



**SYNTHÈSE DES APPROCHES STRATÉGIQUES ET
MÉTHODOLOGIQUES DU PRODAKOR**

-

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE DANS LE KASAÏ ORIENTAL

-

CTB

**INTRODUCTION**

La première phase du projet a débuté en 2013 et s'est prolongée jusqu'en septembre 2015, par l'implantation logistique et opérationnelle du programme à Mbuji-Mayi et sur ses deux antennes. Les premières activités de terrain et les premiers partenariats ont alors débuté. Dans le même temps, les études de terrain ont été réalisées, analysées et synthétisées pour déboucher sur la définition d'une stratégie, d'une méthodologie globale et des indicateurs du PRODAKOR. Le mois de Septembre 2015 marque l'opérationnalisation de cette nouvelle stratégie qui devra permettre au projet d'atteindre ses objectifs.

Ce document fait la synthèse de cette stratégie et des méthodologies d'intervention, tout en décrivant les dynamiques de développement soutenues par le PRODAKOR. L'accompagnement des acteurs économiques à la base, des services techniques de l'état et leur mise en réseau, constituent le socle de cette stratégie pour aboutir à la stimulation des initiatives professionnelles et des dynamiques locales. Dans sa mise en œuvre, le PRODAKOR soutient donc une logique « sectorielle » et « territoriale », pour le positionnement et la responsabilisation des acteurs agricoles, dans leurs rôles et mandats.

Tableau 1 : Fiche projet

PAYS	RDC
NOM PROJET	PRODAKOR
CODE PROJET	RDC1217111
ZONE D'INTERVENTION	Kasaï Oriental
BUDGET	11, 000,000 Euro
INSTANCE PARTENAIRE	MINAGRI
DATE CONVENTION SPECIFIQUE	03/07/2013
FIN DU PROJET	Octobre 2018
EXPIRATION CS	02/07/2020
DURÉE (MOIS)	60
GROUPES CIBLES	Les Organisations Paysannes Agricoles ; Les structures provinciales déconcentrées chargées du développement agricole (inspections des secteurs et territoires, Ministère provincial en charge de l'Agriculture et du Développement Rural , IPAPEL, le SENASEM) et Ministère provincial en charge du Genre, de la Famille et de l'Enfant. ; Les petites entreprises (pépinières, unités de transformation et de stockage, agro multiplicateurs); Le centre de recherche de l'INERA à Ngandajika.
OG	Le déficit alimentaire et la pauvreté dans la province du Kasaï Oriental sont réduits par la relance durable du secteur agricole
OS	Le déficit alimentaire et la pauvreté dans la province du Kasaï Oriental sont réduits par la relance durable du secteur agricole
RESULTATS	1. La production et la productivité des exploitations agricoles sont améliorées afin de passer d'une agriculture de subsistance à une agriculture de marché avec l'appui à des systèmes d'exploitation familiale sédentarisés, diversifiés et durables 2. Les conditions pour la conservation, la transformation et la commercialisation des produits des exploitations familiales sont améliorées 3. La gouvernance du secteur agricole dans la province est améliorée. 4. Le leadership des femmes rurales est renforcé.



1. LES CONSTATS ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Les paysans du Kasaï Oriental considèrent les cultures vivrières et d'huile de palme comme les plus importantes pour l'alimentation et les revenus familiaux. Mais face à la baisse de la productivité et pris dans les rapports de force au sein des filières, les producteurs cherchent à renforcer leur autonomie et à constituer des mécanismes de service mutualisé, au sein de petites organisations locales. Les paysans y abordent les problèmes d'innovation technique, d'accessibilité aux semences de qualité, d'intrants et de petit équipement agricole. L'évaluation de ces organisations paysannes (OP) nous révèle un manque important de perspectives socio-professionnelles, de structuration et de transparence autour de leurs activités. Par manque de vision, ces OP ne parviennent pas à orienter leurs services au profit des exploitations familiales et des filières ; Elles n'arrivent pas non plus à constituer, à elles seules, les moyens nécessaires à leur autonomie structurelle, technique et financière.

Les agriculteurs souhaitent donc la mise en place d'un dispositif d'accompagnement de proximité leur permettant de structurer leurs services dans un processus d'autonomisation et de professionnalisation, au plus proche des préoccupations familiales. L'émergence de ces services agricoles ouvre des perspectives concrètes de structuration des filières locales et de valorisation économique, autour de la production, la transformation et la commercialisation des produits familiaux.

Le fossé entre le monde paysan, les privés, les ONG et l'état est réel. Le manque de vision commune et d'espace de concertation renforce cette fracture. Les enjeux d'un dialogue sont donc essentiels à des perspectives de développement et de démocratie. L'approche « Programme Provincial » et l'accompagnement des OP permettent un repositionnement des actions de la coopération belge, au plus proche des dynamiques économiques et sectorielles de la Province. C'est à ce niveau que le PRODAKOR a choisi d'accompagner l'Etat congolais dans le pilotage et la mise en œuvre de ses politiques publiques et dans son rôle d'accompagnement des dynamiques agricoles, et plus largement rurales.

2. L'ÉMERGENCE DES SERVICES AGRICOLES ET LE RENFORCEMENT DES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES

a) Les organisations paysannes et l'ancrage des services professionnels

Les OP du Kasaï Oriental s'organisent à 3 échelles géographiques :

- **Les Organisations Paysannes de Base (OPB)** sont implantées au sein des villages. Elles sont susceptibles de développer des services d'appui-conseil, de formation et d'expérimentation technique, au plus proche des préoccupations familiales.
- **Les Unions paysannes** devraient émerger des compétences des OPB pour couvrir une échelle de plusieurs villages et mutualiser les ressources, afin de pouvoir investir dans de l'équipement ou des infrastructures plus coûteuses, tels que les moulins, les presses à huile ou les magasins de stockage.
- **Les Fédérations paysannes ou faïtières sont implantées à l'échelle territoriale et provinciale.** Elles devraient émerger des OPB et unions pour accompagner leurs membres dans leur développement et les rassembler dans un rôle de représentation socio-professionnelle.

Le PRODAKOR souhaite rationaliser l'implantation des services dans ces échelles géographiques, afin d'optimiser l'accessibilité, l'utilisation et la mutualisation des investissements les plus lourds. En d'autres termes, il s'agit d'accompagner la structuration d'une offre de services pérennes, gérée par les organisations paysannes elles-mêmes, selon un principe de subsidiarité.

Le tableau suivant reprend les services agricoles développés avec le PRODAKOR, d'après l'échelle géographique :

**Tableau 2 : Inventaire des services paysans accompagnés par le PRODAKOR et leur échelle d'ancrage**

OP	Echelle	Membres	Services paysans sur les filières semences, vivrières et d'huile de palme
OPB	Proximité – Echelle villageoise	Ménages	<ul style="list-style-type: none">- Services paysans d'expérimentation, d'innovation et de formation technique- Services d'appui-conseil à l'exploitation- Services d'appro/vente- Représentation socio-professionnelle
Unions	Semi-proximité – Echelle inter-villageoise	Ménages + OPB	<ul style="list-style-type: none">- Services de transformation- Services de vente groupée- Services d'appro/vente- Services d'information sur les marchés- Services de formation et d'appui-conseil aux membres- Représentation socio-professionnelles et plaidoyer paysan
Fédérations	Echelle de la Province	Unions + OPB	<ul style="list-style-type: none">- Services de formation et d'appui-conseil à leurs membres- Services d'information sur les marchés- Représentation socio-professionnelle et plaidoyer paysan

b) Les services privés au sein des filières

Une série d'opérateurs privés, non paysans, développent des services en amont de la filière. Ces privés ont été identifiés et sont éligibles pour bénéficier d'un accompagnement ou d'un appui en formation pour le développement de leur microentreprise. On y trouve entre autres les agents phytosanitaires, les pépiniéristes privés, certains transformateurs, les fournisseurs de matériel et d'intrant agricole, les commerçants, les transporteurs et les ONG prestataires de services.

c) L'accompagnement des OP dans l'émergence et l'autonomisation de services professionnels

La mise en place et la gestion de services agricoles peuvent s'avérer complexes en milieu paysan. Ceci appelle à un séquençage du processus d'apprentissage et une mise en place des compétences autour d'outils de gestion simplifiés. Pour cela, chaque année, les OP sont auto-diagnostiquées de niveau I, II et III, selon leur degré d'autonomisation. Pour chaque niveau des modules adaptés sont définis. Les OP sont alors accompagnées au fil du temps dans leur processus d'autonomisation, d'après des critères simples et précis. Celles qui atteignent le niveau III sont considérées comme suffisamment autonomes pour définir et conduire leurs propres stratégies et partenariats.

Le tableau suivant reprend le séquençage et le dispositif d'accompagnement progressif des OP vers l'autonomie :



Tableau 3 : Dispositif d'accompagnement et d'autonomisation des OP

OP ?	Structuration socio-professionnelle		Services Techniques		Formations
			OPB	Union	
OP I - émergente 1 > 4	1	Liste membres vérifiés	- Services d'expérimentation, innovation et formation technique - Services d'appui-conseil	- Services de transformation - Services de vente groupée - Services d'information sur les marchés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Formation aux membres</u> : Pourquoi se grouper? Qu'est-ce qu'une OP? Pq une OP échoue-t-elle? ... ➤ <u>Formation aux comités</u>: Qu'est-ce qu'un comité? Qu'est-ce qu'une AG? Qu'est-ce qu'une caisse, RI?... ➤ <u>Formation aux DT</u> à la tenue du service ➤ <u>Accompagnement on job</u> des différents responsables et cahiers de gestion
	2	Comité représentatif à élire + réunions régulières			
	3	Premiers éléments du règlement intérieur			
	4	DT à élire			
OP II - expérimentée 1 > 10	5	Caisse + Fond de roulement + élection trésorier	+ - Services d'appro-vente - Représentation socio-professionnelle	+ - Services d'appro-vente - Représentation socio-professionnelles et plaidoyer paysan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Formation des membres</u> à la planification, le suivi et le bilan des services ➤ <u>Formation du comité</u> à la gestion de la vie associative et aux procédures diverses ➤ <u>Formation du trésorier</u> au suivi dans les cahiers de caisse ➤ <u>Formation DT</u> à la gestion et l'animation des services ➤ <u>Accompagnement on job</u> des différents responsables et outils de gestion
	6	Définition projet professionnel			
	7	Planification			
	8	Suivi			
	9	Bilan			
	10	Auto-évaluation (I > II > III)			
OP III - autonome 1 > 14	11	Statuts	+ Autres + Emergence d'Unions	+ Autres + Emergence dans les fédérations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Formation à la demande</u> sous remise de dossiers avec prestataires extérieurs : ONG, privés, IPAPEL, PDR, ... ➤ <u>Co-financement et subvention pour service, investissements et fonds de roulement à la demande</u> sous remise de dossiers et parts fonds propres
	12	Respect des statuts: structuration et décisions			
	13	Gestion financière transparente			
	14	En réseau et reconnaissance par les autres acteurs			



3. LE REPOSITIONNEMENT DE L'ÉTAT, AU PLUS PROCHE DES DYNAMIQUES SOCIO-ÉCONOMIQUES ET PROFESSIONNELLES

Le dispositif d'accompagnement des OP doit donc permettre un renforcement progressif de leurs capacités opérationnelles, stratégiques et structurelles. Pour avancer sur le chemin de l'autonomie, l'OP doit se doter d'une capacité à poser ses propres choix et ses propres règles de fonctionnement, ainsi qu'à construire et à gérer en toute indépendance ses relations avec les partenaires et prestataires, nécessaires au développement des services.

Alors qui, pour accompagner les OP jusqu'à ce degré d'autonomisation?

- **Les Fédérations paysannes** semblent les plus légitimes et les mieux positionner à accompagner les OP à la structuration de services. Mais, nées d'un processus « Up-Down », elles montrent des limites dans la représentation socio-professionnelle, dans leur capacité à mobiliser des moyens et à capitaliser les compétences issues des expériences de la base. Elles se montrent elles-mêmes peu autonomes pour le moment.
- **Les ONG** sont parfois prises dans un positionnement ambiguë, partagées entre des postures d'appui à l'autonomisation des OP et d'autres, de prestation « d'assistance » aux paysans, à la demande des projets. Elles risquent alors de se positionner en « écran » et de contribuer à maintenir les paysans dans des relations de dépendance. Cependant leurs compétences plus spécifiques peuvent être utilisées à la demande, dans des prestations de services plus pointues, notamment pour les services de transformation et de vente groupée.
- **Les services de l'état**, déjà appuyé par les UCAG, sont dotés de certaines ressources (informations, compétences, ressources humaines, matériel, ...) utiles à l'accompagnement des OP. Ces services publics ont des devoirs envers les acteurs agricoles, notamment celui de garantir un équilibre social et économique et de stimuler les dynamiques sectorielles, par des politiques et stratégies adaptées. Actuellement ces services ne sont pas à même d'identifier ces dynamiques et leurs potentiels immédiats pour le secteur. Ce manque de capacité analytique ne permet pas aux décideurs d'avoir une vision claire sur les besoins et principaux problèmes, sur lesquels il est prioritaire d'agir. C'est dans cette **capacité à identifier les dynamiques sectorielles, à les stimuler et à se repositionner face à leurs évolutions, que le PRODAKOR développe sa coopération avec l'Etat, la Province et leurs administrations. On choisit ainsi de mobiliser les services techniques des ministères de l'agriculture et du développement rural dans l'accompagnement des OPB de niveaux I et II.**

Pour la CTB, les enjeux d'une implication des services de l'Etat sont donc multiples:

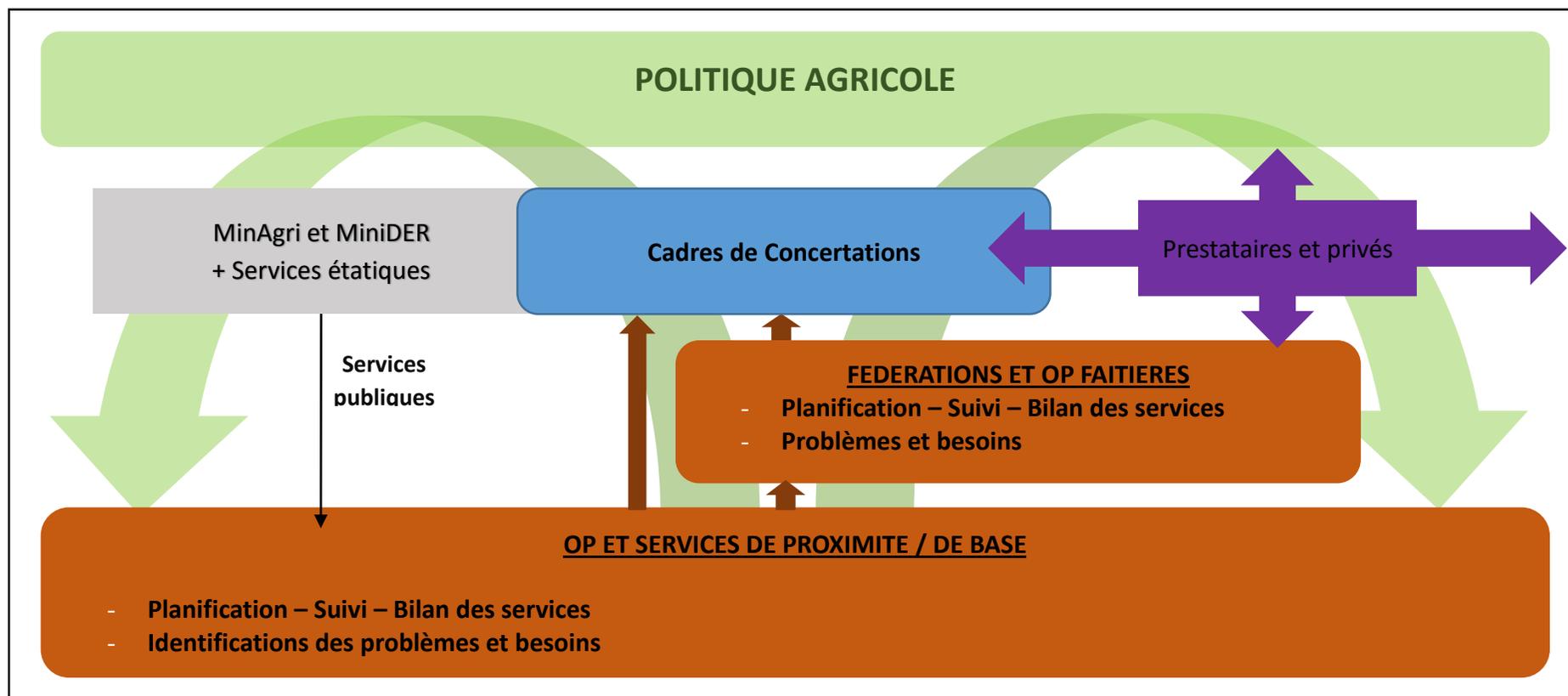
- **Renforcer leurs capacités à identifier et analyser les dynamiques sectorielles ;**
- **Renforcer leurs capacités à positionner les politiques agricoles au plus proche des dynamiques et des enjeux sectoriels ;**
- **Accompagner ces dynamiques dans leur développement au plus proche des initiatives économiques locales;**
- **Renforcer les cadres de concertation et de dialogue entre la société civile et les pouvoirs publiques.**



4. LES CADRES DE CONCERTATION ET L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL DES DYNAMIQUES SECTORIELLES

Les cadres de concertations sont des espaces de dialogue entre l'Etat et la société civile, essentiels au développement agricole et plus largement au processus démocratique en RDC.

L'approche ascendante démarre des initiatives locales par la mise en place de services professionnels au sein des filières. Les organisations paysannes et les opérateurs privés réalisent ainsi la planification et le bilan des services. Ils identifient également les problèmes et les besoins, qu'ils portent au sein des cadres de concertation. Les dynamiques sectorielles, leurs potentiels et leurs obstacles sont ainsi discutés et compilés en interprofession et avec l'Etat. Ces cadres, émergeant aux différentes échelles territoriales, constituent donc un dispositif essentiel à la définition, au pilotage, à l'animation et au suivi des politiques agricoles intégrées. Pour le PRODAKOR, l'ensemble de ce processus de concertation est donc essentiel à l'ancrage et la pérennisation des dynamiques sectorielles, qu'il aura contribué à enclencher.





Ci-dessous, le tableau reprend quelques-uns des indicateurs définis dans la *baseline* du PRODAKOR.

Tableau 4 : Quelques d'indicateurs de réalisation Baseline-PRODAKOR

Résultats	Indicateurs	2015	2016	2017	2018	Total
R1	- N. OPB filière vivrière active	- 600	- 750	- 900	- 1000	- 1000
	- N. OPB filière palmier active	- 450	- 550	- 550	- 550	- 550
	- N. APSKO filière semence active	- 4	- 6	- 7	- 7	- 7
R2	- N. Union filière vivrière active	- 5	- 10	- 15	- 20	- 20
	- N. Union filière palmier active	- 3	- 10	- 15	- 30	- 30
	- N. micro-entrepreneurs/privés formés	- 68	- 100	- 100	- 100	- 368
R3	- N. Fédérations accompagnées à la définition d'un Projet Professionnel	- 0	- 2	- 2	- 2	- 2
R4	- % moyen des femmes au sein des OP	49 %	55 %	55 %	55 %	55 %
	- % femmes membres des comités dir.	28 %	30 %	33 %	33 %	33 %
	- % femmes membres des COCO	18 %	20 %	20 %	20 %	20 %