

RAPPORT DE DIAGNOSTIC

Consultants : Bobo MBOMBO et Wise KIPEY, tous coaches-formateurs en entrepreneuriat et gestion des micros, petites et moyennes entreprises (Consortium BM SERVICES SARL – BOWABA N CONGO).

Copyright, novembre 2021

Plan

- Remerciements
- Liste des abréviations
- Contexte et Justification
- Présentation d'AASD
- Composition de l'équipe d'experts
- Méthodologie utilisée
- Présentation de résultats
- Cadre des résultats
- Grille du diagnostic
- Analyse swot
- Cadrage du diagnostic
- Organigramme proposé
- Conclusion et recommandations
- Glossaire des mots

Remerciements

Nous profitons de l'occasion pour remercier tous les membres de l'AASD à tous les niveaux, en commençant par le président ;

Nos remerciements s'adressent de manière aussi particulière à Rainforest Alliance pour la disponibilité et la contribution enrichissantes qui ont permis de réaliser le présent diagnostic.

Liste des abréviations

- **FREQ** : Fréquence
- **IOV** : Indicateur Objectivement Vérifiable
- **ONU** : Organisation des Nations Unies
- **PNUD** : Programme de Nations Unies pour le Développement
- **PT** : Prix Total
- **PU** : Prix Unitaire
- **QTTY** : Quantité
- **RDC** : République Démocratique du Congo
- **TDR** : Termes de Référence
- **FEM** : Fonds pour l'Environnement Mondial
- **ONG** : Organisation Non-Gouvernementale
- **RA** : Rainforest Alliance
- **AASD** : Action d'aide Sanitaire et de Développement aux plus Démunis
- **ONU-E** : Programme des Nations Unies pour l'Environnement
- **UNEP** : Programme des Nations Unies pour l'Environnement
- **AAO** : Avis d'Appel d'Offre

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le parc national de la Salonga est au cœur du bassin central du fleuve Congo, ce parc est la plus grande réserve de forêt tropicale pluviale, très isolée et accessible seulement par voie d'eau. C'est l'habitat de plusieurs espèces endémiques menacées, comme le chimpanzé nain, le paon du Congo, l'éléphant de forêt et le gavial africain, ou faux crocodile.

Le Gouvernement de la République Démocratique du Congo, à travers la Vice-Primature, Ministère de l'Environnement et Développement Durable bénéficie de l'appui du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) pour la mise en œuvre du projet intitulé : **« Promouvoir la gestion efficace du parc national de la Salonga par la création des forêts communautaires et l'amélioration du bien-être des communautés locales »**. Ledit projet est mis en œuvre par l'ONG internationale RainForest Alliance (RA) et l'ONG nationale Action d'Aide Sanitaire et de Développement aux plus Démunis (AASD), sous l'encadrement du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (ONU-Environnement).

L'objectif visé par ce projet est de protéger la biodiversité du parc national de la Salonga en réduisant les pressions sur sa faune et ses habitats. De manière spécifique pour le projet, la gestion communautaire des forêts et la promotion d'alternatives de développement durable appuient et améliorent la conservation de la biodiversité et renforcent les moyens de subsistance dans le corridor de Monkoto et le parc national de la Salonga.

Pour faciliter la mise en œuvre des activités afin de garantir l'atteinte des résultats escomptés, il est programmé de formations de renforcement des capacités organisationnelles et techniques de l'ONG nationale partenaire du projet, Action d'Aide Sanitaire et de Développement aux plus Démunis (AASD).

Pour ce faire, l'ONG nationale AASD souhaite bénéficier d'une consultance de qualité sur l'analyse organisationnelle et technique et la proposition d'un plan de renforcement des capacités pour mener à bien ce projet. Il s'agit principalement de :

- Produire un rapport diagnostic en mettant en exergue les insuffisances actuelles de gestion observées, ainsi que des solutions proposées ;
- Proposer un manuel de procédure contextualisé selon les dispositions législatives et réglementaires en matière de gestion administrative et financière de la RDC ;
- Produire un rapport présentant les besoins de formations des staffs AASD, ainsi qu'un plan de renforcement des capacités.

Nous présentons dans le présent rapport du diagnostic les données récoltées lors de nos échanges tour à tour, sur terrain, avec le chargé des projets et logistique, assistant technique et le chargé de finances de l'ONG AASD en date du 09 au 23 novembre 2021.

I.1. Présentation de l'ONG AASD

AASD, est une organisation non gouvernementale de Développement créée depuis le 15 janvier 1991 et reconnue par les autorités compétentes, elle lutte pour la protection de la biodiversité dans le corridor du parc national de la Salonga par des séances de sensibilisation à l'Education environnementale, vulgarisation des textes ayant trait à la conservation de la nature ainsi que l'accompagnement des groupes vulnérables et autres communautés pour une Agriculture durable et dans des activités de Développement.

L'AASD a un bureau administratif de représentation à Kinshasa, au numéro 171 de l'avenue des huileries, Immeuble MPUKA, au troisième niveau, Appartement A.

AASD est agréée par des autorités compétentes par des actes suivants :

- Min de la justice : personnalité juridique no 628/cab/min/j/2004 du 20/07/2004.
- Certificat d'Enregistrement du MECNT no068/CJ/SG/ECN/014.
- Avis favorable du MECNT : O1535/CAB/MIN/ECN-T/12/BNME/2014.
- Contrat AASD-ICCN.
- Min. AFF.SOC/CABMIN/03410002 DU 18/03/2002.
- Min PLAN : certificat d'Agrément no CATA1-3CTI251.

L'Antenne de Monkoto, se trouve sur place à la cité de Monkoto, Territoire de Monkoto dans la province de la Tshuapa.

1. Activités avant l'Appui de Rainforest Alliance,

- Lutte anti braconnage au niveau du corridor financé par WWF.
- Alphabétisation des communautés locales dans le corridor de Monkoto, financé par WWF,

- Education Environnementale, et Appui aux ménages par des activités maraichères,

2. Avec l'Appui de Rainforest Alliance

- Promouvoir la gestion efficace du parc national de la salonga par la création de forêts communautaires et l'amélioration du bien-être des communautés locales.

I.2. Composition de l'équipe d'experts

L'équipe est composée de deux experts de deux structures, BM SERVICES SARL et BOWBA N CONGO, travaillant en consortium.

Tableau n°1 : Noms des experts, leurs qualifications et Organisation

Noms	Qualifications	Organisation
MBOMBO BELALUFA Bobo Gaylord	- Coach-formateur en entrepreneuriat ; - Expert en coaching des entreprises ; - Expert en élaboration et évaluation des projets ; - Expert en gestion de la chaîne logistique et passation des marchés ; - Expert-formateur en conduite 4x4 et sécurité en 2 et 4 roues, certifié par Toyota Gibraltar	 BM SERVICES SARL Le Coach d'entreprise

KIPEY EZEKIEL Ezekiel Wise	- Coach-Formateur en entrepreneuriat ; - Expert en suivi et évaluation des projets avec le logiciel MS Project ; - Expert en coaching entrepreneurial (incubation d'entreprise) ; - Coach-formateur en Anglais standard, Anglais des affaires et bancaires ; - Expert-formateur en Gestion des ressources humaines avec le logiciel SAGE, etc.	
----------------------------	--	---

II. METHODOLOGIE UTILISEE

Nous avons suivi la démarche méthodologique proposée dans les TRD en y ajoutant un questionnaire d'enquête simpliste avec un guide d'entretien qui nous a permis de collecter les données le plus rapidement possible.

Pour ce faire, nous avons procédé à :

1. Faire la revue des documents de gestion administrative et financière existants ;
2. Mener des échanges avec les staffs AASD sous forme d'entretiens individuels et collectifs ;
3. Faire la revue de la proposition de manuel de procédure élaboré par Rainforest Alliance afin de l'adapter au contexte de la RDC.

III. PRESENTATION DES RESULTATS

Tableau n°2 : Les activités réalisées du 09 au 23 novembre 2021 :

Activités exercées	Détails	Lieu	Fréquences
Echanges Collectifs	 Les échanges collectifs étaient au tour de : - Grille de diagnostic ; - Fonctionnement d'AASD ; - Modèle de la structure organisationnelle ; - Gestion de passation des marchés ; - Gestion de stock ; - Gestion des actifs ; - Gestion du personnel.	Bureau AASD	04
Echanges individuels	 Les échanges individuels étaient sur : - Besoins en formation ; - Gestion des achats ; - Gestion de transfert de fonds.	Bureau AASD	03

Nous présentons La situation globale de difficultés rencontrées lors de nos descentes sur terrain dans les installations de l'ONG AASD :

- Nous avons connu quelques difficultés liées à l'énergie électrique, on passait même toute une journée sans électricité, ce qui ne nous a pas permis à évoluer vite ;
- Archivage des documents comptables ; Le système d'archivage repart, les pièces justificatives pour un document comptable se trouvent dans plusieurs classeurs.

III.1. Cadre des résultats

Le cadre des résultats est un instrument de suivi définissant les objectifs de manière claire et chiffrée et renforçant l'obligation de rendre compte de la réalisation des objectifs.

Tableau n°3 : Les objectifs spécifiques et les résultats attendus

N°	Objectifs Spécifiques	Résultats attendus
1.	Réaliser le diagnostic organisationnel de l'AASD	Le diagnostic organisationnel est réalisé
2.	Proposer une structure organisationnelle adéquate	Une structure organisationnelle adéquate est proposée.
3.	Proposer un manuel de procédures administratives et financières pour répondre aux règles de bonne gestion et aux exigences de l'UNEP et Rainforest alliance pour la mise en œuvre du projet	Un manuel de procédures administratives et financières pour répondre aux règles de bonne gestion et aux exigences de l'UNEP et Rainforest Alliance pour la mise en œuvre du projet est proposé.
4.	Elaborer un plan de renforcement des capacités pour le personnel de l'AASD	Un plan de renforcement des capacités pour le personnel de l'AASD est élaboré.

III.2. Grille de diagnostic

Tableau n°5 : Les Besoins exprimés par le staff de AASD

N°	Besoins actuels de gestion
01	Gestion d'archivage des documents. Difficulté de retrouver facilement les pièces justificatives et des documents comptables
02	Gestion administrative et financière
03	Elaboration des rapports techniques et financiers selon le modèle du Bailleur des fonds
04	Rédaction de rapport de la logistique et gestion de stock
05	Gestion et évaluation des projets
06	Utilisation des outils informatiques (Excel, Powerpoint, Word, etc.)
07	Anglais, alors qu'il est un outil de travail indispensable pour les partenaires
08	Gestion des risques

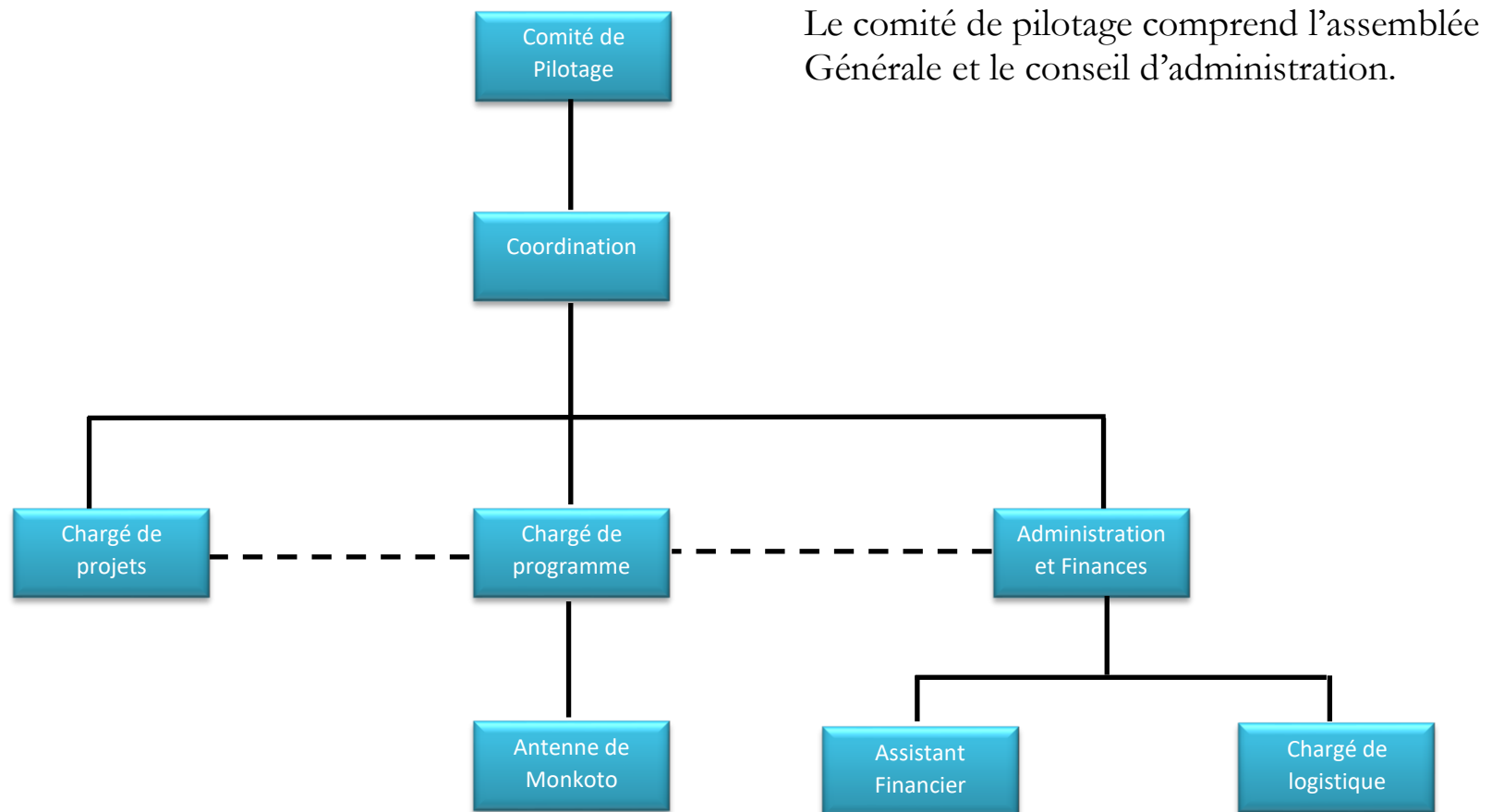
III.3. Cadrage du diagnostic

N°	Problèmes identifiés	Défis à relever	Objectifs de performance
01	Gestion d'archivage des documents. Difficulté de retrouver facilement les pièces justificatives et des documents comptables	Renforcer les capacités des agents en gestion des archives pour retrouver facilement les pièces justificatives et des documents comptables.	Augmenter les compétences des agents en gestion des archives pour faciliter la consultation et/ou la recherche des documents.
02	Faibles capacités en gestion administrative et financière	Renforcer les capacités de production de gestion administrative et financière des agents d'AASD (organiser des formations sur mesure).	Améliorer sensiblement la gestion Administrative et financière de l'ONG AASD pour rendre efficace son système de gestion.
03	Faibles capacités d'adaptation en élaboration des rapports techniques et financiers selon le modèle du Bailleur des fonds	Renforcer les capacités des agents en élaboration des rapports techniques et financiers selon le modèle du bailleur des fonds (organiser des formations sur mesure).	Rendre les agents compétitifs et très efficaces en élaboration des rapports techniques et financiers au respect du modèle édicté par le Bailleur.
04	Faible connaissance en rédaction de rapport de la logistique et gestion de stock	Renforcer les capacités des agents en rédaction de rapport de la logistique et gestion de stock. (Organiser des formations sur mesure)	Augmenter les capacités des agents 10 sur 10 en rédaction de rapports de logistique et gestion de stock.
05	Faible connaissance en gestion et évaluation des projets	Renforcer les capacités des agents en gestion et évaluation des projets. (Organiser des formations sur mesure)	Rendre les agents capables d'évaluer et gérer efficacement les projets de la structure.
06	Faible connaissance en utilisation des outils informatiques (Excel, Powerpoint, Word, etc.)	Renforcer les capacités des agents d'AASD en utilisation des outils informatique. (Organiser des formations sur mesure)	Augmenter les compétences des agents en utilisation des outils informatiques dans 3 mois.

07	Faible connaissance en Anglais, alors qu'il est un outil de travail indispensable pour les partenaires	Renforcer les capacités des agents en Anglais pour une bonne communication avec les partenaires. (Organiser des formations sur mesure)	Amener les agents à parler et écrire l'anglais couramment dans 9 mois.
08	Faible connaissance en gestion des risques	Renforcer les capacités des agents en gestion des risques.	Rendre la gestion des risques très efficace dans la structure.
09	Le manuel des procédures	Rendre la lecture, la maîtrise et l'application des recommandations du manuel des procédures obligatoires à tous les agents.	Tout agent doit maîtriser et appliquer les recommandations faites dans le présent manuel des procédures à la lettre.
10	<u>Actualisation du manuel des procédures :</u> - Le montant à partir duquel les paiements en faveur des tiers devront se faire par chèque ou par virement bancaire non déterminé ; - L'évaluation des employés est prévue une fois par an sans précision de la période ; - Dans le manuel les pièces d'un document comptable ne sont pas complètes ; - Manque d'une commission d'achat ayant la charge de traiter et gérer les Avis d'Appel d'Offre ; - Manque de certaines étapes dans le processus d'achat ; - Manque des détails sur un AAO ; - Le montant devant faire l'objet d'une passation de marché de gré à grés est très élevé (1000 USD) ;	- Nous proposons que le seuil soit de 500 USD ; - L'évaluation de la performance d'un employé passe d'une à deux fois par an et se fera au début de l'année fiscale et à mi-parcours ; - Nous avons ajouté les pièces manquantes pour que le document comptable soit complet (publication de AAO, copie de AAO, demande des cotations, ...) ; - Nous avons proposé la création d'une commission d'achat ; - Nous avons proposé les étapes manquantes dans le nouveau manuel des procédures ;	

	- Manque de document tenant lieu de rapport mensuel des véhicules et groupes électrogènes ; - Le manuel ne parle pas de l'inventaire des actifs et de la mise au rebut des biens à déclasser ou à vendre après les inventaires des actifs ; - Le manuel prévoit un seul inventaire de stock par an, ce qui est trop peu pour la gestion de stock.	- Nous avons ajouté les éléments comme la publication, la réunion de la commission d'achat pour évaluer les propositions des fournisseurs, ... Analyse des cotations ou des soumissions à l'AAO ; - La réduction du montant devant faire objet d'une passation de marché de gré à gré à 499 USD ; - Création une fiche des données mensuelles du véhicule et GE ; - La gestion des actifs avec un inventaire annuel ; - Inventaire de stock passé de 1 fois à 4 fois par an	
11	Pas de structure organisationnelle claire, les liens hiérarchiques et de collaboration ne sont pas spécifiés sur l'organigramme. (le chargé de l'administration vient en point et le chargé de projet qui n'a pas de superviseur)	Mettre en œuvre la structure organisationnelle modélisée par les experts selon l'ébauche proposée par l'ONG AASD.	Mettre en exécution l'organigramme modélisé dès ce janvier 2022.

III.4. Proposition de la structure organisationnelle



IV. ANALYSE FFOM/SWOT

	Forces	Faiblesses
Interne	• Présence d'une ressource humaine dans des différents domaines, • Présence des ressources matérielles (écoles, centres de santé, motos, unités informatiques, cameras, Mobiliers et autres matériels, jeep, locaux bureaux Monkoto). • La motivation des agents à rendre un service de titan à l'organisation ; • Existence d'un manuel des procédures.	• Absence d'une formation approfondie dans la gestion des projets (Gestion administrative et financière et autres) ; • Faible connaissance en gestion des risques ; • Non maîtrise des outils informatiques ; • Faible connaissance en élaboration des rapports techniques et financiers ; • Non-respect du manuel des procédures.
Externe	• Paysage du parc national de la salonga est favorable pour la continuité des activités. • Présence et Appréciation des partenaires à notre égard ; • La population environnante est réceptive par rapport au projet, ils se sentent très intéressés ; • La politique gouvernementale ; • La volonté politique.	• La politique imposée du milieu ; • La crise sanitaire de la covid-19 ; • L'impraticabilité de la route.
	Opportunités	Ménaces

V. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

a) Conclusion

Le rapport du diagnostic organisationnel de l'Action d'Aide Sanitaire et de Développement aux plus Démunis que contient ce document a révélé les forces et les faiblesses de notre organisation ainsi que les opportunités et les menaces que l'environnement dans lequel elle évolue présente pour la profession et ses membres.

Il appartient à l'AASD, ses membres ainsi que ses partenaires à s'approprier ledit document afin de contribuer à sa croissance et à son développement, de le rendre plus performant pour accomplir sa mission, valoriser davantage ses membres et développer le partenariat aussi bien localement qu'internationalement.

Aussi, nous invitons toutes les parties prenantes, y compris les partenaires techniques et financiers de l'Action d'Aide Sanitaire et de Développement aux plus Démunis à œuvrer pour faciliter la mise en œuvre des recommandations ainsi que du plan de renforcement de capacité du staff qui découle du présent diagnostic organisationnel.

b) Recommandations

- Renforcer les capacités des agents en gestion des archives pour retrouver facilement les pièces justificatives et des documents comptables ;
- Renforcer les capacités de gestion administrative et financière des agents d'AASD (organiser des formations sur mesure) ;
- Renforcer les capacités des agents en élaboration des rapports techniques et financiers selon le modèle du bailleur des fonds (organiser des formations sur mesure) ;
- Renforcer les capacités des agents en rédaction de rapport de la logistique et gestion de stock. (Organiser des formations sur mesure) ;
- Renforcer les capacités des agents en gestion et évaluation des projets. (Organiser des formations sur mesure) ;
- Renforcer les capacités des agents d'AASD en utilisation des outils informatique. (Organiser des formations sur mesure) ;
- Renforcer les capacités des agents en Anglais pour une bonne communication avec les partenaires. (Organiser des formations sur mesure) ;
- Renforcer les capacités des agents en gestion des risques ;
- Rendre la lecture, la maîtrise et l'application des recommandations du manuel des procédures obligatoires à tous les agents ;

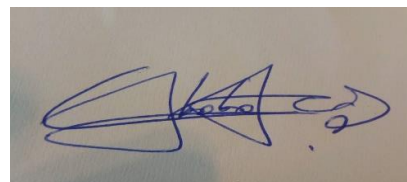
- Nous proposons que tout paiement en faveur de tiers dont le montant varie de 500 à 2500 USD se fasse par chèque ou par virement bancaire, mais au-delà de 2500 USD uniquement par virement ;
- L'évaluation de la performance d'un employé passe d'une à deux fois par an et se fera au début de l'année fiscale et à mi-parcours ;
- Nous avons ajouté les pièces manquantes pour que le document comptable soit complet (publication de AAO, copie de AAO, demande des cotations, ...) ;
- Nous avons proposé la création d'une commission d'achat ;
- Nous avons proposé les étapes manquantes dans le nouveau manuel des procédures ;
- Nous avons ajouté les éléments comme la publication, la réunion de la commission d'achat pour évaluer les propositions des fournisseurs, ... Analyse des cotations ou des soumissions à l'AAO ;
- La réduction du montant devant faire objet d'une passation de marché de gré à gré à 499 USD ;
- Création d'une fiche des données mensuelles du véhicule et GE ;
- La gestion des actifs avec un inventaire annuel ;
- Inventaire de stock passe d'une fois (1x) à quatre fois (4x) par an, il s'agira cette fois-ci d'un inventaire trimestriel.

VI. GLOSSAIRE

Sanitaire	: Sanitaire est utilisé pour désigner ce qui est relatif à la santé.
Développement	: Progrès, expansion ou rayonnement.
Démunis	: Ce mot fait allusion à la pauvreté, à des personnes n'ayant pas assez de moyen de subsistance.
Biodiversité	: Caractère divers des espèces animales et végétales.
Communautaire	: Relatif à la communauté.
Alternative	: Proposant un choix entre deux solutions possibles.
Corridor	: Zone très étroite.
Diagnostic	: Jugement porté sur une situation après une étude sur celle-ci.
Insuffisante	: Incapacité d'un organe à remplir intégralement sa fonction ; Ou encore le fait d'avoir des faiblesses, des lacunes.
Manuel	: Ouvrage didactique présentant les notions essentielles d'une matière.
Procédure	: Ensemble des règles à appliquer pour atteindre un objectif.
Contextualiser	: Remettre dans son contexte.
Législatif	: Qui a le caractère d'une loi, ou qui se confère à la loi.
Règlementaire	: Conforme au règlement.
Staff	: Les membres d'une équipe.
Salonga	: Un parc national en RD Congo.
Promouvoir	: Encourager, favoriser le développement.
Consortium	: Regroupement d'entreprises afin de réaliser des opérations en commun.
Expert	: Qui a une expertise dans un domaine donné.
Grille	: Quadrillage pour mots croisés.
Hiérarchique	: Organisation de manière ascendante de pouvoirs ou de situations.
Force	: Les avantages internes.
Faiblesse	: Ce que nous manquons à l'interne.
Opportunité	: Les avantages externes.
Menace	: Les faiblesses externe.

Pour BM Services

Bobo MBOMBO



Directeur Général