



PROBLÉMATIQUE DE GESTION DES PROJETS AGRICOLES EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO : ANALYSE CRITIQUE DU PROGRAMME VOLONTARISTE AGRICOLE (PVA) GÉRÉ PAR BIO AGRO BUSINESS

Jonathan TSHIABENDA KABUNDI¹, Manasse KANKU KABAMBA².

1. Licencié en Économie Rurale, Environnement et Gestion des Projets, Université Catholique du Congo ; Apprenant en Diplôme d'Études Approfondies (DEA) en Sciences de Gestion, Université de Kinshasa ; Assistant des Universités, Kinshasa, République Démocratique du Congo.
2. Détenteur d'un Master en Sciences de Gestion de Université de Liège ; Assistant au Service d'Études et de Planification (SIDEPE), Kinshasa, République Démocratique du Congo.

Résumé: La République Démocratique du Congo dispose d'un potentiel agricole exceptionnel estimé à plus de 80 millions d'hectares de terres arables et près de 40 millions d'hectares irrigables. Malgré cette abondance de ressources naturelles, le pays demeure confronté à une forte insécurité alimentaire ainsi qu'à une faible performance de son secteur agricole. Plusieurs programmes agricoles publics ont été initiés dans le but de faire de l'agriculture un moteur de développement économique et social. Toutefois, la majorité de ces projets rencontrent d'importantes difficultés de gestion, de coordination et de gouvernance. Cette étude analyse la problématique de gestion des projets agricoles en République Démocratique du Congo à travers le cas du Programme Volontariste Agricole (PVA) géré par la société Bio Agro Business.

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les facteurs structurels, organisationnels et opérationnels ayant contribué aux difficultés de mise en œuvre du programme. L'étude repose sur une approche qualitative combinant l'analyse documentaire, les entretiens semi-directifs et l'observation participante. Les résultats montrent que l'échec partiel du projet est lié à plusieurs facteurs interdépendants, notamment l'insuffisance de planification stratégique, les difficultés de coordination institutionnelle, le déficit de suivi-évaluation, l'inadéquation entre les ressources mobilisées et les objectifs fixés, ainsi que certaines contraintes logistiques et structurelles propres au contexte congolais.

Cette recherche met en évidence la nécessité de renforcer les mécanismes de gouvernance, de planification et de contrôle dans la gestion des projets agricoles publics en RDC afin d'améliorer leur efficacité et leur durabilité.

Mots-clés : Gestion de projet, agriculture, gouvernance publique, développement rural, Programme Volontariste Agricole, Bio Agro Business, RDC.

Abstract: The Democratic Republic of the Congo possesses significant agricultural potential that could substantially contribute to economic growth, poverty reduction, and food security. Despite these advantages, the country's agricultural sector continues to experience low productivity, while several public agricultural programs face major implementation and governance challenges. This study examines the management issues affecting agricultural projects in the Democratic Republic of the Congo through the case of the Voluntarist Agricultural Program (VAP) managed by Bio Agro Business. The main objective is to identify the factors that contributed to the difficulties encountered during the implementation and management of the program. The research adopts a qualitative approach based on document analysis, semi-structured interviews conducted with seven stakeholders directly or indirectly involved in the project, and participant observation. The findings reveal several interrelated factors, including insufficient strategic planning, institutional coordination challenges, a mismatch between available resources and project objectives, weaknesses in monitoring and evaluation mechanisms, and various structural constraints associated with the Congolese context. The study demonstrates that the performance of public agricultural projects depends not only on financial resources but also on the quality of governance, stakeholder coordination, and the effectiveness of management and control systems. It highlights the need to strengthen managerial capacities, governance mechanisms, and monitoring and evaluation frameworks in order to improve the effectiveness and sustainability of future agricultural development programs in the Democratic Republic of the Congo.

Keywords: Project Management; Agriculture; Public Governance; Rural Development; Voluntarist Agricultural Program; Bio Agro Business; Democratic Republic of the Congo.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21208764>

1 Introduction

L'agriculture constitue historiquement l'un des principaux leviers de développement économique des États. Dans plusieurs pays émergents, la croissance agricole a permis de réduire la pauvreté, de renforcer la sécurité alimentaire et de soutenir l'industrialisation. Selon les rapports de la Banque mondiale, l'amélioration de la productivité agricole joue un rôle déterminant dans la réduction des inégalités et dans la création d'emplois durables en milieu rural.

La République Démocratique du Congo possède un potentiel agricole considérable grâce à l'abondance de ses terres arables, de ses ressources hydriques et de sa diversité climatique. Pourtant, malgré ces atouts, le secteur

agricole congolais reste marqué par une faible productivité, une forte dépendance alimentaire et des difficultés chroniques de structuration. Plusieurs programmes agricoles ont été lancés par les pouvoirs publics afin de revitaliser le secteur et faire de l'agriculture un véritable moteur de développement économique.

Parmi ces initiatives figure le Programme Volontariste Agricole (PVA), mis en œuvre par le Ministère de l'Agriculture avec la participation de la société Bio Agro Business. Ce programme visait notamment le développement des cultures vivrières à grande échelle, l'amélioration de la sécurité alimentaire ainsi que la création d'emplois en milieu rural. Cependant, malgré les ambitions affichées, les résultats attendus n'ont pas été pleinement atteints.

La présente étude s'intéresse donc à la problématique de gestion des projets agricoles en République Démocratique du Congo à travers le cas du Programme Volontariste Agricole. Elle cherche à comprendre les facteurs qui limitent l'efficacité des projets agricoles publics dans le contexte congolais.

La question principale de recherche est la suivante :

Quels sont les principaux facteurs ayant contribué aux difficultés de gestion et de mise en œuvre du Programme Volontariste Agricole en République Démocratique du Congo ?

L'hypothèse principale de cette recherche soutient que les difficultés rencontrées par le Programme Volontariste Agricole résultent principalement d'une insuffisance de planification stratégique, d'un déficit de coordination institutionnelle, d'une inadéquation des ressources mobilisées et d'un faible mécanisme de suivi-évaluation.

2. Revue de littérature

Les travaux scientifiques portant sur le développement agricole en Afrique soulignent généralement l'importance de la gouvernance, du financement et de la planification stratégique dans la réussite des projets agricoles publics. Plusieurs auteurs considèrent que l'agriculture représente un facteur central de croissance économique et de réduction de la pauvreté dans les pays en développement.

Cette perspective est largement soutenue par les institutions internationales spécialisées dans le développement agricole. Selon la Banque mondiale, l'amélioration de la productivité agricole constitue un levier essentiel de transformation économique dans les pays à faible revenu, en raison de ses effets multiplicateurs sur l'emploi, les revenus ruraux et la sécurité alimentaire. Dans le même ordre d'idées, les travaux de la FAO soulignent que la performance des programmes agricoles dépend non seulement de la disponibilité des ressources financières, mais également de la qualité de la gouvernance, de la cohérence institutionnelle et de la capacité des acteurs à coordonner efficacement leurs interventions. Ces observations confirment l'importance d'une approche intégrée de la gestion des projets agricoles, particulièrement dans les contextes caractérisés par des contraintes structurelles importantes comme celui de la République Démocratique du Congo.

Par ailleurs, la littérature contemporaine sur la gestion des projets publics met en évidence le rôle déterminant de la gouvernance dans l'atteinte des résultats attendus. Une gouvernance efficace suppose notamment une définition claire des responsabilités, une planification réaliste des activités, une allocation optimale des ressources ainsi qu'un

système rigoureux de suivi-évaluation permettant d'assurer un pilotage continu des actions entreprises. Cette approche constitue un cadre d'analyse pertinent pour l'étude du Programme Volontariste Agricole.

Les recherches menées sur les projets agricoles en Afrique subsaharienne montrent que l'échec de nombreux programmes publics est souvent lié à des problèmes de gouvernance institutionnelle, de faible coordination entre les acteurs, de corruption, de mauvaise allocation des ressources et d'insuffisance de mécanismes de contrôle.

Dans le contexte congolais, plusieurs études ont mis en évidence le paradoxe entre l'immense potentiel agricole du pays et la faible performance du secteur. Les politiques agricoles successives ont souvent souffert d'un manque de continuité administrative, d'une insuffisance de financement, d'une faible structuration des chaînes de valeur agricoles ainsi que d'une absence de mécanismes efficaces de suivi et d'évaluation.

La littérature sur la gestion des projets souligne également que la réussite d'un projet dépend fortement de la qualité de la phase de planification. Une mauvaise identification des besoins, une faible étude préalable du contexte ou encore un écart important entre les ressources prévues et les ressources réellement mobilisées peuvent compromettre l'ensemble du projet.

Par ailleurs, les théories de la gouvernance publique insistent sur la nécessité d'une coordination efficace entre les différentes parties prenantes impliquées dans un programme public. Dans les projets agricoles, cette coordination doit intégrer les institutions publiques, les gestionnaires privés, les bénéficiaires locaux ainsi que les partenaires techniques et financiers.

Ainsi, la présente étude s'inscrit dans une perspective de gestion des projets publics et de gouvernance du développement agricole.

Afin de mettre en perspective les enseignements de la littérature avec les constats issus du cas étudié, le tableau suivant présente une confrontation entre les principaux facteurs théoriques de réussite des projets agricoles et les observations réalisées dans le cadre du Programme Volontariste Agricole.

Tableau 1 : Confrontation des facteurs théoriques de réussite des projets agricoles aux observations réalisées dans le cadre du Programme Volontariste Agricole

Facteurs de réussite identifiés dans la littérature	Observations réalisées dans le cadre du PVA
Planification stratégique rigoureuse	Insuffisance de préparation et d'études préalables
Analyse approfondie du contexte et des besoins	Identification partielle des contraintes opérationnelles
Coordination efficace des parties prenantes	Difficultés de coordination entre les acteurs impliqués
Mobilisation adéquate des ressources	Ecart entre les ressources disponibles et les objectifs fixés
Système de suivi-évaluation performant	Faiblesse des mécanismes de contrôle et d'évaluation
Gestion proactive des risques	Difficulté d'adaptation face aux contraintes rencontrées
Gouvernance institutionnelle efficace	Présence de contraintes administratives et organisationnelles
Disponibilité des infrastructures de soutien	Limites logistiques et insuffisance des infrastructures rurales

Source : Adapté de la littérature et des résultats de l'étude.

3. Méthodologie

Cette recherche adopte une approche qualitative à visée descriptive et analytique. L'objectif est de comprendre les mécanismes ayant influencé la gestion du Programme Volontariste Agricole ainsi que les facteurs ayant limité sa performance.

Les données utilisées proviennent principalement de trois techniques de collecte :

- L'analyse documentaire;
- les entretiens semi-directifs ;
- Observation participante.

L'analyse documentaire a consisté à exploiter différents rapports internes, documents administratifs, publications scientifiques, rapports agricoles et données institutionnelles relatives au Programme Volontariste Agricole et au secteur agricole congolais.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de sept acteurs impliqués directement ou indirectement dans la gestion du programme, notamment des agents de Bio Agro Business, des responsables administratifs ainsi que des intervenants techniques. Le choix de ces répondants repose sur leur niveau d'implication dans la conception, la coordination ou la mise en œuvre opérationnelle du Programme Volontariste Agricole, leur permettant ainsi de fournir des informations pertinentes sur les difficultés rencontrées au cours de son exécution.

L'observation participante a permis d'obtenir une compréhension plus approfondie des réalités opérationnelles du projet, notamment les contraintes organisationnelles, logistiques et managériales rencontrées dans la mise en œuvre des activités.

L'analyse des données a été effectuée selon une logique thématique permettant d'identifier les principales catégories de difficultés rencontrées dans la gestion du programme.

Cette démarche analytique a consisté à regrouper les informations collectées autour de thèmes récurrents identifiés au cours du processus de recherche. Les données issues des documents consultés, des entretiens réalisés et des observations de terrain ont été confrontées dans une logique de triangulation afin de renforcer la crédibilité des résultats obtenus. Cette méthode a permis de mettre en évidence les interactions existantes entre les facteurs organisationnels, institutionnels et opérationnels susceptibles d'influencer la performance globale du Programme Volontariste Agricole.

4. Résultats et analyse

L'analyse des données recueillies révèle plusieurs facteurs ayant contribué aux difficultés de gestion du programme Volontariste Agricole.

4.1 Insuffisance de planification stratégique

L'étude montre que le programme n'a pas bénéficié d'une préparation suffisamment approfondie avant son lancement. Certaines études préalables relatives aux réalités du terrain, aux capacités logistiques et aux contraintes opérationnelles n'ont pas été suffisamment développées.

Cette insuffisance de planification a entraîné des difficultés dans la définition des priorités, dans l'évaluation des besoins réels ainsi que dans la gestion des ressources disponibles.

4.2 Difficultés de coordination institutionnelle

L'une des principales difficultés observées concerne la coordination entre les différents acteurs impliqués dans le projet. Le programme impliquait plusieurs institutions publiques, des structures techniques ainsi qu'un gestionnaire privé. Cependant, les mécanismes de coordination et de communication sont apparus insuffisants.

Cette situation a contribué à ralentir certaines prises de décisions et à créer des incohérences dans la mise en œuvre des activités.

4.3 Inadéquation entre les ressources et les objectifs

Les résultats indiquent également un écart important entre les ambitions initiales du programme et les ressources réellement disponibles. Les contraintes financières, logistiques et techniques ont limité la capacité opérationnelle du projet.

Certaines infrastructures essentielles n'étaient pas totalement opérationnelles et plusieurs équipements agricoles ont connu des difficultés d'exploitation ou de maintenance.

4.4 Faiblesse du système de suivi-évaluation

Le suivi des performances du projet apparaît comme l'un des maillons faibles du programme. L'absence d'indicateurs clairement définis ainsi qu'un mécanisme de contrôle insuffisant ont rendu difficile l'évaluation précise des résultats obtenus.

Cette faiblesse a également limité la capacité d'adaptation du projet face aux difficultés rencontrées sur le terrain.

4.5 Contraintes structurelles du contexte congolais

Au-delà des difficultés internes au projet, plusieurs contraintes structurelles liées au contexte national ont influencé négativement la performance du programme :

- Insuffisance des infrastructures routières;
- Difficultés énergétiques;
- Faible accès au financement agricole ;
- Dépendance aux décisions administratives;
- Faible structuration du marché agricole.

Ces éléments montrent que la gestion des projets agricoles en RDC ne peut être analysée indépendamment des réalités institutionnelles et économiques du pays.

5. Discussion

Les résultats de cette étude rejoignent plusieurs travaux scientifiques consacrés aux difficultés de gestion des projets publics en Afrique subsaharienne. La littérature montre en effet que la faible gouvernance institutionnelle, les insuffisances de planification et les contraintes structurelles constituent des obstacles majeurs à la réussite des projets de développement.

Le cas du Programme Volontariste Agricole illustre particulièrement les limites des projets agricoles fortement dépendants des mécanismes publics sans mise en place d'un système rigoureux de coordination et de suivi.

Les constats issus de cette étude suggèrent également que la performance des projets agricoles publics ne dépend pas exclusivement de l'importance des moyens financiers mobilisés. Elle repose tout autant sur la capacité des gestionnaires à anticiper les risques, à adapter les interventions aux réalités locales et à mettre en place des mécanismes de gouvernance favorisant la circulation de l'information et la prise de décision rapide. Dans cette perspective, le cas du Programme Volontariste Agricole met en lumière la nécessité d'une professionnalisation accrue de la gestion des projets publics agricoles en RDC.

En outre, les résultats obtenus confirment les observations formulées par plusieurs travaux consacrés au développement rural en Afrique subsaharienne, lesquels soulignent que les insuffisances de coordination institutionnelle et les faiblesses des dispositifs de suivi-évaluation constituent parmi les principaux facteurs expliquant les écarts observés entre les objectifs initiaux des programmes et les résultats effectivement atteints.

L'étude met également en évidence le besoin d'une approche plus intégrée du développement agricole en RDC. La réussite des projets agricoles nécessite non seulement des ressources financières, mais également une vision stratégique claire, une gouvernance efficace et une meilleure articulation entre les acteurs publics et privés.

Par ailleurs, l'expérience du PVA démontre que les projets agricoles de grande envergure exigent une gestion professionnelle reposant sur des mécanismes modernes de planification, d'évaluation des risques et de contrôle de performance.

Au regard des enseignements tirés de cette étude, il apparaît que l'amélioration de la performance des projets agricoles publics en République Démocratique du Congo passe par un renforcement des capacités managériales des structures de gestion ainsi que par l'adoption de pratiques modernes de gouvernance des projets. Une attention particulière devrait être accordée à la qualité de la planification initiale, à la coordination entre les différentes parties prenantes et à la mise en place de mécanismes efficaces de suivi-évaluation. Dans cette perspective, l'expérience du Programme Volontariste Agricole fournit des enseignements utiles susceptibles d'éclairer la conception, la mise en œuvre et le pilotage des futurs programmes agricoles destinés à soutenir durablement le développement rural et la sécurité alimentaire en RDC.

6. Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser la problématique de gestion des projets agricoles en République Démocratique du Congo à travers le cas du Programme Volontariste Agricole géré par Bio Agro Business.

Les résultats montrent que les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme sont liées à plusieurs facteurs interdépendants, notamment l'insuffisance de planification stratégique, les difficultés de coordination institutionnelle, l'inadéquation des ressources mobilisées, la faiblesse des mécanismes de suivi-évaluation ainsi que certaines contraintes structurelles propres au contexte congolais.

L'étude souligne ainsi la nécessité de renforcer les mécanismes de gouvernance des projets agricoles publics en RDC. Une amélioration de la planification, du contrôle, de la coordination des acteurs et du suivi des performances apparaît indispensable pour garantir l'efficacité et la durabilité des futurs programmes agricoles.

Enfin, cette recherche met en évidence l'importance de développer une approche de gestion de projet adaptée aux réalités institutionnelles, économiques et sociales de la République Démocratique du Congo.

REFERENCES

- [1] Banque Mondiale. Rapport sur le développement dans le monde, 2008.
- [2] Banque Mondiale. Harvesting Prosperity: Technology and Productivity Growth in Agriculture, 2020.
- [3] FAO. Rapport sur l'agriculture en République Démocratique du Congo, 2022.
- [4] MBANGALA, M. Guide pratique d'évaluation des projets d'investissement. Liège, 2014.
- [5] MUSHI, M. Les Projets : Techniques d'élaboration, d'exécution et d'évaluation. Kinshasa, 2005.
- [6] PERROUX, F. L'économie du XXe siècle. Paris.
- [7] PERKINS, H. Économie du développement. Bruxelles: De Boeck, 2012.
- [8] PINTO, R. et GRAWITZ, M. Méthodes des sciences sociales. Paris: Dalloz, 1998.
- [9] WEBER, H. Method. Paris: Create Space, 2014.