les consommateurs finaux même lorsqu'ils achètent des produits sur les points de vente de APRODEA.
 - Même les clients personnes morales (identifiables) ne sont suivis de façon spécifique en vue de mettre en place des relations B2B.
 - La localisation et le nombre des points de vente des produits APRODEA n'obéissent pas à une stratégie de capillarité pour rapprocher les produits de ces clients ciblés.
 - Le parcours client et les processus commerciaux restent basiques.
 - La stratégie, le dispositif et les procédures de gestion des services supplémentaires du client (après premier achat) ne sont pas en place.

Conclusion :

L'environnement dans lequel évolue APRODEA est propice pour le développement de l'activité de coordination des producteurs et la gestion d'une centrale d'achat / distribution des produits agricoles en vue d'amélioration des conditions de vie de toutes les populations, y compris des clients.

L'environnement physique du Sud Kivu offre aux producteurs une terre appropriée et une production aussi diversifiée qu'abondante pour couvrir les besoins des clients locaux, des pays du Grands Lacs et de l'Occident. A date, APRODEA s'exerce essentiellement sur l'activité agricole alignée sur les standards de sécurité sanitaire des aliments, bien qu'elle n'ait pas encore lancé une démarche de certification pour une filière, une coopérative précise ou un produit précis.

Comme une structure qui a conscience de sa raison d'être, APRODEA a une vision et une finalité claire. Mais ces aspects ne sont pas traduits en orientations stratégiques rigoureusement structurées par des objectifs chiffrés à long terme, déclinés sur chaque année, chaque service et chaque membre du staff, afin de créer la dynamique de la Gestion Axée sur les Résultats.

Le niveau de performance actuel est relativement proportionnel au niveau de Pratiques en cours. Les plus grandes failles de l'activité agricole actuelle porte sur la gestion du produit fini et sa préparation pour la mise sur le marché (Time To Market). Cette déperdition de résultats cache des pertes de produits dans cette phase, qui peut être fortement atténué également par le processus de transformation qui est quasi inexistant même pour des processus à faible complexité comme le soja et les autres céréales.

La principale force de APRODEA est son ouverture sur les autres organismes qui ont les mêmes activités sur le plan africain et mondial, à travers les multiples salons et foires dans lesquels il participe. Il en est de même sur l'orientation sur la qualité ou le respect de l'environnement prônés par les organismes partenaires tels que le COLEACP ou le Fond Mondial sur l'Environnement.

L'organisation et la gestion des Ressources humaines de APRODEA sont équilibrés sur les activités actuelles. Mais pour soutenir les ambitions projetées, il serait nécessaire de restructurer l'organisation, améliorer les compétences, en bref faire une certaine mise à niveau fonctionnelle. Dans cette dynamique, les relations entre APRODEA et les coopératives doivent passer à un niveau supérieure de synergie avec des contrats de performance à l'appui. Répondre aux attentes des coopératives de 1^{er} degré va nécessiter un accroissement des ressources de APRODEA, qui ne sera possible qu'avec une relation plus professionnelle avec les banques et autres bailleurs. Soit une modernisation de la gestion de la trésorerie en capitalisation sur la comptabilité existante.

La production agricole n'est pas encore à son sommet, bien qu'elle mette déjà sur le marché plus d'une vingtaine de variété d'espèces à des volumes souvent impressionnants. Lorsqu'on voit les difficultés des producteurs d'acquérir les semences, les engrais naturels ou chimiques, les produits phytosanitaires, les outils aratoires exploités, le non-respect des procédures d'application des pesticides, il va sans dire que le potentiel d'accroissement de la production agricole est au moins à 40% de la production actuelle. Compte tenu des effets de l'amélioration de l'accompagnement de APRODEA auprès des producteurs, il devient important d'intégrer dans le plan stratégique des 04 prochaines années : la transformation (progressive) ; l'amélioration des activités commerciales ; la collecte et la mise sur le marché de la production...



Les transactions actuelles entre APRODEA et ses pseudo fournisseurs sont ponctuelles et se limitent lors de l'acquisition des biens, suivant les besoins exprimés par APRODEA. En outre, l'inefficacité de la planification stratégique à moyen terme empêche d'avoir la visibilité sur les besoins consolidés qui permettent de déclencher une démarche d'acquisition groupée avec des économies d'échelle. Une modernisation des activités d'achats et de gestion des relations avec les fournisseurs est nécessaire pour réduire les coûts de production par la mise en concurrence les fournisseurs.

La commercialisation est la nouvelle activité de APRODEA, mais son développement doit se mettre à la vitesse exponentielle pour rentabiliser toute la chaîne de production et des parties prenantes. L'ensemble des activités de ce périmètre est à mettre à niveau à travers :

- La gestion des produits finis (récolte – transport de la plantation à l'entrepôt – entreposage – conditionnement minimum - transfert vers les marchés urbains) ;
- La distribution des produits à travers le réseau des grossistes, demi-grossistes et détaillants individuels ;
- La commercialisation des produits sur les points de vente propres ou directement sur site auprès des clients résidentiels ou des organismes ;
- Les activités de service après-vente de suivi des ventes, en vue de traiter les réclamations éventuelles, améliorer le service initial ou simplement mesurer la satisfaction...

En bref, APRIDEA dispose d'une base certaine pour assurer un développement continue de ses activités, en améliorant ses résultats pour atteindre les ambitions fixés. Toutefois, cette dynamique nécessite un accompagnement dans les activités à mettre à niveau et les nouvelles activités.

Il est question de mettre en place un plan de transformation de l'organisme, aussi bien en interne pour arrimer les procédures à ce qui se fait de mieux dans chaque métier, et en externe avec les principaux partenaires que sont : les banques, les fournisseurs, les revendeurs et surtout les clients. D'autre part, APRODEA se doit d'évoluer dans son domaine d'activité pour intégrer de plein pied, la distribution intensive et la transformation qui assureraient sa compétitivité à long terme et sur le plan international.

A cet effet, l'apport des partenaires et bailleurs de APRODEA tels que le COLEACP est indéniable pour assurer la garantie de la matérialisation de cette perspective réaliste.

VI. Tableau des recommandations

Ref.	Synthèse des constats	Criticité de l'écart	Recommandations	Porteurs	Echéance
1	Les objectifs présentés par APRODEA se rapprochent plus de la stratégie que des objectifs SMART, à savoir : - Améliorer le volume de la production - Transformer la production - Commercialiser les produits cultivés.	④ : Risque majeur	Revoir le plan stratégique à moyen terme (en le refondant sur les axes) : 1. Amélioration continue de la production ; 2. Standardisation de la qualité ; 3. Accroissement des parts de marché ; 4. Transformation des produits ; 5. Modernisation du Business Model (Intégrer la redéfinition des objectifs SMART et des KPI)	Conseil d'administration	30/10/2018
2	Les processus d'achat et approvisionnement de l'APRODEA ne permettent pas de réaliser des économies d'échelle.	③ : Risque modéré	- Consolider les besoins pluriannuels et lancer les consultations sur le volume	Chef Service Adm et logistique	30/11/2018
3	Hors d'autres filières sont toujours astreints aux semences améliorées achetées à l'instar des légumes et autres produits maraichères.	③ : Risque modéré	Intégrer dans l'axe stratégique "1", le développement des semences	Directeur Général	30/10/2018
4	APRODEA ne dispose pas d'un réseau informatique interconnecté entre les différents postes existants, des sites intra / internet, ni des pages sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter).	③ : Risque modéré	Intégrer dans les axes stratégiques "1" et "5", la création et l'animation des pages sur les réseaux sociaux et du digital	Chef service – développement agricole	30/10/2018
5	Le transport des produits cultivés des plantations ou entrepôts des coopératives de 1er degré se fait essentiellement par des véhicule de transport de marchandises non appropriés	④ : Risque majeur	Intégrer dans l'axe stratégique "2" : - la standardisation des procédés de Manutention, Transport, Stockage et Livraison des produits cultivés suivant les Best Practices ; - la standardisation des procédés de conditionnement des produits près à la commercialisation suivant les Best Practices - la standardisation des procédés de conditionnement des produits et la commercialisation suivant les BP - Engager une démarche de certification sur les produits / filières à fort enjeux commerciaux et d'exportation	Chef service – développement agricole	30/10/2018
	Les produits cultivés par APRODEA sont commercialisés avec une quasi absence de transformation.	③ : Risque modéré			
	Les faiblesses sont : - le déficit de certification sur les standards internationaux - la faible professionnalisation de l'activité commerciale adaptée au contexte	② : Risque faible (local)			
6	APRODEA ne dispose pas de clients, mais des acheteurs occasionnels pour l'essentiel.	④ : Risque majeur	Intégrer dans l'axe stratégique "3", - la gestion de la chaîne de distribution et des revendeurs avec des commissions - la Gestion de la Relation Client avant-vente, en cours de vente et après-vente - la mise en œuvre d'un marketing de niche avec une approche personnalisée pour les clients B2B et à fort potentiel - l'adaptation de la capillarité du réseau de distribution en vue de rapprocher les produits des clients potentiels - Exigences de livraison du produit fini - la mise à jour des références opérationnelles de l'activité commerciale	Chef service – développement commercial	30/10/2018
	Pas de gestion des revendeurs en portefeuille.	④ : Risque majeur			
	Il n'existe aucun dispositif permettant d'identifier et gérer les consommateurs finaux et revendeurs réguliers même lorsqu'ils achètent des produits sur les points de vente de APRODEA.	④ : Risque majeur			
	La localisation et le nombre des points de vente des produits APRODEA n'obéit pas à une stratégie de capillarité pour rapprocher les produits de ces clients ciblés	④ : Risque majeur			
	La stratégie, le dispositif et les procédures de gestion des services supplémentaires du client (après premier achat) ne sont pas en place	② : Risque faible			
7	Les espèces en dilemme sont : les légumes verts (dont carottes et haricots verts) ; les épices, la tomate ; l'avocat ; le café...	② : Risque faible	« 4 » Prioriser les produits concernés dans les activités d'amélioration : - Conditionnement ; - Transformation - Chaîne de froid	Directeur Général	30/10/2018



8	La Commission de Contrôle n'a pas encore déployé la pleine mesure des activités attendues, bien que ces membres sont déjà désignés.	④ : Risque majeur	« 5 » Mettre à niveau le pilotage stratégique et le management des fonctions, intégrant : - un système de reporting bâti sur des trames standards et représentant une comparaison des résultats avec les objectifs ; - la mise à jour du manuel des procédures ; - l'opérationnalisation de la Commission de Contrôle - des actions d'appartenance et intégrer les priorités des producteurs - Utiliser les templates de rapport en fichier papier ou électroniques comme rapport	Directeur Général	30/10/2018
	Les procédures du MAPAF ne sont pas mis à jour et leur contrôle ne sont pas systématiques.	① : Risque mineur			
	La structure des reporting n'est pas standardisé, sauf ce qui concerne l'utilisation des produits phytosanitaire à travers les fiches parcellaires.	② : Risque faible			
	La dynamique de revue des performances et d'amélioration continue existent de façon implicite, non structurée ni documentée	③ : Risque modéré			
	Les menaces de APRODEA sont : - la mutation de son fonctionnement suivant les principes de l'agrobusiness ; - Défection des producteurs ou coopératives du fait du faible sentiment d'appartenance	⑤ : Risque critique			
	APRODEA n'utilise pas des applications et logiciels métiers, relatives à la gestion des projets, la gestion financière ou au suivi des opérations sur le terrain.	③ : Risque modéré			