



Association pour la Promotion Economique de Kindia
Agriculture

BP : 71 Kindia

Tel : 622 13 63 82 / 628 02 25 08

E-Mail : apek@apek-agriculture-kindia.org

Site web : www.apek-agriculture-kindia.org

Plan stratégique

APEK-Agriculture

2020 – 2024

Réalisé de décembre 2019 à avril 2020
par les administrateurs et l'équipe technique
Validé par l'assemblée générale du 10 octobre 2020

Introduction : pourquoi un nouveau plan stratégique ?

En 2019, l'APEK-Agriculture a eu 30 ans. Première ONG guinéenne de Kindia, l'APEK-Agriculture, née de la coopération décentralisée française avec la Loire Atlantique, a bénéficié de l'accompagnement par des ONG internationales.

L'APEK-Agriculture a cheminé et acquis de l'expérience et de l'expertise. Elle est reconnue de ses partenaires.

Le terme du premier plan stratégique (2013-2017) était échu.

L'APEK-Agriculture a traversé une zone de turbulence en 2018 qui a conduit à l'arrivée d'un nouveau directeur en 2019.

L'équipe, une quarantaine de professionnels, est importante en ce moment. Elle a besoin de savoir où elle va.

Enfin, l'arrivée d'une volontaire française assistante technique courant 2019, capable d'accompagner l'écriture d'un nouveau plan stratégique, a permis de concrétiser le passage à l'action.

1. Diagnostic interne et externe

Le diagnostic a été réalisé en deux temps :

- à l'interne d'abord, lors de séances participatives
- par des entretiens individuels avec 14 partenaires institutionnels et associatifs de Kindia

L'analyse FFOM a été utilisée.

Synthèse des diagnostics internes et externes

	Forces	Faiblesses
Ressources humaines 	Une équipe engagée, motivée, avec des compétences, à l'écoute des partenaires et disponible, avec des jeunes et des femmes, un bon esprit d'équipe. Ratio équipe sur le terrain / staff de support satisfaisant. Reconnue pour la formation des jeunes, accueil de stagiaires.	Une équipe qui demande et nécessite plus de formation , une meilleure politique salariale et qui questionne la place des femmes aux postes à responsabilités. Une gestion des ressources humaines fragilisée par le fonctionnement de la structure par projets avec le risque de pertes de compétences
Administration Gestion 	Un siège social en propre qui sécurise et donne une bonne image à l'extérieur. Une nette amélioration de la gestion administrative et financière ces dernières années, production des rapports... Confiance du CA et des financeurs	De l'improvisation dans la planification, un non-respect des procédures, des horaires. Dépendance aux financements extérieurs qui inquiète. Des moyens insuffisants par rapport aux objectifs
Conduite de projets 	Une grande connaissance du terrain , capacité à travailler avec la base. Des compétences spécifiques (CEF, aménagement, structuration...) Une qualité de travail reconnue qui apporte un plus au monde rural (emploi des jeunes, nouvelles techniques) par les partenaires et par les bénéficiaires.	Un suivi-évaluation trop limité (temps ?) et une insuffisance de capitalisation des savoir-faire et des innovations. L'Apek ne met pas en valeur ses champs de compétences. ONG nationale qu'on ne voit qu'en Basse Guinée.

<p>Vie associative</p> 	<p>Une association où le social est bien présent et à préserver. Tenues régulières des sessions AG, CA et bureau exécutif. Un BE compétent et disponible, qui bouge et communique.</p>	<p>Un Conseil d'Administration peu présent qui ne se renouvelle peu, très loin du terrain, et peu compétent.</p>
<p>Communication</p> 	<p>Communication vers l'extérieur qui passe principalement par l'AG. Des réunions techniques mensuelles appréciées pour la communication interne.</p>	<p>Une communication interne insuffisante : informations sur les réunions notamment. Communication externe insuffisante : faible visibilité et lisibilité de ce qu'est l'APEK aujourd'hui. Faible valorisation des acquis. Une image du rôle de l'APEK et des Fédérations pas claire pour l'extérieur.</p>
<p>Partenariat</p> 	<p>ONG connue et reconnue par les partenaires au niveau national et sous-régional (Afrique de l'Ouest). Un carnet d'adresse riche. Des partenaires multiples et diversifiés ; une culture du partenariat appréciée ; une recherche de nouveaux partenariats active.</p>	<p>Capacités de recherche de ces nouveaux partenariats limitées. Services supports insuffisamment pris en compte par les partenaires. Travail sur toute la Basse Guinée mais de moins en moins avec Unions membres et du local.</p>

	Opportunités	Menaces
<p>Politique</p>	<p>Des politiques publiques, d'entreprises ou des bailleurs internationaux plutôt favorables au secteur agricole.</p>	<p>Fonctionnement de l'Etat qui n'est pas aidant (favoritisme, non-respect des engagements, lois non promulguées, corruption...). Etat pas favorable aux ONG.</p>
<p>Economique</p>	<p>Structures avec de gros moyens dont les axes stratégiques convergent avec ceux de l'Apek (miniers, fondations, agences internationales), qui préfèrent financer les ONG que les services de l'Etat.</p>	<p>Concurrence entre ONG. Difficulté pour les agriculteurs de financer leurs activités. Bailleurs de plus en plus exigeants. Hausse de l'Euro.</p>
<p>Social</p>	<p>Emergence des OP ; demande croissante d'appui des communautés à la base et OP. Une population agricole féminisée et plus jeune.</p>	<p>Instabilité socio-politique. Public cible très peu alphabétisé : freine l'appropriation.</p>
<p>Technique</p>	<p>Demandes des producteurs et OP qui rentrent dans le cadre de l'intervention de l'Apek. Nouvelles techniques de communication pour s'informer sur les opportunités. Existence de terres cultivables et développement du maraîchage.</p>	<p>Manque d'aménagement des terres agricoles, manque d'infrastructures, équipements agricoles. Faible taux de mécanisation et de transformation des produits. Financeurs avec leur logique propre auxquelles les ONG doivent s'adapter.</p>

<p>Ecologique</p>	<p>Prise de conscience. Reboisement, préservation des bas-fonds. Des bailleurs de fonds qui accompagnent les projets environnementaux Existence des systèmes d’alertes et d’infos sur l’environnement.</p>	<p>Réduction des surfaces cultivables : multiplication des sociétés minières et urbanisation incontrôlée. Pauvreté des sols qui se dégradent. Effets du changement climatique : tarissement des cours d’eau, perturbation du calendrier cultural, inondations, dégâts sur les cultures, érosion...</p>
--------------------------	---	--

2. Définition du cadre stratégique

a. Mission

Pendant cinq ans, l’Apek Agriculture, acteur du développement compétent, va rendre les producteurs plus professionnels et compétitifs par le renforcement de son intervention en Basse Guinée et le développement de nouveaux partenariats dans d’autres régions de la Guinée, dans le respect de l’environnement.

b. Valeurs de l’APEK-Agriculture

Compétence : Nous cultivons l’excellence dans notre travail, dans l’apprentissage et dans la gestion de l’organisation pour offrir les meilleurs services aux bénéficiaires.

Rigueur : Nous nous appuyons sur les textes de l’ONG et le respect de la hiérarchie pour atteindre nos objectifs.

Synergie : Nous valorisons l’esprit d’équipe et nous développons la complémentarité avec les autres acteurs.

Intégrité : Nous sommes attachés aux normes d’éthique les plus élevées dans nos actions.

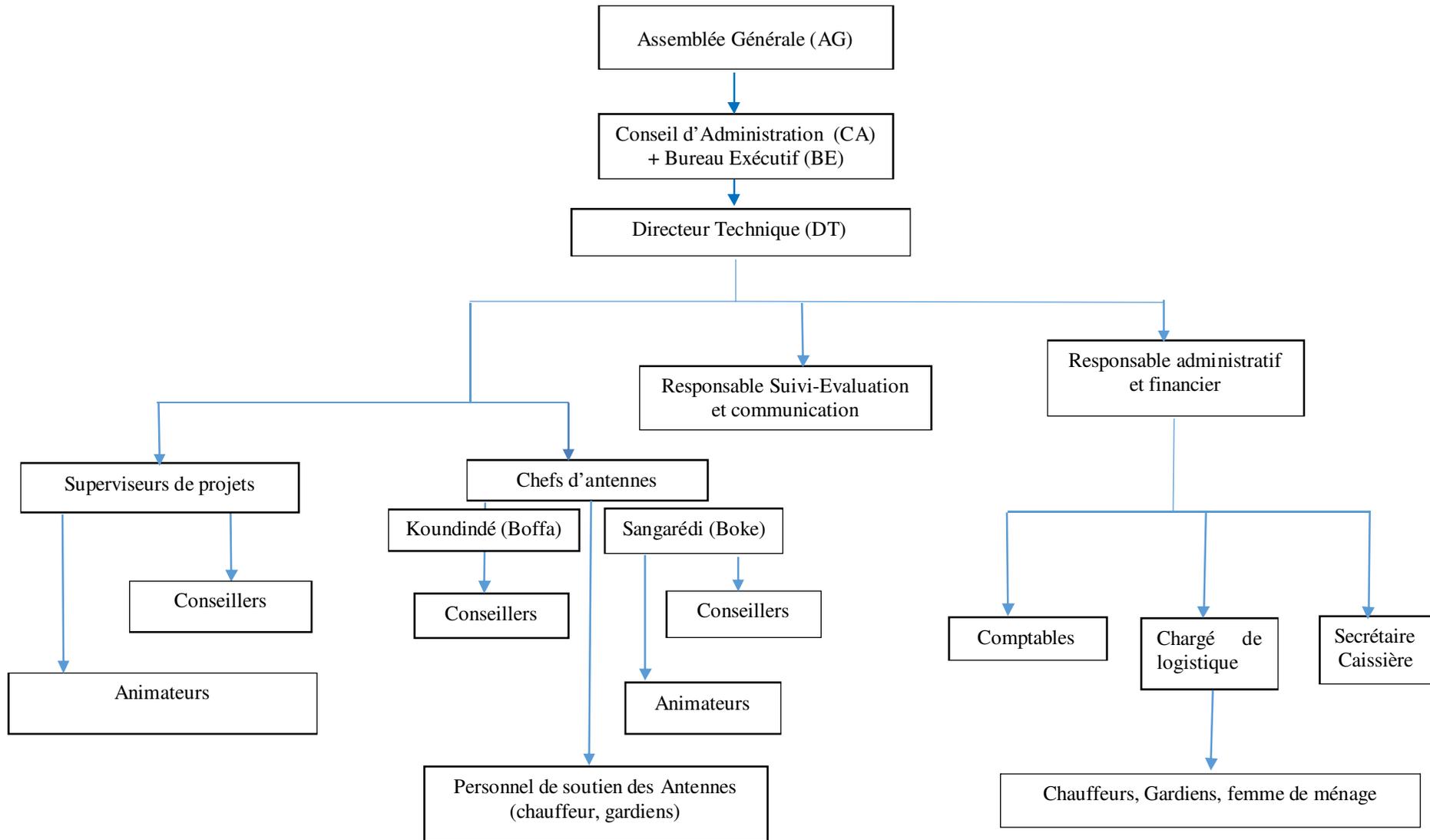
c. Axes stratégiques et objectifs généraux

1. Accompagner les agriculteurs en mettant l’accent sur l’économique
2. Développer le partenariat
3. Poursuivre l’amélioration de la qualité de travail des professionnels et des bénévoles
4. Mieux communiquer

3. Définition du modèle organisationnel

a. Nouvel organigramme

Organigramme APEK-Agriculture visé d'ici fin 2020.



b. Volets d'interventions

VOLETS	ACTIVITÉS
<p>Entreprenariat agricole et non agricole (saponification, petit commerce, teinture..)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formations techniques agricoles et non agricoles - Conseil à l'exploitation familiale - Formation au plan d'affaire et à la gestion - Formation en transformation agroalimentaire - Appui à la mise en place de services économiques - Appui à la valorisation des produits - Appui à la commercialisation - Construction aires de transit et magasins de stockage - Installation d'unités mobiles post récoltes - Mise en place de boutiques agricoles zonales
<p>Gestion des Ressources Naturelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aménagement de bas-fonds et gestion de l'eau - Valorisation des terres cultivables (protection des périmètres) - Formation à l'agroforesterie - Installation de pépinières agro forestières - Reboisement des bassins versants et têtes de sources - Promotion de la cuisson écologique
<p>Renforcement des capacités institutionnelles des organisations professionnelles (OP) et de la société civile (OSC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alphabétisation des adultes - Formation à la vie associative - Appui à l'élaboration des statuts et règlements - Appui à l'obtention de la reconnaissance officielle - Formation à la bonne gouvernance - Appui au renforcement de la gouvernance locale des Collectivités décentralisées - Formation Genre et Développement - Mise en réseau des OP et des OSC - Participation aux cadres de concertation

4. Objectifs spécifiques et plan d'actions

Axes stratégiques	Objectif général	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs	Actions
AS 1. Accompagner les agriculteurs en mettant l'accent sur l'économique	OG 1.1. Poursuivre l'accompagnement des producteurs, notamment les jeunes et femmes, pour leur professionnalisation	OS 1.1.1. Développer notre démarche CEF	Plusieurs conseillers maîtrisent la démarche CEF	<i>Au moins 8 conseillers sont formés</i>	1. Finalisation du module de formation des conseillers CEF
		OS 1.1.2. Trouver les moyens nécessaires	Les postes des conseillers sont financés par les projets	<i>Au moins 4 conseillers accompagnent les agriculteurs,</i>	2. Renforcement des capacités des conseillers et formation de nouveaux conseillers
	OG 1.2. Accompagner la création de services économiques dans les OP	OS 1.2.1. S'approprier la démarche d'accompagnement	Plusieurs conseillers accompagnent les OP sur la mise en place de services économiques	<i>Au moins 4 conseillers sont formés à la méthodologie d'accompagnement</i>	3.1 Recherche de financements pour poursuivre le CEF après DEFMA
			Création de services économiques par les unions pour leurs membres	<i>2 services économiques sont créés chaque année En 2024, les 4 unions membres ont un service économique</i>	3.2 Développer les GVEC
		OS 1.2.2. Trouver les moyens nécessaires	Les postes des conseillers sont financés	<i>Au moins 2 conseillers accompagnent les OP d'ici à 2024</i>	4. Capitalisation des expériences (cf. Guinée 44) et formations (Plan d'affaire)
	OG 1.3. Renforcer le soutien aux unions membres	OS 1.3.1. Redynamiser la vie associative des unions membres	Les Unions membres renouvellent leurs instances ou leur Plan d'Action Opérationnel	<i>4 diagnostics réalisés ; 4 AG annuelles tenues</i>	5. Rédaction d'une méthodologie d'accompagnement (outils de formation et capitalisation...)
		OS 1.3.2. Renforcer les capacités des responsables des unions membres	Les 3/4 unions membres redeviennent des références en Basse-Guinée	<i>75% des unions membres ont des organes actifs</i>	6. Recherche de financements
					7. Réalisation d'un diagnostic auprès des unions membres et appui-accompagnement sur le plan institutionnel
				8. Formation à construire et à dispenser dans les Unions en fonction du diagnostic	

Axes stratégiques	Objectif général	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs	Actions	
AS 2. Développer le partenariat	OG 2.1. Promouvoir et renforcer les partenariats existants	OS 2.1.1. Initier des rencontres avec les partenaires stratégiques.	Les conventions de partenariat sont vivantes et s'adaptent.	<i>Au moins 2 rencontres d'évaluation des conventions ont lieu chaque année.</i>	9. Evaluation des conventions de partenariat en cours (communes, fédérations, ONG, Partenaires techniques et financiers...)	
			L'APEK est reconnue pour la qualité de ses relations partenariales	<i>Un événement est organisé par l'APEK une fois par an, éventuellement jumelé à l'AG.</i>	10. Organisation d'une porte-ouverte, table ronde ou forum, en invitant nos partenaires locaux, hors Basse Guinée et le ministère de l'agriculture	
		OS 2.1.2. Participer aux événements proposés par les partenaires	La visibilité de l'APEK s'est améliorée	<i>Participation à au moins 10 événements, rencontres, AG... par an</i>	11.1. Participation aux cadres des concertation en tant que partie prenante 11.2. Participation à des événements, AG des partenaires à titre d'invité	
			L'APEK participe à des actions au niveau de la sous-région	<i>L'APEK reçoit les informations des réseaux et participe à 2 rencontres de la sous-région sur les 5 ans du plan stratégique</i>	12.1. Reprise de contact avec le réseau SADIO 12.2. Poursuite de la participation au réseau REGA 12.3 Maintenir et consolider la position d'organisme correspondant régional des organismes de la société civile (OSC) pour la Basse Côte	
			OS 2.1.3. Renforcer la prise en compte des fonctions support : siège, direction, pôle administratif et financier, gardiens, logistique	Les fonctions supports sont mieux prises en compte	<i>Les fonds propres augmentent. Les difficultés de trésorerie se raréfient.</i>	13. Prise en compte des coûts pour les fonctions support (secrétariat, comptabilité, direction, logistique) dans les budgets des projets (y compris l'inflation)
		Les moyens techniques sont renforcés		<i>Quantité et type de matériel renouvelé dans l'année.</i>		
		OS 2.2.1 Développer nos propres projets	L'APEK a des projets à proposer	L'APEK bénéficie d'un appui de l'Etat	<i>Au moins un nouveau projet élaboré et porté par l'APEK est financé tous les deux ans</i>	15. Relance de la cellule de projet.
					OS 2.2.2 Développer nos actions sur tout le territoire national	L'APEK est reconnue pour son action nationale

Axes stratégiques	Objectif général	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs	Actions
AS 3. Poursuivre l'amélioration de la qualité de travail des professionnels et des bénévoles	OG 3. 1. Renforcer les capacités de l'équipe technique, notamment des jeunes	OS 3.1.1. Permettre aux professionnels de se former	Les professionnels réalisent correctement leur mission	<i>Au moins une formation est réalisée chaque 2 mois</i>	18. Elaboration d'un plan de formation annuel
		OS 3.1.2. Retravailler l'organigramme	Un nouvel organigramme est défini	<i>L'organigramme (postes stratégiques) est validé par le CA et en AG</i>	19. Redéfinition des volets, composantes et activités
		OS 3.1.3. Revisiter la politique RH	Les professionnels sont fidélisés	<i>Les réclamations diminuent lors des entretiens annuels. Au moins une femme occupe un poste à responsabilité d'ici 5 ans.</i>	20. Adaptation de la grille salariale 21. Mise en place d'une stratégie de stage
		OS 3.1.4. Renforcer le suivi évaluation	Les activités sont mieux évaluées.	<i>Moins de remarques sur le retour des partenaires sur l'exécution des activités et les rapports</i>	22. Ecriture d'une démarche de suivi-évaluation commune aux projets et à l'APEK
			La capitalisation est renforcée.	<i>L'APEK dispose de documents de capitalisation pour chaque compétence phare.</i>	Actions 1, 4 et 5 ; 23. Capitalisation méthodologie Appui aux PAP
			La collecte d'informations pour la communication est améliorée	<i>Le chargé de communication peut rédiger un article pour le site internet par mois par projet.</i>	24. Concertation entre le suivi-évaluation et la communication
	OG 3.2. Renforcer les capacités des bénévoles (Conseil d'Administration, Commissariat aux Comptes)	OS.3.2.1. Faire évoluer les statuts de l'APEK pour ouvrir à de nouveaux membres	Les statuts sont revus et validés en AG. Le CC est intégré dans les statuts.	<i>Les nouveaux statuts sont validés au plus tard à l'AG 2021.</i>	25. Travail sur l'évolution des statuts avec le CA actuel (remplacement des membres fondateurs décédés, demandes de nouvelles unions...)
		OS 3.2.2. Former les administrateurs et la commission de contrôle sur leurs rôles	Les administrateurs et la CC remplissent leur rôle.	<i>Au moins les 2/3 des administrateurs et les 3 membres du CC sont formés en 2020.</i>	26 Formation du CA et des CC 27. Organisation d'un voyage d'échange avec une ONG de la sous-région ou en Guinée

Axes stratégiques	Objectif général	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs	Actions
AS 4. Mieux communiquer	OG 4.1. Améliorer la communication externe	OS 4.1.1. Renouveler et augmenter la visibilité sur internet	Un nouveau site internet est en ligne. Le site est alimenté régulièrement.	<i>Au moins 5 nouveaux articles par mois sont publiés.</i>	28. Ecriture du cahier des charges pour un nouveau site internet
			Les pages Facebook des projets sont alimentées au moins une fois par semaine	<i>Les pages Facebook sont alimentées au moins 2 fois par mois</i>	29. Création de pages Facebook pour les projets qui n'en ont pas.
			L'APEK dispose d'un compte twitter et/ou Instagram	<i>Des contenus sont postés au moins 2 fois par mois sur le ou les deux outils</i>	30. Création de comptes APEK sur twitter et/ou Instagram
		OS 4.1.2. Améliorer les outils de communication et compléter la gamme (flyer, affiches, brochure)	L'APEK dispose d'une brochure de présentation	<i>La brochure est disponible (version papier et/ou informatique)</i>	31. Réalisation d'une brochure sur l'APEK.
			Les outils de communication sont actualisés régulièrement	<i>La plaquette de présentation et brochure de présentation sont actualisées au moins 1 fois par an</i>	32. Veille sur l'ensemble des outils de communication pour mise à jour
	OG 4.2. Améliorer la capitalisation de la documentation existante	OS 4.2.1. Trier les archives papier.	Les informations sont faciles à trouver par tous	<i>Les membres du PAF connaissent les méthodes de classement et savent trouver un document papier.</i>	33. Organisation d'une journée d'archivage papier annuelle
				<i>Les documents importants sont accessibles en version numérique</i>	34. Numérisation des documents importants
		OS 4.2.2. Organiser l'archivage numérique.	Les informations sont faciles à trouver par tous	<i>La direction, le PAF et les chefs de projets/superviseurs ont accès à certains documents sur Google Drive</i>	35. capitalisation des documents fréquemment demandés par les financeurs : attestations de bonnes fins, liste des projets menés...
	OG 4.3. Améliorer la communication interne	OS 4.3.1. Former l'équipe aux outils partagés (drive, agenda)	L'information circule mieux : documents, dates de réunions...	<i>Chaque chef de projet ou superviseur met les documents importants sur un drive partagé</i>	36. Création de comptes Google professionnels pour ceux qui ne l'ont pas encore fait
				<i>Chaque chef de projet ou superviseur et des animateurs utilisent l'agenda partagé</i>	
		OS 4.3.2. Planifier les réunions suffisamment à l'avance pour que l'information passe.	Les chefs de projet et les superviseurs transmettent les informations à leur équipe	<i>Les salariés sont tous informés des réunions et autres événements importants</i>	
Chaque membre de l'équipe dispose d'une adresse mail et la consulte quotidiennement					

5. Chronogramme de mise en œuvre du plan stratégique

Actions	2020	2021	2022	2023	2024
1. Finalisation du module de formation des conseillers CEF					
2. Renforcement des capacités des conseillers et formation de nouveaux conseillers					
3.1 Recherche de financements pour poursuivre le CEF					
3.2 Développer les GVEC					
4. Capitalisation des expériences (cf. Guinée 44) et formations (Plan d'affaire)					
5. Rédaction d'une méthodologie d'accompagnement (outils de formation et capitalisation...)					
6. Recherche de financements					
7. Réalisation d'un diagnostic auprès des unions membres et appui-accompagnement sur le plan institutionnel					
8. Formation à construire et à dispenser dans les Unions en fonction du diagnostic					
9. Evaluation des conventions de partenariat en cours (communes, fédérations, ONG, Partenaires techniques et financiers...)					
10. Organisation d'une porte-ouverte, table ronde ou forum, en invitant nos partenaires locaux, hors Basse Guinée et le ministère de l'agriculture					
11.1. Participation aux cadres des concertation en tant que partie prenante					
11.2. Participation à des événements, AG des partenaires à titre d'invité					
12.1. Reprise de contact avec le réseau SADIO					
12.2. Poursuite de la participation au réseau REGA					
12.3 Maintenir et consolider la position d'organisme correspondant régional des organismes de la société civile (OSC) pour la Basse Côte					
13. Prise en compte des coûts pour les fonctions support (secrétariat, comptabilité, direction, logistique) dans les budgets des projets (y compris l'inflation)					
14. Tenue à jour des documents de gestion (statuts, règlements intérieurs, manuel de procédure...)					
15. Relance de la cellule de projet.					
16. Demande d'agrément d'utilité publique					
17. Consultation hebdomadaire des sites d'appels d'offres					
18. Elaboration d'un plan de formation annuel					
19. Redéfinition des volets, composantes et activités					
20. Adaptation de la grille salariale					
21. Mise en place d'une stratégie de stage					
22. Ecriture d'une démarche de suivi-évaluation commune aux projets et à l'APEK					
23. Capitalisation méthodologie Appui aux PAP					
24. Concertation entre le suivi-évaluation et la communication					
25. Travail sur l'évolution des statuts avec le CA actuel (remplacement des membres fondateurs décédés, demandes de nouvelles unions...)					
26 Formation du CA et des CC					
27. Organisation d'un voyage d'échange avec une ONG de la sous-région ou en Guinée					
28. Réalisation du nouveau site internet					
29. Création de pages Facebook pour les projets qui n'en ont pas.					
30. Création de comptes APEK sur twitter et/ou Instagram					

31. Réalisation d'une brochure sur l'APEK.					
32. Veille sur l'ensemble des outils de communication pour mise à jour					
33. Organisation d'une journée d'archivage papier annuelle					
34. Numérisation des documents importants					
35. capitalisation des documents fréquemment demandés par les financeurs : attestations de bonnes fins, liste des projets menés...					
36. Création de comptes Google professionnels pour ceux qui ne l'ont pas encore fait					
37. Formation à l'utilisation des outils et accompagnement individuel autant que nécessaire					