



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

Évaluation finale du projet

République Démocratique du Congo

Appui au programme national de reconstruction de la RDC pour le rétablissement des conditions de vie et la consolidation de la paix

Projet No. TF/ZAI/11/001



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

ONUDI GROUPE D'ÉVALUATION

Évaluation finale du projet

République Démocratique du Congo

Appui au programme national de reconstruction
de la RDC pour le rétablissement des conditions de vie
et la consolidation de la paix

Projet No. TF/ZAI/11/001



UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION
Vienna, 2014

Distr. GENERAL

ODG/EVA/12/R.29

February 2014

Original: English This evaluation was
managed
by the responsible UNIDO
project manager with quality
control by the Evaluation Group

The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.

Mention of company names and commercial products does not imply the endorsement of UNIDO.

The views and opinions of the team do not necessarily reflect the views of the Governments and of UNIDO.

This document has not been formally edited.

TABLE DES MATIERES

Executive summary	v
Résumé	xi
1. Introduction.....	1
2. Contexte du pays et du projet.....	3
3. Organisation du projet	5
4. Mise en œuvre du projet.....	7
5. Composantes de l'évaluation.....	12
6. Questions liées à l'opportunité d'une nouvelle phase.....	19
7. Recommandations.....	21
8. Enseignements pouvant être tirés du déroulement du projet	24
Annexe 1. Bibliographie consultée	25
Annexe 2. Contacts en République Démocratique du Congo.....	26
Annexe 3. Présentation des formations et des stagiaires	27
Annexe 4. Questionnaire	29

ACRONYMS

AFD	Agence Française de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BPA	Bonnes Pratiques Agricoles
BPH	Bonnes Pratiques d'Hygiène
BPT	Bonnes Pratiques de Transformation
CAP	Centres Agroalimentaires Pilotes
CIVAK	Centre d'Information et de Vulgarisation de Kimpese
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale
DPSI	Document de la Politique et des Stratégies Industrielles
DSCRP	Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
FMI	Fond Monétaire International
IITA	International Institute of Tropical Agriculture
ISTACHA	Institut Supérieur des Techniques Appliquées en Chimie Agroalimentaire
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
KVA	Voltampère
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RDC	République Démocratique du Congo
TDR	Termes de Référence
UE	Union Européenne
UNHCR	Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
USD	United States Dollar

EXECUTIVE SUMMARY

INTRODUCTION

This report provides a brief overview of the main findings of the evaluation carried out for the project “Bringing support to the national reconstruction programme of DRC¹ for livelihoods recovery and peace building (TF/ZAI/11/001)”.

With a budget of \$1.2 million for a planned period of one year, the project was designed as a quick impact, post-crisis project funded by the Supplementary Budget of the Japanese Ministry of Foreign Affairs. The development objective of the project was to help consolidate the peace process and economic recovery of the country through the enhancement of food security and creating jobs.

The project evaluation was mandated by the AMC decision of 15 December 2010, and contributed to a thematic evaluation of UNIDO’s post-crisis interventions. The evaluation was conducted by a team of two consultants, Mr. Jean-Michel Le Ry and Mr. Dieudonné Mibulumukini Kibuka.

COUNTRY OVERVIEW

The Democratic Republic of Congo (DRC) has suffered from civil conflict since 1996, causing an estimated 4 to 5 million casualties by 2011 and millions more internally displaced people. With a GDP per capita (PPP) of \$290 and average life expectancy of less than 50 years, the country ranked 187th on the Human Development Index, which is the lowest rank in the 2011 Human Development Report. Close to 60% of the population live on an average income below \$1.25 per day, according to the same report. Around 14% (or 9.5 million) of the country’s population of 74 million live in the capital, Kinshasa.

DRC is highly resource rich, particularly in water, land and minerals. Agriculture accounts for a declining proportion of Congolese GDP but employs more than 75% of the working population. The country is also marked with the lowest world performance in terms of food security with 1605 cal. /day that is 43% below the average level of human requirements.

PROJECT IDENTIFICATION AND DESIGN

Since 2004, the priority needs for food security development have been identified in the province of Bas-Congo situated to the west of Kinshasa and bordering the South Atlantic Ocean. Kimpese was selected as an appropriate location for the establishment of the Centre d’Information et de Valorisation Agroalimentaire de Kimpese – (food-processing information and promotion centre) – CIVAK.

In 2009, a joint UNDP/UNIDO study was carried out for the establishment of agrifood pilot centres, and confirmed the choice already made by the CIVAK to demonstrate new practices for adding value to cassava processing and organizing training in support of local populations.

In this context, the identification of the project cannot be described as a solely “participatory” one, but rather the result of several years of needs assessments made by NGOs, UNDP and official agencies.

¹ Democratic Republic of Congo

The medium-term project objective was to contribute to reinforcing the competitiveness of the agro-food sector in the country. Project Outcomes were:

- To provide at least 1,000 people with technical and entrepreneurial skills enabling them to produce quality added value products and run/form their Micro and Small enterprises.
- To establish an agro-industrial center providing a range of technical and management services serving at least 1,000 people living in the province of Bas-Congo who benefit from the multidisciplinary services.

These were to be achieved through four different outputs, as follows:

- Training of 1,000 beneficiaries in terms of food production and processing technologies (cassava and fruits) and basic management.
- Building premises for accommodation of trainees as part of the agro-industrial centre.
- Construction of a pilot demonstration-unit for cassava products namely chikwangue, flour and fufu with a capacity of 4 tons of raw product / day (1,000 tons / year).
- Setting up a laboratory for quality control of agricultural products (cassava, fruits and vegetables).

ASSESSMENT

Project design

Outputs and Outcomes were clearly identified and formulated, which aided the project's evaluability. Immediate objectives focusing on technical and basic management training and building an agro-industrial centre including a demonstration production unit are adapted to the priority needs and realistic.

The logical framework was designed in a simplified format with coherent and relevant indicators in order to reflect the project duration of one year only.

Ownership and relevance

Despite the lack of a formal Steering Committee (SC) arrangement, project counterparts have been involved from the very beginning of the project design. Some counterparts have been active partners in implementation, for example CIVAK for training and demonstration activities and professional groups. Others have been passive partners such as the national and local administration even if these institutions have always asked for regular progress briefings.

In order to answer three main concerns related to i) Food shortage (quantity and quality), ii) Unemployment and insufficient income and iii) Rural to urban migration, the outputs as formulated in the project document were relevant and sufficient to assess the expected outcomes.

The relevance of the project to DRC's post-crisis actions and crisis-to-development transition priorities is verified. Targeted beneficiaries have been clearly identified as vulnerable people such as women and unemployed youth.

Efficiency

One of the major characteristics of the project was the very short time available for its implementation (one year), and thus a decision was made to forego the establishment of a project SC.

On that basis, the project management team was put in place with a restricted and specialized team in the field and at UNIDO HQ, comprising:

- 1 Project manager and 1 Agro-process expert in Vienna,
- 1 CTA, 1 Project assistant and 6 assistants-trainers, in the field.

Regular project meetings have been organized with local official stakeholders: Ministry of Industry, Japanese Cooperation representative and the director of "CIVAK". Other meetings have been held to discuss specific operational points. Monthly progress reports have been prepared regularly and throughout the project cycle.

In general, the evaluation team has verified that the project was implemented and managed according to the Project Document and that all stakeholders had been associated with the project activities and regularly informed.

Overall, funds required were available on time and amounts allocated to the project were adequate.

The set-up of a "Steering Committee" including local stakeholders (such as Ministry of Industry), project team and UNIDO HQ representatives would have been interesting and useful in order to discuss the achievements and issues faced by the project after six month of implementation as well as to discuss strategy.

As far as the building and equipment of the demonstration pilot production unit are concerned, the project went through a regular call for tender per UNIDO rules and regulations and the lowest offer was selected.

In general, beneficiaries were positive about the types and quality of training programmes. Non-beneficiaries expressed only one thing: they wanted to follow the same training programme as the project beneficiaries as soon as possible.

Effectiveness

Outputs

The construction of the training premises (accommodation for trainees, class room etc.) was carried first as on-the-job training for young men, supervised by a construction expert. The work was then carried out by a local contractor. Some technical problems occurred in procuring sanitary equipment for the ground level for the demonstration unit. They caused unexpected delays, but without exceeding the original budget.

Training data

Training content Beneficiaries	Cassava processing	Fruit processing	Basic management	TOTAL
Female adults	255	124	94	473
Female youth	186	59	168	413
Male adults	12	3	6	21
Male youth	67	24	32	123
TOTAL	520	210	300	1030

Building completion and equipment delivery rates

- Accommodation for trainees	90%
- Demonstration unit	80%
- Equipment demonstration unit	100%
- Equipment quality control laboratory	100%

The demonstration pilot-unit for cassava products and related processing and the training centre including equipped laboratory, dorms, class room, office and sanitary facilities were completed respectively at between 80 and 90 % at the time of the evaluation.

Indirect project results included improvements in the general hygiene practices of beneficiaries, and in the quality of products linked to the use of tap water in replacement of wild water (rivers, ponds) which is subject to organic pollution and contamination.

Gender

The project strongly favoured women, as 886 out of a total of 1030 trainees (or 86%) were females. This was in large part due to the choice of training in a traditionally 'female' profession.

Environment

The project is not expected to have any negative environmental impact, as hydropower is available for the centre. This should help beneficiaries reduce the traditional use of firewood for the purpose of food processing.

Sustainability

All the consulted beneficiaries declared changes in their food processing habits. The methods acquired have enabled them to offer an improved product that meets customers' expectations. As demand and prices were steadily increasing for the beneficiaries, the situation was described as "the beginning of a virtuous circle" by some.

Those who received basic management training declared that this module helped them control their expenses, save money and, more generally, improve their activities.

Induced effects

The trained beneficiaries access their professional development in two ways:

- Improvement of a small scale and individual activity by securing their sales on the local market through quality products,
- Taking part in the supply of raw cassava to the new demonstration pilot-unit, which will be oriented towards external markets (especially supermarkets in Kinshasa) that are looking for new value-added products.

There was some issue in that this new processing plant could not be a competitor for the local producers. Thus, it will be essential to find new markets for the new cassava products. The proximity to two important cities, Matadi and of course Kinshasa should help.

Sustainability of the project will largely depend on the future involvement of beneficiaries in management of the new processing unit.

ISSUES TO BE CONSIDERED FOR THE NEXT PROJECT PHASE

Diversification: When the UNIDO project was designed, value addition of cassava products was regarded as vital since cassava is the staple food in the country. During the implementation of the project a second opportunity came into sight as far as food security and job opportunities are concerned: fruit processing.

In the Province of Bas Congo, the area of Kimpese is the most important for fruit production, both in quantities and varieties. Banana, mango, orange, grapefruit, pineapple, etc. are abundant but not valorized through any processing.

Value addition in the fruit sector would be a logical next step in order to widen the opportunities for the same target population and region.

Financing: In the aftermath of training, beneficiaries need access to financial services in order to purchase needed processing equipment. Micro-finance (MF) tools are already available in the area (NGO "AGRISUD" in Luozi) and UNDP in Kinshasa can be suitable MF partners in future projects. Access to such services requires information and training on micro-finance for the beneficiaries, be it for cassava or fruit processing.

Marketing: The project has shown the possibility of improving the quality and presentation of traditional cassava products. The beneficiaries have started using the new technology and want to increase their sales in the local market. Moreover, they wish to produce more raw cassava in order to supply the new demonstration pilot-unit.

Management: The new demonstration unit requires well qualified and trained management to ensure its commercial viability.

After the end of the project, the prospects for future sustainability of the current actions should be promoted with proposals through professional management of the demonstration unit together with profitability and market surveys.

RECOMMENDATIONS

- Build a second demonstration pilot-unit dedicated to fruits processing,
- Explore micro-finance tools available or adaptable to the needs of the beneficiaries, and promote access to micro-finance schemes in collaboration with relevant partners.
- Launch an in-depth market study for value-added products in the two big cities of Matadi and Kinshasa. This study is essential in that the development of new value-added products (cassava and fruits) should not occur in competition with traditional local producers to the detriment of non-beneficiaries. The demonstration pilot-unit(s) must be but a commercial extension towards new urban markets that are not supplied with traditional products and have sufficient incomes.
- Organize the management of the demonstration pilot-unit: Up to now, the project has been relying on "CIVAK" structure and premises. At the end of the project,

the new plant, with increased capacity and new commercial targets will have to be run independently.

Final overview of project implementation

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Actual needs of vulnerable populations in terms of valorization for local agricultural products well identified from 2004 to 2009	Short duration of project : one year	New markets rising in Kinshasa	Commercial competition between pilot-unit and local small entrepreneurs
Knowledge of previous experiences conducted by CIVAK	Microfinance tools not yet identified	Many types of fruits with strong potential for valorization	Abduction of project management by people, companies or institutions different from original beneficiaries
Cooperation with CIVAK	In-depth market study still to be carried out in addition to existing studies	Strong willingness of beneficiaries	
Support by local population and beneficiaries	Management of pilot-unit to be monitored once launching operations	Good response and comprehension of different trainings	

RESUME DU PROJET

Le projet d'appui au programme national de reconstruction de la RDC pour le rétablissement des conditions de vie et la consolidation de la paix -TF/ZAI/11/001- a été officiellement lancé le 8 juin 2011, conjointement par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) et le Ministère de l'Industrie de la RDC en tant que contrepartie officielle.

La durée initiale de ce projet a été fixée à une année à partir du 1^{er} mars 2011, ultérieurement prolongée de six mois supplémentaires jusqu'à fin août 2012. Son financement de 1 300 000 USD a été assuré par l'Assistance Officielle du Gouvernement du Japon.

Ce projet a été conçu dans le cadre d'un programme d'interventions consécutives à des situations de crises graves marquées par des guerres et des déplacements de populations dans sept pays différents : Côte d'Ivoire, Guinée, Libéria, Sierra Leone, Soudan, Ouganda et République Démocratique du Congo. Il a été conduit en coopération avec un partenaire local, le Centre d'Information et de Vulgarisation de Kimpese, connu sous le nom de CIVAK, dans la province du Bas-Congo.

L'objectif du projet a été de contribuer aux priorités de développement du Gouvernement de la République Démocratique du Congo (RDC), notamment pour l'amélioration des conditions de vie et la consolidation de la paix. Les activités du projet devaient participer en particulier à la relance de l'agriculture, secteur économique majeur et source d'activités génératrices de revenu importante pour les groupes vulnérables (femmes et jeunes).

L'objectif du projet a été de permettre à ces femmes et à ces jeunes d'acquérir des compétences professionnelles en vue d'améliorer leurs conditions de vie et leur assurer une meilleure sécurité alimentaire. Par ailleurs, la valeur ajoutée dégagée par la transformation alimentaire sera une source de revenu supplémentaire, à l'issue du projet, pour les agriculteurs pauvres et les entrepreneurs ruraux.

Les zones d'intervention ont été ciblées sur la base de critères liés à la création d'emplois et de revenus : niveau de chômage élevé - spécialement pour les jeunes et les femmes - et potentiel important pour la production et la consommation de produits spécifiques.

Les activités principales ont compris :

- Un renforcement des capacités par la formation professionnelle en vue de développer des compétences dans la transformation des produits agro-alimentaires et le transfert du savoir-faire – bonnes pratiques agricoles, bonnes pratiques d'hygiène (BPH), bonnes pratiques de transformation (BPT), contrôle de qualité, utilisation des équipements,
- La mise en place d'un centre technique agro-industriel doté d'équipements nécessaires pour la démonstration et la transformation,
- La mise en place d'un laboratoire de contrôle de qualité et d'hygiène alimentaire équipé pour répondre aux exigences du marché,
- L'utilisation de capacités de stockage pour faciliter les activités commerciales.

Par ailleurs, le développement de l'entrepreneuriat en faveur des entrepreneurs et transformateurs ruraux a été une activité complémentaire leur permettant d'assimiler les compétences nécessaires pour la gestion efficace de leur entreprise.

L'évaluation du projet a révélé les principaux résultats et recommandations présentés ci-dessous. Ceux-ci ont également permis de réaliser une matrice d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces relatives à cette intervention.

Principaux résultats :

- 1 030 agriculteurs pauvres/entrepreneurs ruraux et jeunes sans emploi ont bénéficié directement des activités du projet,
- Une unité pilote de démonstration pour la transformation du manioc en produits élaborés, chikwangue et fufu (farine), d'une capacité de traitement de 4 tonnes/jour (1 000 tonnes par an) a été construite,
- Un laboratoire de contrôle de la qualité des produits traités (manioc et fruits) a été mis en place,
- Un bâtiment pour l'accueil et le logement des stagiaires a été ajouté et intégré au centre agro-industriel réalisé.

Principales recommandations :

- Construction d'une seconde unité pilote de démonstration pour la transformation des fruits (extrêmement abondants et disponibles dans la région),
- Identification des outils de micro-finance existants et adaptables aux besoins des bénéficiaires des formations qui souhaitent créer des micro-entreprises ; information, formation et opérations de démonstration,
- Lancement d'une étude de marché approfondie pour les produits à valeur ajoutée élaborés à partir du manioc dans les deux villes principales de Matadi et Kinshasa, afin d'élargir le marché vers des débouchés complémentaires modernes, en évitant une concurrence sur le marché local avec les produits des petits entrepreneurs ruraux,
- Organisation de la gestion de l'unité pilote de démonstration. Il convient en effet de garantir la pérennité du projet par une organisation efficace qui responsabilise les bénéficiaires et les associe à la gestion, probablement sous forme de coopérative de transformation et de commercialisation.

Synthèse des Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces relatives au projet

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Besoins réels des populations vulnérables en matière de valorisation des produits agricoles	Brièveté du projet initial (1 an)	Importance des marchés urbains proches et sous-approvisionnés : Matadi et Kinshasa	Concurrence commerciale éventuelle entre l'unité-pilote et les micro-entrepreneurs ruraux formés par le projet
Besoins identifiés avec précision depuis 2004 - 2009	Méconnaissance des outils de micro-finance	Ressources abondantes et pas encore valorisées, en particulier fruits : oranges, ananas, mangues, etc.	Risque de détournement de la gestion du projet par des acteurs extérieurs, institutions existantes ou administration, au détriment des bénéficiaires
Présence et collaboration du Centre d'Information et de Vulgarisation de Kimpese (CIVAK)	Etude de marketing à approfondir	Bonne réceptivité et compréhension des formations par les bénéficiaires, notamment pour la gestion	
	La structure pour la gestion future de l'unité de transformation reste à définir		

1. INTRODUCTION

Informations sur l'évaluation

Le projet a été signé lors du lancement officiel le 8 juin 2011 pour une période d'une année et l'évaluation a été mandatée par la décision du Comité de suivi et d'approbation des projets du 15 décembre 2010.

L'exécution du projet a débuté effectivement le 1^{er} Mars 2011 avec pour date de clôture le 29 février 2012. Une période complémentaire de six mois a été affectée à sa mise en œuvre pour parachever le travail. Le projet a donc pris fin le 31 août 2012.

L'évaluation qui devait avoir lieu dans les dernières semaines de sa mise en œuvre s'est donc déroulée du 25 juillet au 10 août 2012. Un premier rapport d'évaluation abrégé a été présenté à la Direction des Evaluations et au Département des Agro-industries de l'ONUDI, le 4 septembre 2012.

Cette évaluation a été réalisée par une équipe de deux experts :

- Jean-Michel LE RY, consultant international,
- Dieudonné MIBULUMUKINI, consultant national.

Sources d'information

Les documents d'ordre général ou particulier ont été fournis par les structures suivantes :

ONUDI :

- Unité de développement des agro-industries,
- Direction de l'évaluation,
- Représentation en RDC,
- Direction du projet.

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) :

- Représentation en RDC

La liste des documents fournis et consultés est jointe en annexe 1.

Remarques méthodologiques et validité des observations

Le projet a fait l'objet d'un suivi permanent au cours de son déroulement. Ce suivi a été matérialisé par la rédaction d'un certain nombre de documents mis à la disposition des évaluateurs, notamment :

- Rapports mensuels d'activité,
- Rapports semestriels d'activité,
- Plans de travail,
- Rapports de retour de mission,
- Informations sur les activités, à usage interne ou destinées au donateur,
- Contenus des activités de formation,
- Comptes rendus des activités de formation.

Tous ces rapports et documents connexes ont fait état d'un avancement du projet qui a été conforme aux indications du document de projet (appelé « Prodoc »).

Pour la formation, au niveau qualitatif, la mission d'évaluation a organisé des enquêtes de terrain afin de juger de :

- La pertinence de la sélection des bénéficiaires,
- La qualité des formations et de leur compréhension,
- La réponse des formations reçues aux problèmes pratiques rencontrés par les bénéficiaires dans leur vie de tous les jours.

Les réponses données aux questionnaires, fournies en annexe, permettent de conclure à l'efficacité des formations données et à la validité des informations fournies par les responsables du projet.

Pour la construction de l'unité-pilote, la mission d'évaluation a pu juger sur place de l'avancement et de l'adaptation des travaux réalisés et vérifier leur conformité avec les objectifs du projet, comme cela avait été indiqué dans les rapports d'activité fournis.

Résumé du projet

- Cadre du projet : réponse pratique en RDC à l'initiative de l'ONUDI de réaliser des interventions consécutives à des crises dans des pays affectés par des guerres et des déplacements de populations
- Objectifs : participer au programme national de reconstruction de la RDC pour le rétablissement des conditions de vie et la consolidation de la paix
- Donateur : le Gouvernement du Japon, par le biais du Budget supplémentaire de son Ministère des Affaires Etrangères
- Partenaires : l'ONUDI a eu trois partenaires pour la réalisation du projet :
 - Le Ministère de l'Industrie et le Ministère de l'Agriculture, partenaires officiels qui ne sont pas intervenus au niveau pratique,
 - Le Centre d'Information et de Vulgarisation de Kimpese (CIVAK), partenaire local, qui a travaillé avec l'ONUDI dans le cadre d'un protocole de coopération portant sur les actions pratiques aussi bien en matière d'organisation et de réalisation des formations que de conception de l'unité-pilote et de son laboratoire.
- Calendrier : le projet, initialement prévu pour se dérouler du 1er mars 2011 au 29 février 2012 a bénéficié d'une extension de six mois jusqu'au 31 août 2012.
- Coût : 1 300 000 USD. Ce montant n'a pas été affecté par la prolongation du projet.

2. CONTEXTE DU PAYS ET DU PROJET

Contexte socio-économique national

La RDC a souffert à partir de 1996 de conflits intérieurs qui ont causé la mort de 4 à 5 millions de victimes et le déplacement de plusieurs autres millions de personnes à l'intérieur du pays, pendant sept ans.

Avec un Produit Intérieur Brut (PIB) par habitant de 290 USD et une espérance de vie moyenne inférieure à 50 ans, le pays se trouve à la 187^{ème} place au classement de l'Indice de Développement Humain, c'est à dire au plus bas niveau du classement de 2011. Près de 60 % de la population vit avec un revenu moyen inférieur à 1,25 USD par jour, selon le même rapport. Près de 14 % (soit 9,5 millions) de la population nationale qui est de 74 millions, vit dans la capitale Kinshasa. L'agriculture tient une place décroissante dans le PIB congolais mais emploie plus de 75 % de la population active.

Ce pays est également marqué par la performance la plus faible au niveau mondial en matière de sécurité alimentaire avec une ration de 1 605 calories / tête / jour qui se trouve à un niveau inférieur de 43 % à la moyenne des besoins humains.

Par contre, la RDC est le deuxième plus grand pays d'Afrique en superficie avec des ressources considérables en matière de minéraux, d'eau et d'hydrocarbures et ce pays était l'un des plus industrialisés en Afrique, au moment de l'indépendance, en 1960. Bien que souffrant de périodiques déficits énergétiques et de services qui se dégradent dans ce secteur, ce pays a le potentiel de couvrir tous ses besoins en énergie grâce à l'hydroélectricité fournie par le bassin du Congo. Il bénéficie enfin d'un accès direct à la mer – bien que sujet à litiges – pour son commerce régional et international.

Par conséquent, ce pays est riche en ressources naturelles, mais celles-ci sont également à l'origine de conflits et d'instabilité depuis longtemps.

Cadre du projet

Le secteur de Kimpese, lieu d'implantation du projet, a été particulièrement affecté par la guerre civile en Angola, au cours des trente dernières années. On estime que plus de 50 000 personnes se sont réfugiées dans la Province du Bas-Congo. Après plusieurs opérations de rapatriement, on estime encore à 40 000 le nombre des réfugiés angolais qui se sont disséminés dans la Province, puis intégrés progressivement à la population.

Si cette intégration a été facilitée par les proximités ethniques et linguistiques entre Angolais réfugiés et habitants du Bas-Congo, cet accroissement subit de population a augmenté de façon globale les problèmes récurrents de cette zone géographique :

- Insuffisance de disponibilités alimentaires,
- Chômage et revenus insuffisants,
- Exode rural (notamment vers Kinshasa).

Le Projet a donc cherché à apporter des réponses à ces trois problèmes de fond, en mettant l'accent sur les populations les plus vulnérables : femmes chargées de familles, agriculteurs pauvres et jeunes chômeurs.

Les besoins des populations-cibles qui viennent d'être citées ont été identifiés depuis plusieurs années, aussi bien par les groupements professionnels que par certaines ONGs et les Pouvoirs Publics.

La première initiative visant à améliorer la formation et les pratiques des agricultrices-transformatrices de manioc – qui est l'aliment de base dans la Province – a été la création du Centre d'Information et de Vulgarisation Agroalimentaire de Kimpese (CIVAK), en 2004.

En 2009, le Ministère de l'Industrie a manifesté son intérêt pour la modernisation de la transformation du manioc. Cet intérêt pour l'amélioration de la qualité, la diversification des activités et la valorisation des produits a engagé le PNUD à réaliser une étude de conceptualisation des Centres Agroalimentaires Pilotes (CAP) pour différents produits, manioc, fruits et produits de la pêche dans trois Provinces. La valorisation du manioc à Kimpese a été proposée pour le Bas Congo.

Au niveau macro-économique, le Ministère du Plan a rédigé le « Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté 2 » en octobre 2011. Ce DSCRП définit quatre piliers d'actions :

- Renforcer la gouvernance et la paix,
- Diversifier l'économie, accélérer la croissance et promouvoir l'emploi,
- Améliorer l'accès aux services sociaux,
- Protéger l'environnement.

Dans ce cadre, le Ministère de l'Industrie a décliné les priorités de ces choix dans son « Document de la Politique et des Stratégies Industrielles » (DPSI) en janvier 2012. Notons son but essentiel : « développer une industrialisation optimale aux fins d'une contribution significative à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté ».

C'est en s'appuyant sur les acquis du CIVAK, l'expérience de terrain des groupements professionnels et la volonté politique du Gouvernement de la RDC que l'ONUDI et la coopération Japonaise ont identifié, formulé puis financé le Projet qui fait l'objet de cette évaluation.

3. ORGANISATION DU PROJET

3.1 Identification

Comme on l'a vu précédemment, il existait une prise de conscience des besoins des populations rurales pauvres dans plusieurs provinces de la RDC, avant la formulation du projet.

Une initiative privée, la création du CIVAK, est intervenue en premier lieu

Le Gouvernement de la RDC, en partenariat avec le PNUD et l'ONUDI, s'est intéressé à l'amélioration de la valeur ajoutée donnée aux produits bruts agricoles, halieutiques et de l'élevage et a fait réaliser en 2009 une étude sur l'implantation de Centres Agroalimentaires Pilotes (CAP). Trois provinces furent désignées comme prioritaires : le Katanga, le Nord-Kivu et le Bas-Congo ; trois sites expérimentaux et trois produits ou groupes de produits furent choisis :

Province	Site	Produits
KATANGA	Lubumbashi	Maïs et Poissons
NORD - KIVU	Goma	Manioc, Fruits et Légumes secs
BAS - CONGO	Kimpese	Manioc, Fruits et Légumes secs

- Le programme d'interventions consécutives aux crises a choisi le site de ^{Kimpese} qui permettait de s'appuyer immédiatement sur l'expérience préalable du CIVAK, dans les domaines du manioc et des fruits ; le secteur des légumes secs étant mis de côté dans un premier temps.
- On ne peut pas dire que le projet ait été identifié de manière participative, au départ, avec les futurs bénéficiaires ; toutefois, il est clair que le CIVAK s'était implanté et avait défini ses objectifs en coopération avec les groupements ou les associations de quartiers et de villages qui préexistaient dans le secteur.

3.2 Formulation

A ce niveau et en cohérence avec la thématique des interventions consécutives aux crises, les bénéficiaires ont été définis au moment de la formulation : il s'agissait d'aider des populations vulnérables comprenant en priorité des femmes pauvres et des jeunes sans emploi.

Si le partenaire officiel principal, le Ministère de l'Industrie, s'est impliqué par une lettre de requête, le partenaire opérationnel, le CIVAK, a signé un protocole de coopération dans lequel l'ONUDI et le CIVAK décrivent leurs engagements réciproques en matière de formation et d'appui technique.

Le document de projet a précisé :

- Les problèmes à résoudre,
- La situation attendue à la fin de l'assistance,
- L'identification des bénéficiaires ciblés par le projet,
- La stratégie d'exécution,
- Les dispositions institutionnelles à mettre en place,
- Les objectifs immédiats centrés sur i) des formations techniques (transformation du manioc et des fruits) et en matière de gestion (gestion domestique et d'une micro-entreprise),ii) la construction d'une unité-pilote de démonstration,
- Les résultats escomptés.

Ce document de projet correspond bien à la problématique définie dans le cadre du Programme d'interventions consécutives à des situations de crise. Le cadre logique a été établi en utilisant le modèle-type de la coopération japonaise.

On peut penser qu'il était un peu trop simple pour ce type de projet, mais ce n'est qu'au vu des résultats de la mission que l'on peut proposer de le compléter de la façon suivante :

Pour les indicateurs mesurables des résultats, à savoir :

- nombre et contenus des différentes sessions de formation organisées et des documents de support,
- nombre de stagiaires formés en vue de la diffusion des programmes (futurs formateurs),

Pour les moyens de vérification :

- rapports présentant le niveau de compréhension des sessions de formation par les bénéficiaires.

En fait, les responsables du projet ont fourni spontanément ces informations qui se sont avérées précieuses pour l'évaluation qualitative du projet.

3.3 Description de la chaîne causale

- Intrants
 - Centre de formation et de démonstration mis à disposition par le CIVAK,
 - Formateurs en matière techniques et économique,
 - Experts en construction de bâtiments.
- Activités
 - Formation en matière de valorisation du manioc et des fruits ainsi qu'en matière de gestion,
 - Construction d'une unité-pilote de démonstration.
- Produits
 - 1 030 stagiaires formés,
 - 1 030 kits d'application distribués,
 - 6 formateurs formés en vue de la diffusion des programmes,
 - 1 unité-pilote de démonstration équipée d'un laboratoire de contrôle de la qualité,
 - 1 structure d'accueil des stagiaires (dortoirs, sanitaires, salle de cours et bureau).
- Réalisation
 - Sensibilisation communautaire dans le secteur Kimpese – Lukala, sélection du lieu d'implantation et d'un centre agro-industriel pour le développement des compétences,
 - Mise en place d'un centre agro-industriel dans la province du Bas-Congo, fournissant des moyens nouveaux en matière de valorisation agro-alimentaire pour les communautés-cibles : unité de production de manioc, facilités de stockage et de formation
 - Mise en place d'un laboratoire de contrôle de qualité
 - 1 030 personnes ont bénéficié de formations professionnelles spécialisées dans les procédés de transformation de deux secteurs agro-alimentaires spécifiques, des formateurs ont été instruits pour assurer l' « essaimage » des formations au niveau des communautés qui répondent aux mêmes critères de recrutement que les premiers bénéficiaires du projet.

3.4 Mobilisation des fonds

Un budget de 1 300 000 USD a été mis à disposition de l'ONUDI par le Gouvernement japonais, dont 1 110 443 USD pour les frais d'investissement et de fonctionnement directs du projet (hors coût des frais d'appui de l'ONUDI et de l'évaluation).

Tableau des engagements (USD)

Date	31 03 2011	31 10 2011	31 03 2012	30 06 2012
Sommes engagées	147 111	785 835	1 083 047	1 094 500

Ce budget sera dépensé, sans aucun dépassement, à la fin du projet.

4. MISE EN ŒUVRE DU PROJET

4.1 Budget et dépenses effectives

Intitulés	Budget	Dépenses engagées au 30 juin 2012
Fonctionnement du projet		
Experts internationaux	189 000	239 227
Personnel d'appui local	48 000	20 278
Frais de déplacements locaux	30 000	30 620
Appui technique ONUDI	21 000	-
Consultants nationaux	60 000	9 401
Réalisation du projet		
Frais de construction de l'unité-pilote	200 000	204 367
Frais de formation	100 000	208 068
Equipements	412 000	351 544
Frais divers	50 443	22 220
Evaluation	40 000	8 775
TOTAL	1 150 443	1 094 500

On note les principaux points suivants :

- Au niveau du fonctionnement du projet, le budget correspondant à l'activité des consultants internationaux a naturellement dépassé les prévisions ; par contre ces dépassements ont pu être compensés par des économies équivalentes sur les postes de frais de personnel d'appui local, d'appui technique de l'ONUDI et de consultants nationaux.
- Au niveau de la réalisation du projet, le budget de construction de l'unité-pilote, d'achat des équipements et des frais divers a été maîtrisé et même tenu à un niveau inférieur aux prévisions, ce qui a permis de doubler celui qui était initialement prévu pour l'organisation des formations.

Globalement, les sommes engagées au 30 juin 2012 atteignaient 1 094 500 USD pour un budget prévisionnel de 1 150 443 USD. Le budget sera respecté au 31 août 2012.

4.2 Gestion du projet

Une des principales caractéristiques de ce projet a été la courte période prévue pour sa réalisation (12 puis 18 mois). Cette particularité impliquait la mise en place d'une structure de gestion extrêmement réactive : la constitution d'un comité de direction réunissant les partenaires locaux (notamment les représentants des administrations), les animateurs du projet et les experts du siège de l'ONUDI, aurait été certainement intéressante, mais la courte durée du projet ne lui aurait pas permis d'être efficace.

Sur cette base, la gestion du projet a été organisée avec une équipe locale légère, appuyée et coordonnée par les services techniques du siège de l'ONUDI :

- Un CTA, une assistante de projet et six assistants formateurs sur le terrain,
- Un chef de projet et un expert en agro-industries à Vienne.

Toutefois, pendant le déroulement du projet, deux réunions générales d'information des partenaires ont été organisées localement avec des représentants du Ministère de l'Industrie, de la Coopération japonaise et en présence du directeur du CIVAK.

D'autres réunions complémentaires se sont tenues avec les personnes directement concernées pour discuter et prendre des décisions opérationnelles quand c'était nécessaire. En particulier, ces réunions ont permis de prendre rapidement la décision de modifier le mode de construction de l'unité-pilote, en passant d'un projet d'implantation d'une unité préfabriquée importée à celui d'une construction à structure métallique classique par une entreprise locale.

De la même façon, pour les décisions de réaffectation budgétaires entre les différentes lignes prévues au départ, afin de permettre :

- le renforcement des formations, véritable « épine dorsale » du projet compte tenu de l'importance des besoins,
- la prolongation du projet de six mois, sans dépassement financier, qui n'a pu être prise à temps et efficacement que parce que l'équipe de gestion du projet était peu nombreuse et réactive.

4.3 Résultats directs

- ***Sensibilisation communautaire et sélection d'un Centre agro-industriel pour le développement des compétences***

Intrants	Activités	Réalisation
Recrutement de personnel Acquisition de matériel	Mise en place du bureau du projet	Encadrement et animation du projet par un CTA accompagné par une coordinatrice nationale et un ingénieur BPT
Actions de la représentation ONUDI à Kinshasa et du CTA	Identification des partenaires et des bénéficiaires	Choix du CIVAK Critères de sélection des bénéficiaires
Actions de la représentation ONUDI à Kinshasa, du CTA, du CIVAK et d'autres ONGs	Sensibilisation communautaire et sélection de l'implantation d'un centre agro-industriel	Sensibilisation réalisée auprès des communautés rurales directement et via ONGs locales. Choix du site de Kimpese
Actions de la	Préparation de plans de travail annuel et	Plan de travail décrivant

représentation ONUDI à Kinshasa, du CTA et du CIVAK	semestriels	responsabilités, calendrier, rapports d'évaluation de performances, réunions périodiques et comptes rendus
Actions de la représentation ONUDI à Kinshasa, du CTA et du CIVAK	Préparation d'une étude de faisabilité	Analyse technique et économique d'une gamme de produits pouvant être valorisés dans l'unité-pilote de démonstration

- **Création d'un Centre agro-industriel établi dans la province du Bas-Congo, fournissant des moyens de transformation agroalimentaires aux communautés-cibles**

Intrants	Activités	Réalisation
Actions du CTA et du CIVAK	Mise en place d'un centre agro-industriel au niveau de la province, sélection des filières, identification des locaux, recrutement du personnel, contrat de coopération avec CIVAK	Installation du centre agro-industriel dans les locaux du CIVAK
Actions du CTA et du CIVAK	Rénovation et ajustement des locaux de production aux normes internationales	Construction de l'unité-pilote de démonstration de transformation du manioc (réalisation à 80 %)
Actions du CTA et du CIVAK	Adaptation des locaux de formation et d'accueil des stagiaires	Construction de dortoirs, sanitaires, salle de classe et bureau (réalisation à 90 %)
Actions CTA et QG ONUDI	Mise en place de moyens de contrôle en matière de qualité et d'hygiène alimentaire Préparer les spécifications des équipements et effectuer les procédures d'achat	Equipements pour la transformation du manioc et pour le laboratoire (réception à 100 %)
Actions CTA et QG ONUDI	Assurer le suivi et la supervision des activités ayant trait à la mise en place du Centre	Mission de supervision du siège de l'ONUDI en mai 2012

- **Au moins 1 000 personnes bénéficient de formations professionnelles spécialisées dans les procédés de transformation de secteurs agro-alimentaires spécifiques**

Intrants	Activités	Réalisation
Actions CTA, CTA adjointe, formatrices et CIVAK	Séminaires de formation sur les BPA, BPH et BPT, sur les procédés de fabrication, ainsi que sur la gestion, en faveur des agriculteurs pauvres	520 personnes formées sur la valorisation du manioc 210 sur la valorisation des fruits 300 à la gestion d'entreprises
Actions CTA, CTA adjointe, formatrices et CIVAK	Formation des formatrices	3 formatrices formées pour le manioc 3 formatrices formées pour les fruits
Actions CTA, CTA	Introduction de dispositifs de suivi et de	Enquête par sondage

adjointe, formatrices et CIVAK	mesures correctives pour 200 agriculteurs pauvres	réalisée auprès de 100 bénéficiaires
Actions QG et représentation ONUDI à Kinshasa, CTA	Etablissement de liens avec les institutions d'appui au développement pour assurer la pérennité des activités du projet	Contacts établis avec bailleurs (Japon, BAD, UE, AFD, BM) Contacts du CIVAK avec autorités provinciales

4.4 Résultats induits, impacts

Le rôle du CIVAK a été très important à l'origine du projet car il a permis d'identifier des besoins prioritaires pour les populations vulnérables de la province du Bas-Congo : femmes pauvres et souvent seuls soutiens de famille, jeunes sans emploi, en partant de la possibilité d'améliorer la transformation traditionnelle du manioc.

Le projet a permis une avancée décisive en organisant des formations techniques et en matière de gestion pour plus de 1000 bénéficiaires. D'autre part, en partant des infrastructures du CIVAK, il a permis de définir et de réaliser une unité-pilote moderne, répondant aux normes techniques et d'hygiène internationales. Cette unité, équipée d'un laboratoire de contrôle de la qualité complet est capable de transformer des quantités de matières premières significatives.

On peut citer les résultats induits par le projet qui seront pérennes et auront un impact sur le niveau de vie des bénéficiaires :

- Accomplissement d'une formation technique sur l'amélioration des modes de valorisation du manioc, au niveau des procédés de fabrication, de l'amélioration de la qualité et de l'hygiène,
- Accomplissement d'une formation technique complémentaire sur les différents modes de valorisation des fruits. Cette formation a permis de montrer qu'à côté du manioc, produit de base bien connu, d'autres produits locaux pouvaient être valorisés localement.
- Accomplissement d'une formation en matière de gestion et d'entrepreneuriat, apportée en complément aux formations techniques.
N.B. le succès de ces formations a été attesté par les enquêtes réalisées par les évaluateurs (voir annexes) : les bénéficiaires considèrent que ces formations leur permettent d'envisager dès maintenant une amélioration de leur situation en matière économique et nutritionnelle. Les personnes non encore bénéficiaires souhaitent pouvoir suivre les mêmes formations dès que possible.
- Construction d'une unité-pilote de démonstration d'une capacité de traitement de 1 000 tonnes de tubercules de manioc par an. Cette nouvelle unité permettra de libérer l'atelier du CIVAK qui pourra y conduire de nouvelles expériences sur d'autres produits. Elle permettra d'avoir un outil travaillant en vraie grandeur pour les démonstrations faites aux futurs stagiaires. Elle permettra également d'offrir un débouché complémentaire aux agriculteurs et agricultrices du secteur qui auront la possibilité de lui vendre leurs excédents de production. Elle permettra enfin de proposer des quantités significatives, de qualité régulière et contrôlée, sous une présentation moderne, à de nouveaux types de clientèle par le canal du commerce des grandes villes.
- Construction d'un laboratoire de contrôle de la qualité intégré à l'unité-pilote qui permettra de garantir l'hygiène des procédés et la qualité finale des produits et de former de nouveaux stagiaires dans ces deux domaines.

Ce laboratoire a une importance primordiale car les garanties qu'il apportera aux futurs clients de l'unité-pilote de démonstration permettront de prospecter de nouveaux marchés susceptibles d'apporter une valorisation notable des produits.

Cette valorisation commerciale ne peut s'envisager en effet qu'à la condition que les nouveaux produits répondent aux normes les plus exigeantes en matière de qualité alimentaire.

- Construction d'un bâtiment d'accueil des stagiaires comprenant dortoirs, sanitaires, salle de cours et bureau afin d'héberger dans des conditions satisfaisantes les stagiaires venant de l'extérieur de Kimpese.

En résumé, on peut dire que le projet aura deux types de résultats pérennes :

- En matière de développement humain, car les formations montrent aux bénéficiaires que leur niveau de vie peut être augmenté par l'amélioration des pratiques traditionnelles et la diversification de leurs activités vers de nouveaux produits,
- En matière d'investissement de référence, par la création d'une unité-pilote et d'un laboratoire opérationnels qui permettront d'illustrer les formations reçues de manière pratique, tout en fonctionnant dans des conditions de rentabilité normale et d'innovation qualitative encore inconnue dans le pays pour ces types de produits.

5. COMPOSANTES DE L'EVALUATION

5.1 Pertinence

Les objectifs thématiques de développement ainsi que les résultats immédiats attendus ont été clairement déterminés :

- Création d'un centre agro-industriel comprenant une unité-pilote de démonstration,
- Formation de 1 000 personnes vulnérables,

De façon à répondre à trois préoccupations majeures liées :

- A l'insuffisance de disponibilité alimentaire (en quantité et en qualité),
- Au sous-emploi et à l'insuffisance de revenus,
- A l'exode rural vers les grandes villes,

L'évaluation des besoins d'ensemble aurait demandé la mise en place d'un dispositif de formation considérable qui ne pouvait pas être réaliste dans le cadre d'un projet de un an. Le choix a donc été fait d'arbitrer entre le souhaitable et le possible : un effectif de 1 000 personnes à former, directement ou indirectement par essaimage (par l'intermédiaire de leurs groupements), a été retenu. Ce chiffre était suffisamment représentatif pour commencer la sensibilisation des populations-cibles du secteur et supportable par la structure existante du CIVAK, aidée par l'ONUDI.

Les indicateurs de résultat se sont avérés **cohérents** :

- Pour la formation, le nombre de stagiaires par types de formation et types de bénéficiaires a permis de vérifier la réalisation effective de celle-ci,
- Pour la réalisation de l'unité-pilote, le taux d'avancement des travaux est un indicateur pratique et classique.

Les indicateurs de résultat ont été **suffisants** :

- Pour la formation, la qualité de celle-ci a été testée par l'équipe d'évaluation. N.B. La compréhension des contenus des sessions de formation a été vérifiée à la fin de chacune d'entre elles par des questionnaires remplis par les bénéficiaires (voir en Annexe),
- Pour la réalisation de l'unité-pilote, la réponse aux besoins a déjà été vérifiée au moment de la commande des équipements, après la réalisation pratique des essais au CIVAK.

5.2 Appropriation

Les bénéficiaires-cibles n'ont pas pu être consultés directement pour la formulation du Projet, mais celle-ci a tenu compte des évaluations des besoins faites précédemment, notamment de 2004 à 2009.

Comme il a été rappelé, la définition du Projet a bien pris en compte les priorités locales et nationales et a été validé par le Gouvernement de RDC (Ministères du Plan et de l'Industrie), les ONGs et le PNUD. Ces partenaires ont tous été impliqués depuis l'origine mais le projet s'est particulièrement appuyé sur un partenaire local, le Centre d'Information et de Valorisation Agroalimentaire de Kimpese (CIVAK) qui avait déjà accumulé 7 ans d'expérience au démarrage du Projet.

Le projet a été piloté par une équipe restreinte comprenant les responsables de l'ONUDI en RDC et au siège de Vienne ainsi que le Directeur du CIVAK.

La durée du projet étant trop courte pour la mise en place et l'efficacité d'un comité de direction comprenant l'ensemble des parties prenantes, en particulier l'administration. Cependant deux réunions de présentation et de concertation générales ont été tenues avec l'ensemble des partenaires institutionnels incluant en particulier des représentants du Ministère de l'Industrie et de la Coopération Japonaise.

La gestion du projet s'est donc appuyée sur des réunions de travail correspondant à des problèmes concrets devant être résolus rapidement et ne réunissant que les personnes ayant des responsabilités opérationnelles.

Au niveau de l'appropriation du projet par les bénéficiaires, on peut observer qu'elle était impossible à envisager dès le départ du fait de l'aspect innovant du projet : les bénéficiaires ne pouvaient être associés à l'avance ni à la définition du contenu des formations, ni à celle de l'unité-pilote de démonstration devant les accompagner. Par contre, l'évaluation a permis de mesurer l'intérêt et la pertinence que les bénéficiaires ont trouvés pour les trois différentes formations. Le pragmatisme de celles-ci leur a permis de modifier et d'améliorer aussitôt leurs techniques de production (formations techniques) et leur organisation personnelle (formation en gestion).

Désormais, les bénéficiaires et leurs groupements veulent la poursuite, le développement et la pérennité du projet. Il est clair que leur volonté est bien de se l'approprier à partir de maintenant.

C'est une tâche difficile mais indispensable pour l'ONUDI de tenir compte de l'historique un peu original de ce projet, de s'adapter aux demandes des bénéficiaires pour organiser son prolongement et de les former spécifiquement à la gestion juridique et économique du projet afin d'assurer son appropriation complète et sa pérennité.

5.3 Efficacité

Le Projet devait fournir quatre produits différents :

- La formation de 1 000 bénéficiaires en matière de production alimentaire et de techniques de transformation (manioc et fruits) ainsi qu'en initiation à la gestion,
- La construction d'une unité-pilote de démonstration pour la valorisation de produits du manioc, notamment "chikwangue" et "fufu" (farine) avec une capacité de traitement de 4 tonnes de matières premières brutes par jour (1 000 tonnes / an),
- La construction d'un laboratoire de contrôle de la qualité des produits (manioc et fruits),
- La construction et l'aménagement de bâtiments d'accueil des stagiaires (dortoirs, sanitaires, salle de classe, etc.) faisant partie intégrante du centre agro-industriel.

Globalement, les fonds nécessaires ont été disponibles dans les délais requis et les montants alloués au projet se sont montrés correctement évalués.

Réalisation des fournitures

Pour la formation, la fourniture a été conforme aux objectifs du Projet, en quantité : 1 030 bénéficiaires pour un objectif de 1 000.

Le tableau qui suit précise les types de formations et les profils des bénéficiaires :

Formations Bénéficiaires	Techniques Manioc	Techniques fruit	Introduction à la Gestion	TOTAL
Femmes adultes	255	124	94	473
Jeunes femmes	186	59	168	413
Hommes adultes	12	3	6	21
Jeunes hommes	67	24	32	123
TOTAL	520	210	300	1030

Pour la construction de l'unité-pilote de production et du laboratoire ainsi que pour l'achat des équipements, le projet s'est conformé aux procédures classiques d'appel d'offres de l'ONUDI et la réalisation a été confiée aux entreprises les moins distantes.

La construction des bâtiments d'accueil des stagiaires a d'abord été entreprise sous la forme d'un stage pratique pour de jeunes apprentis, supervisés par un expert international en construction. Le travail a été poursuivi et achevé par une entreprise locale.

L'absence d'installations sanitaires pour le bâtiment des stagiaires et le besoin de nivellement du sol pour l'unité-pilote ont entraîné des retards imprévus mais qui n'ont pas occasionné de dépassement du budget original.

Au 31 juillet 2012, les états d'avancement des travaux étaient les suivants :

Construction du bâtiment d'accueil des stagiaires	90 %
Construction de l'unité-pilote de démonstration	80 %
Livraison des équipements de l'unité-pilote	100 %
Livraison des équipements du laboratoire de contrôle de la qualité	100 %

Qualité des fournitures et des services

Cette évaluation s'est déroulée en mettant l'accent sur le programme de formation qui a été réalisé. La mission a procédé à des enquêtes auprès des bénéficiaires et de non-bénéficiaires (échantillon-témoin). Au total 10 heures d'enquêtes ont eu lieu, impliquant 66 personnes provenant de 6 groupements professionnels et de deux sites, Kimpese et Lukala, interrogées selon le questionnaire suivant, présenté en langue Lingala et Kikongo par le consultant national :

- Sexe,
- Age,
- Activité pratiquée avant de suivre la formation,
- Raisons de l'envie ou du besoin de formation,
- Principales acquisitions, technique, gestion,
- Appréciation et compréhension du contenu des formations,
- Changements éventuels des façons de travailler après formation,
- Perspectives d'amélioration du niveau de vie.

Globalement, les personnes bénéficiaires ont porté un jugement positif sur le contenu et la compréhension des formations enseignées.

Les non-bénéficiaires ne manifestent qu'un besoin : bénéficier à leur tour et au plus vite des mêmes formations.

Le tableau qui suit présente l'origine des personnes interrogées :

Origine géographique	Bénéficiaires	Non-bénéficiaires : Groupes-témoins
Kimpese quartier IME : groupements "Cri du cœur", "AFDDK" et "Mika Mia Mbwa"	35	
Kimpese, groupement "Ladawa"		4
Lukala, groupement "APRODEF"	15	3
Lukala, groupement "AFDDL"	3	6
TOTAL personnes enquêtées	53	13

Sachant que les budgets globaux, après des réaffectations partielles entre les différentes activités, ont permis la réalisation des trois produits prévus, que les formations ont été perçues comme adaptées aux besoins et efficaces et que les derniers travaux des bâtiments ont été réalisés sans difficulté particulière, on peut considérer que les intrants mis en œuvre ont été adaptés en matière de coûts aux objectifs fixés.

5.4 Efficacité et impact

Résultats directs

Nombre de stagiaires formés 1 030 pour un objectif de 1 000,

Réalisation d'une unité-pilote de démonstration pour la valorisation du manioc d'une capacité de traitement de 4 t/jour x 250 jours = 1 000 tonnes de matières premières (tubercules de manioc),

Réalisation d'un laboratoire de contrôle de la qualité,

Intégration au centre agro-industriel d'un bâtiment d'accueil des stagiaires (dortoirs, sanitaires, salle de classe et bureau).

Travaux réalisés entre 80 et 90 % à la fin juillet 2012.

Prévision de fin des travaux à la mi-octobre 2012.

Résultats indirects

L'enquête a permis de mettre en évidence les résultats indirects suivants :

- L'amélioration des connaissances et des pratiques des bénéficiaires en matière de pratiques générales d'hygiène,

- L'amélioration de la qualité des produits commercialisés liée à l'utilisation d'eau potable contrôlée en remplacement des eaux naturelles précédemment utilisées (rivières et mares), sources de pollution organique et d'infections,
- La généralisation de l'utilisation des notions de gestion de base données lors de la formation : les femmes qui ont suivi cette formation ont commencé aussitôt à les utiliser dans leurs autres occupations professionnelles (couturières, marchandes de poissons, de pain, etc.) et pour la tenue de leurs comptes domestiques,
- L'amélioration du niveau des revenus de certaines bénéficiaires, signalé aux évaluateurs lors de l'enquête, immédiatement perceptible par une amélioration de la qualité des produits vendus sur le marché local et par une amélioration parallèle des prix de vente,
- L'organisation d'une formation sur le terrain pour des apprentis non bénéficiaires, pendant la construction de l'unité-pilote et des bâtiments d'accueil des stagiaires,
- La promotion du projet auprès des populations locales par le biais d'une distribution de tracts, d'articles de presse, de kits promotionnels portant les deux logos de l'ONUDI et de la JICA.

Impacts

Changements perceptibles

Tous les bénéficiaires interrogés ont affirmé avoir commencé à changer leurs méthodes de production : les méthodes apprises permettent de fournir un produit de meilleure qualité qui séduit la clientèle ; celle-ci commence à relever ses prix ou achète plus de quantité ; c'est le début d'un cercle « vertueux ».

Les personnes qui ont suivi la formation-gestion considèrent également que celle-ci leur clarifie les idées et les aide à planifier leurs dépenses. Beaucoup déclarent avoir commencé à épargner depuis la formation.

Effets induits

Les personnes bénéficiaires se sentant encouragées et guidées envisagent un développement dans deux directions :

- Poursuite d'une activité artisanale de production de chikwangue pour le marché local, sécurisée par une qualité améliorée,
- Projet de fourniture de manioc-tubercules à la nouvelle unité de production qui se spécialiserait vers de nouveaux marchés extérieurs qui sont actuellement à la recherche de nouveaux produits à valeur ajoutée (supermarchés de Kinshasa entre autres).

L'idée de contrats entre l'unité-pilote et les producteurs est cependant prématurée pour l'instant.

5.5 Pérennité

La stratégie de pérennisation du Projet est actuellement à l'étude. Cette pérennité reposera beaucoup sur le degré d'implication des bénéficiaires dans la gestion future de la nouvelle unité-pilote de démonstration.

En effet, on ne peut pas imaginer la poursuite de la gestion actuelle qui a été mise en place de façon pragmatique mais temporaire entre le CIVAK et le Projet. Le Père Charles KUSIKA, Directeur du CIVAK, considère que sa "vocation" consiste à former, innover et concevoir, mais ne souhaite pas devenir "entrepreneur".

L'unité-pilote de production devra donc avoir une gestion indépendante du CIVAK et doit trouver les moyens de son équilibre de gestion interne. On peut imaginer que l'exploitation de l'unité soit confiée sous forme de concession à une entreprise qui serait chargée de la gestion opérationnelle, dans le cadre d'une nouvelle convention de partenariat avec le CIVAK qui jouerait désormais un rôle de « Conseiller technique ».

Cette entreprise pourrait être l'émanation des groupements professionnels actuels qui assurent le relais des formations par « essaimage » auprès des bénéficiaires actuels et à venir.

La possibilité de promouvoir une coopérative paysanne regroupant les associations de bénéficiaires pour assurer ce rôle, qui semble la solution la plus logique, doit être étudiée très rapidement.

Au préalable, il conviendra nécessairement de réaliser une étude de rentabilité précise de la future unité, accompagnée d'une étude de marché pour les nouveaux produits et sur les nouveaux marchés.

Les données recueillies actuellement sont positives mais empiriques : certaines expériences de commercialisation de chikwangue « moderne » produite par le CIVAK ont déjà eu lieu sur Kinshasa et montrent un niveau potentiel du prix de vente au consommateur très supérieur à celui que l'on constate sur les marchés locaux.

Ces données doivent être détaillées et complétées, pour tenir compte du niveau futur de la production.

5.6 Rôle des femmes

On peut dire que la situation des femmes de la Province du Bas Congo et en particulier des plus vulnérables a été prise en compte dès l'identification et la formulation du Projet.

Parmi les personnes formées, cela a pu être vérifié :

- Parmi les stagiaires, les femmes représentaient 86% de l'effectif,
- Parmi les personnes interrogées au cours de la mission d'évaluation, 95% étaient des femmes,
- Parmi celles qui ont été interrogées, beaucoup se sont déclarées comme femmes vivant seules et étant soutien de famille : veuves, séparées, mères-célibataires,

Il est intéressant de constater que les femmes sont également actrices de leur développement : les formatrices du CIVAK, les sensibilisatrices des groupements sont systématiquement des femmes qui sont très proches des bénéficiaires.

Sur ce chapitre, il semble bien que le Projet ait été attentif et actif pour la promotion des questions du genre féminin.

5.7 Durabilité environnementale

Deux aspects sont à considérer :

L'approvisionnement en énergie de l'unité-pilote de production.

Cette installation, déjà peu exigeante en énergie (150 KVA nécessaires) va utiliser exclusivement l'énergie électrique du réseau. Or, toute l'électricité produite dans la Province du Bas Congo est d'origine hydraulique. Elle est donc intégralement renouvelable.

L'utilisation du bois pour la fabrication de la "chikwangu".

Le processus traditionnel implique l'utilisation de bois de chauffe qui provient du territoire environnant déjà très déboisé. Pour l'instant nous n'avons pas d'informations sur la possibilité d'améliorer ce processus en le rendant plus économe en bois. Par contre toute l'augmentation quantitative d'activité va être portée par l'unité-pilote de production qui, elle, n'utilisera pas du tout de bois de chauffe et exclusivement l'hydro-électricité.

Par conséquent, le Projet n'a aucun impact négatif au niveau environnemental.

5.8 Coopération Sud-Sud

Des contacts existent déjà sur l'amélioration des variétés de manioc, l'amélioration de la qualité nutritionnelle des produits transformés et celle des méthodes de transformation avec l'International Institute of Tropical Agriculture (IITA), de l'Université d'Ibadan au Nigeria.

Cette coopération va se poursuivre d'autant plus que la RDC disposera d'une unité-pilote de production travaillant dans des conditions réelles sur les plans techniques (approvisionnements) et commerciaux (nouveaux marchés, nouvelles présentations, etc.).

L'entité qui sera en charge de la gestion de l'unité-pilote de transformation du manioc de Kimpese, en collaboration avec le CIVAK et l'Institut supérieur des techniques appliquées en chimie agroalimentaire (ISTACHA), pourrait devenir partenaire de l'IITA dans le cadre de cette coopération technique.

6. QUESTIONS LIEES A L'OPPORTUNITE D'UNE NOUVELLE PHASE

Le projet évalué est véritablement caractérisé par les points suivants :

- i. Les problèmes les plus aigus des populations vulnérables, suite à la situation de crise vécue par le pays durant de nombreuses années, ont été bien identifiés dans le secteur de Kimpese :
 - l'insuffisance de disponibilité alimentaire (en quantité et en qualité),
 - le sous-emploi et l'insuffisance de revenus,
 - l'exode rural vers les grandes villes.
- ii. La réponse du projet, en se concentrant sur les formations en matière technique et de gestion accompagnées par la construction d'une unité-pilote de démonstration a rencontré l'adhésion des bénéficiaires,
- iii. Le projet malgré une durée réduite et un budget restreint a obtenu des résultats concrets directs et indirects,
- iv. L'ampleur des problèmes à résoudre pour les populations vulnérables de cette province ainsi que des autres régions de la RDC impose l'idée de répliquer le principe du projet actuel en le diversifiant et en le complétant par des activités d'appui structurel : financement, commercialisation et gestion.

6.1 Diversification vers d'autres produits

Quand l'ONUDI a élaboré ce projet, la valorisation des produits dérivés du manioc était une quasi-évidence car ce produit constitue la base de l'alimentation locale et son utilisation traditionnelle n'est pas satisfaisante sur le plan nutritionnel.

Durant la mise en œuvre du projet, une seconde opportunité est apparue en lien avec les questions de sécurité alimentaire et de création d'emplois, celle de la transformation des fruits.

Dans la province du Bas-Congo, le secteur de Kimpese est le plus important pour la production de fruits, aussi bien en variétés qu'en quantités. Les bananes, mangues, oranges, pamplemousses, ananas, etc. sont abondants mais ne sont pas valorisés.

Il est apparu logique d'ajouter une seconde phase technique à celle concernée par le projet actuel, de façon à élargir les opportunités de développement en faveur de la même population-cible ; cette seconde phase est actuellement en phase de démarrage.

6.2 Financement des activités

Aussitôt que les bénéficiaires ont été formés, le financement des petits équipements nécessaires à la diffusion des techniques apprises auprès des agriculteurs pauvres devient une nécessité impérieuse.

Des outils de micro-finance sont déjà expérimentés et disponibles dans le secteur (avec le soutien de l'ONG "AGRISUD" à Luozi). Les services du PNUD à Kinshasa peuvent également apporter leur soutien par l'intermédiaire de leurs équipes compétentes dans ce domaine.

Il apparaît nécessaire de démarrer aussi rapidement que possible l'information des populations-cibles et leur formation en matière de micro-finance tout en montant quelques opérations de démonstration orientées en priorité vers le financement des petits équipements nécessaires à la transformation des fruits (jus, confitures et marmelades).

6.3 Commercialisation de produits à valeur ajoutée sur de nouveaux marchés

Le projet a montré la possibilité d'améliorer la présentation et la qualité des produits traditionnels tirés du manioc. Les bénéficiaires ont commencé à utiliser les nouvelles technologies apprises et veulent maintenant développer leurs ventes sur le marché local. Par ailleurs, ils souhaitent augmenter leur production de tubercules de manioc afin de fournir la nouvelle unité-pilote de démonstration en matières premières.

C'est une évidence que la nouvelle unité, construite pour accompagner les formations et servir de référence technique aux bénéficiaires du projet, ne peut pas se trouver dans la situation où elle serait en concurrence avec les anciens stagiaires, sur le marché local avec des produits similaires.

Il est donc indispensable de trouver de nouveaux marchés pour les nouveaux produits de l'unité-pilote, a priori dans les grandes villes de la Province, Matadi et Kinshasa dont les besoins, qui restent à analyser en détail, sont très importants.

6.4 Gestion de l'unité-pilote de démonstration

Cette unité agro-industrielle doit être gérée de façon profitable, tout en y associant les bénéficiaires, et en veillant au respect de son but principal qui est celui d'une diversification commerciale à l'extérieur du marché local traditionnel.

La poursuite du mode de gestion actuel – en coopération entre l'ONUDI et le CIVAK – ne peut être envisagée, du fait du rôle d'initiateurs de ces deux structures.

Le CIVAK est un centre « d'information » et de « formation » dont le rôle n'est pas de gérer une entreprise.

Le rôle de l'ONUDI, par ailleurs, est un rôle « d'initiateur » et « d'appui » au démarrage ; il ne peut assurer la gestion d'un projet après son terme.

Le mode de gestion de cette nouvelle unité de production, dont le choix est crucial, doit donc être préparé très activement et très rapidement pour assurer une transition harmonieuse avec la gestion qui est actuellement assurée par le projet lui-même.

7. RECOMMANDATIONS

Sur la base des observations précédentes, les recommandations qui suivent peuvent être proposées :

7.1 Diversification vers d'autres produits

Dans l'optique de la valorisation des productions agricoles locales qui sont encore insuffisamment exploitées et dans le cadre de la seconde phase qui vient de démarrer, construction d'une seconde unité-pilote de démonstration spécialisée dans la transformation des fruits.

7.2 Mise en place de moyens de financement des activités

Identification des outils de micro-finance disponibles localement et adaptables aux besoins des bénéficiaires qui ont suivi les formations techniques relatives à la valorisation des fruits. Information et formation des populations-cibles.

Mise en place d'opérations de démonstration de l'utilisation des outils de micro-finance pour l'acquisition des petits matériels nécessaires à la transformation des fruits.

7.3 Organisation de la commercialisation des produits à valeur ajoutée sur de nouveaux marchés

Lancement d'une étude de marchés approfondie pour les produits à valeur ajoutée (manioc et fruits) dans les deux villes principales de Kinshasa et Matadi.

Une telle étude est indispensable dans la mesure où le développement commercial des produits valorisés à partir du manioc et des fruits, ne doit pas se faire au détriment des marchés locaux.

Les bénéficiaires des formations, devenus auto-entrepreneurs, doivent pouvoir améliorer leurs revenus avec des produits de qualité et à des prix améliorés mais fabriqués à une échelle artisanale et vendus sur les marchés locaux.

Les unités-pilotes de démonstration doivent constituer une extension et une diversification commerciale vers de nouveaux marchés urbains inaccessibles aux bénéficiaires des projets devenus auto-entrepreneurs.

7.4 Organisation de la gestion des unités-pilotes de démonstration

Jusqu'à maintenant, le projet s'est appuyé sur la structure du CIVAK et sur ses installations. A la fin du projet, la nouvelle unité-pilote avec une capacité de production accrue et de nouvelles cibles commerciales devra être gérée de façon autonome et différente. Cela est également vrai pour la seconde unité-pilote, préconisée dans le cadre d'une deuxième phase.

La pérennité du projet doit être considérée à ce stade comme de la plus haute priorité. Celle-ci dépendra à la fois de la compétence et de l'implication des gestionnaires.

Comme ce projet a été développé pour aider des populations vulnérables telles que des femmes agricultrices pauvres et des jeunes sans emploi, il semble nécessaire de former les bénéficiaires des formations précédentes de façon à ce que certains d'entre eux puissent prendre la responsabilité de la gestion des futures unités-pilotes, ce qui permettra une appropriation définitive du projet par les populations-cibles.

Il existe déjà plusieurs exemples, en Afrique notamment, où des femmes agricultrices pauvres ont mis en place des coopératives paysannes dans le secteur alimentaire et les gèrent de manière satisfaisante (Mali, Maroc par exemple...).

On peut donc recommander la gestion de l'unité-pilote par les bénéficiaires eux-mêmes, par ailleurs déjà organisés en groupements dans les secteurs concernés, par le biais d'une coopérative de production et de commercialisation.

Les bénéficiaires – déjà au nombre de 1 030 – devront être sollicités dans un premier temps pour devenir « sociétaires » de cette coopérative.

Ils devront souscrire des « parts sociales », d'un montant qui pourrait être modeste au départ, afin de constituer le capital initial.

L'assemblée générale constitutive, regroupant les bénéficiaires qui auront souscrit des parts sociales, aura pour tâche de nommer un Conseil d'Administration qui sera chargé de la gestion de la future entreprise.

Ce Conseil d'Administration élira alors un Président ou une Présidente qui s'adjoindra les services d'un gestionnaire salarié, compétent en matière comptable et commerciale et qui assurera la gestion courante.

Le Conseil d'Administration devra élaborer les Statuts et le Règlement intérieur de la Coopérative.

La première responsabilité incombant au conseil d'Administration et en particulier à son Président, sera de lancer, avec l'appui de l'ONUDI, la troisième phase comprenant :

- L'information sur les moyens de financement nécessaires aux sociétaires et à l'entreprise,
- Les études de marchés nécessaires à la diversification commerciale,
- La réalisation des comptes prévisionnels (Bilan et Compte de résultat) correspondant aux conditions de rentabilité des nouvelles unités.

7.5 Articulation des phases successives

Ces recommandations qui ont été établies conformément aux TDR de l'évaluation de la phase 1, s'appliquent évidemment au déroulement de la phase 2, déjà initiée, en matière de formations et de mise en route d'une deuxième unité-pilote de démonstration dédiée à la valorisation des fruits.

Mais cette deuxième phase devra s'appuyer également sur un programme complémentaire en matière de financement, d'études de marchés et de gestion des unités-pilotes devenues autonomes.

Ce programme complémentaire, nécessaire à la pérennité des phases 1 et 2, pourrait faire l'objet d'une phase 3, qui semble désormais indispensable pour compléter les deux premières.

7.6 Transmission des recommandations

ONUUDI : Il appartient évidemment à l'ONUUDI, si ces recommandations sont validées par le département "Agro-industries" en charge du projet initial, de suivre les procédures habituelles pour le déroulement du nouveau projet en cours qui constitue en fait la "phase 2" du projet actuel.

Gouvernement de la RDC, Ministères de l'Industrie et de l'Agriculture : L'ONUUDI a déjà présenté la nécessité d'extension du premier projet aux autorités du pays en faisant valoir :

- La complémentarité technique de la valorisation des fruits avec celle du manioc, dans la province du Bas-Congo,
- La nécessité de parachever chaque projet par les composantes du financement, de la commercialisation et de la gestion des projets achevés.

Gouvernement du Japon – donateur : L'ONUUDI qui a déjà présenté le même dossier au donateur ayant financé le premier projet, insistera sur les deux arguments présentés ci-dessus mais également sur l'amélioration des conditions de pérennité de l'ensemble des deux projets.

8. ENSEIGNEMENTS POUVANT ETRE TIRES DU DEROULEMENT DU PROJET

8.1 Cohérence

Une des qualités de ce projet vient de son intégration à la thématique générale de reconstruction du pays d'une part et à la mise en place d'un partenariat avec une ONG expérimentée, le CIVAK, dont les actions correspondaient à des besoins vitaux de populations vulnérables et étaient cohérentes avec le projet considéré. Par ailleurs, les résultats de cette ONG étaient déjà visibles sur le terrain.

8.2 Complémentarité entre les différentes composantes

La force du projet et ses chances de pérennité reposent sur la complémentarité qui était imaginée dès le départ du projet entre i) les résultats « invisibles » que sont ceux des formations ii) les résultats « visibles » constitués par l'unité-pilote et son laboratoire.

La présence définitive de l'unité-pilote que l'on cherchera à faire fonctionner dans des conditions de rentabilité réelle permettra par son rôle de démonstration de pérenniser, améliorer, voire diversifier les formations sources de progrès pour les bénéficiaires.

8.3 Rôle de l'évaluation

Les évaluateurs ont voulu étayer leur travail par une approche extérieure objective reposant sur des questionnaires à la fois simples – pour éviter les erreurs d'interprétation – et détaillés pour vérifier la conformité des recrutements avec les cibles des bénéficiaires ainsi que la qualité de la compréhension des contenus par ces mêmes bénéficiaires. Ce sont les résultats de ces questionnaires qui ont apporté le plus d'éléments objectifs pour l'appréciation de la qualité du projet.

8.4 Pérennité du projet

Les formations techniques, dans la mesure où elles sont bien adaptées au public-cible, motivent les stagiaires en leur montrant la possibilité d'améliorer leurs conditions de vie.

Les formations en matière de gestion représentent un complément fondamental pour préparer les bénéficiaires à une nouvelle manière de fonctionner (auto-entreprenariat). Mais cette préparation à l'esprit d'entreprise n'est pas suffisante pour valoriser complètement les formations initiales reçues.

En effet, pour permettre aux bénéficiaires de ces formations de passer véritablement à une situation d'autonomie économique, il semble indispensable d'ajouter, pour les phases ou les projets similaires à venir, trois volets de formations/informations complémentaires qui aborderont le déroulement futur des activités projetées par les stagiaires et qui répondront aux questions suivantes :

- Comment financer les équipements nécessaires et éventuellement le besoin en fonds de roulement initial ?
- Comment déterminer et prospecter les marchés-cibles ?
- Comment s'organiser entre collègues bénéficiaires si l'on doit gérer un outil collectif ?

ANNEXE 1. BIBLIOGRAPHIE CONSULTEE

Titre	Auteur ou origine du document	Date
Lettre de requête	Ministre de l'Industrie RDC	19 mai 2010
Etude de faisabilité	ONUDI	2011
TDR (originaux et révisés)	ONUDI	2011 et 2012
Document de projet / PRODOC	ONUDI	18 juin 2011
Country report on DRC	Economist Intelligence Unit	Juin 2012
Country report on DRC	FMI	Mars 2010
Bilan diagnostique du secteur agricole en RDC	Ministère de l'Agriculture	Juin 2009
Plan de développement agricole du Bas - Congo	Ministère de l'Agriculture	Mars 2010
Etude sur l'opportunité de la valorisation industrielle du manioc en RDC	Ministère de l'Industrie	Mars 2010
Document de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté DSCR 2 pour 2011 / 2015	Ministère du Plan	Octobre 2011
Document de la politique et des stratégies industrielles	Ministère de l'Industrie	Janvier 2012
Etude sur l'implantation des centres agroalimentaires-pilotes en RDC	PNUD / ONUDI	Novembre 2009
Rapport de l'atelier de restitution de l'étude sur l'implantation des CAP en RDC	Ministère de l'Industrie	Décembre 2009
Helping where help is needed most Afghanistan, DRC and Somaliland	ONUDI / Japan Official Development	Mars 2012
Evaluation report IRAQ	ONUDI	Décembre 2011
Evaluation report East African Community	ONUDI	Décembre 2011
Evaluation report KENYA	ONUDI	Avril 2012
Briefings to Donor	ONUDI	Avril, juillet et octobre 2011 mars 2012
Rapports d'avancement mensuel	ONUDI	2011 à juin 2012
Rapports d'activité semestriels	ONUDI	2011 à mars 2012
Plans de travail	ONUDI	2011 à 2012
Rapport Back To Office Mission Report	ONUDI M. Sghir	Mai 2012
Etat de l'avancement des réalisations	ONUDI	Juillet 2012
Budget revisions	ONUDI	2012
Procurement / Purchase orders	ONUDI	2012

ANNEXE 2. CONTACTS EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Nom	Fonction
GAVEAU Gérard	Représentant de l'ONUDI en RDC
FRANCILLON Philippe	CTA du projet
MULANGA Martine	Assistante administrative
KUSIKA Charles	Directeur du CIVAK
DIAKI Chantal	CTA Adjointe
KAMBA Eddy	Assistant gestionnaire de base de données
BAGASHANE Guillaume	Expert en constructions de bâtiments
MIURA Takaaki	Chargé d'études économiques et de coopération à l'ambassade du Japon
INSA Seibou Sama	UNHCR – Responsable des rapatriements
COULIBALY Adama	PNUD – Directeur en RDC
AMANI Stéphane	PNUD – conseiller en microfinance
MUSUNGAYI Rémy	Ministre de l'Industrie de RDC
MANOKA NZUZI Marie-Ludovic	Ministre provinciale de l'Agriculture du Bas-Congo
ABIB THIAM Manoka	Présidente de l'APTAM du Bas-Congo
MAHUNGU Basila	Coordonnatrice agroalimentaire de l'APTAM à Matadi
ARMIEN Cédric	ONG AGRISUD, chef de projet Luozi / Muanda

ANNEXE 3. PRESENTATION DES FORMATIONS ET DES STAGIAIRES

Effectif réel du Projet TF/ZAI/11/001 Formation Manioc, Fruits & Gestion 2011-2012

Groupes	Effectif	Nbre retenu	Excédents	Provenance
1	25	25	0	Kimpese
2	25	25	0	Lukala
3	25	25	0	Kimpese
4	25	25	0	Lukala
5	35	35	0	Kimpese
6	35	35	0	Lukala
7	35	35	0	Kimpese
8	35	35	0	Lukala
9	35	35	0	Kisantu
10	35	35	0	Lukala
11	35	35	0	Kimpese
12	35	35	0	Matadi
13	35	35	0	Kinshasa
14	35	35	0	Kimpese
15	35	35	0	Kasangulu
16	35	35	0	Songololo
17	35	35	0	Kinshasa
18	35	35	0	Kisantu
19	35	35	0	Kimpese
20	35	35	0	Kimpese
21	35	35	0	Boma
22	35	35	0	Matadi
23	25	25	0	Kimpese
24	25	25	0	Lukala
25	25	25	0	Kimpese
26	25	25	0	Lukala
27	25	25	0	Kimpese
28	25	25	0	Lukala
29	25	25	0	Kimpese
30	25	25	0	Lukala
31	25	25	0	Kimpese
32	25	25	0	Lukala
33	25	25	0	Kimpese
34	25	25	0	Songololo
Total	1030	1030	0	

Groupes formés en Manioc

Groupes formés en Fruits

Groupes formés en Gestion

Types de bénéficiaires pour chaque formation

Intitulés des formations	Techniques Manioc	Techniques Fruits	Introduction à la gestion	TOTAL	Pourcentages
Types de bénéficiaires					
Femmes Adultes	255	124	94	473	46 %
Femmes Jeunes	186	59	168	413	40 %
Hommes adultes	12	3	6	21	2 %
Hommes Jeunes	67	24	32	123	12 %
TOTAL	520	210	300	1030	100 %

ANNXE 4. QUESTIONNAIRE

4.1 Bénéficiaires de Kimpese

Questionnaire des bénéficiaires	KIMPESE mardi le 31/07/2012 : 3 associations (Cri du cœur, AFDDK, Mika mia mbwa de 1 à10)										
Intitulé	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Observations
Sexe	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
Age	30	54	52	63	45	48	50	43	53	52	
Lieu/sîte de travail	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	même sîte
Métier avant formation	Fabricat chikwge	Agricult+ Transfo + Commerc produits agric	Fabricat chikwge	Fabricat chikwge	Agricult + Vendeuse de pains	Agricult+ Fabric chikge	Agricult+ Fabric chikge	Agricult+ Fabric chikge	Enseignant e	Agricult	
Pourquoi envie/besoin de formation	Apprendre hygiène processus fabricat chikwge+Diversifier revenus	Apprendre hygiène processus fabricat chikwge+Valeur ajoutée du produit brut	Comblér insuffisance en gestion	Améliorer technnique farication chikge	Améliorer technnique farication chikge	Améliorer valeur ajoutée du produit brut	Améliorer technnique farication chikge + gestion	Améliorer technnique farication chikge	Envie de reconversion de métier	Améliorer valeur ajoutée du produit brut	
Qu'avez-vous appris? Techniques de transformation/gestion?	Techniques de fabricat chikge + Extraction amidon	Organisation + Gestion	Hygiène processus fabricat chikwge + Gestion	Techniques de fabricat chikge + Extraction amidon	Techniques de fabricat chikge	Techniques de fabricat chikge + Extraction amidon + Gestion	Techniques de fabricat chikge + Gestion	Techniques de fabricat chikge + Gestion	Gestion	Techniques de fabricat chikge + Gestion	

Avez-vous aimé/ apprécié le contenu/thèmes de la formation?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Ce que vous avez appris, a-t-il changé votre façon de travailler?	Oui : plus d'hygiène + plus de qualité	Oui : meilleure organisation des activités + meilleure gestion des revenus	Oui : ouverture à l'exportation	Oui : plus d'hygiène + meilleure gestion	Oui: amélioration technique de fabrication et qualité de chikwge	Oui : à part fabrication chikwge, suis devenue formatrice	Oui : meilleure gestion et visibilité + ouverture d'autres perspectives	Oui: amélioration technique de fabrication et qualité chikwge + meilleure gestion	Oui : meilleure gestion des revenus	Oui : meilleure gestion des revenus	
Pensez vous que cette formation vous permettra d'améliorer vos revenus dans les années qui viennent	Oui : augmentation de quantité de chikwges vendus au même prix	Oui : certitude d'une amélioration des revenus	Oui : augmentation de quantité de chikwges vendus sur marché local et à l'exportation	Oui : à ce jour, amélioration déjà constatée	Oui : augmentation de vente des chikwges, apporte + de profit que la vente des pains	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui: car elle peut, désormais, payer les études des enfants	
Questionnaire des bénéficiaires	KIMPESE: mardi le 31/07/2012: 3 associations (Cri du cœur, AFDDK, Mika mia mbwa de 11 à 20)										
Intitulé	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Observations
Sexe	F	F	M	M	F	F	F	F	F	F	
Age	44	22	28	22	35	54	29	43	60	28	
Lieu/site de travail	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	CECO	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	même site
Métier avant formation	Agricult + Fabric chikge	Fabricat chikwge	Maçon	Enseingante	Agricult	Fabricat chikwge	Enseingante	Couturière	Enseingante coupe couture	Esthéticienne	

Pourquoi envie/besoin de formation	Améliorer technique fabrication chikge	Améliorer connaissances en fabricat chikwge	Envie de progrès et d'ajouter 1 AGR	Envie de diversifier connaissances et revenus	Envie de fabriquer chikwges avec un intérêt particulier sur la gestion	Améliorer connaissances en fabricat chikwge	Envie d'améliorer et de diversifier ses connaissances	Besoin d'un complément d'AGR	Besoin d'un complément d'AGR	Besoin d'un complément d'AGR	AGR: activité génératrice de revenus
Qu'avez-vous appris? Techniques de transformation/gestion?	surtout la gestion	Techniques de fabricat chikge + Extraction amidon + Gestion	Extraction amidon + Hygiène + Possibilités de conservation	Transformation fruits en jus et confitures + Gestion	surtout la gestion	Transformation fruits en jus et confitures + Gestion	Hygiène + Extraction amidon	Extraction amidon + Gestion	Transformation fruits en jus et confitures + Gestion	Transformation fruits en jus et confitures + Gestion	
Avez-vous aimé/ apprécié le contenu/thèmes de la formation?	Oui : bcp d'intérêt sur la gestion	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui : cela me permet d'améliorer la techniques de fabrication	Oui : améliorer ma technique de fabrication et la gestion de mes comptes	Oui : pour créer de l'épargne	Oui	Oui : très intéressant	

Ce que vous avez appris, a-t-il changé votre façon de travailler?	Oui : améliorer la quantité de mes chikwges	Oui : consolidation	Oui : technique de fabrication des chikwges + planification des activités et gestion	Oui : découverte d'un nouveau métier	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Pensez vous que cette formation vous permettra d'améliorer vos revenus dans les années qui viennent?	Oui : augmentation de la quantité de chikwges vendus au prix des clients	Oui : et cela pour une bonne sécurité sociale de la famille	Oui	Oui	Non : ne pense pas à une amélioration nette mais plutôt à la sécurité de son travail	Oui	Oui : amélioration nette	Oui : mais légère amélioration	Oui : à condition d'acquiescer les équipements nécessaires	Oui : cela permet au moins d'améliorer l'alimentation des enfants	Besoin de plus de formation de la part des bénéficiaires. Manque de matériels (équipements) pour en faire un métier
Questionnaire des bénéficiaires	KIMPESE : mardi le 31/07/2012: 3 associations (Cri du cœur, AFDDK, Mika mia mbwa de 21 à 30)										
Intitulé	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Observations
Sexe	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
Age	40	46	50	20	48	35	36	19	18	42	
Lieu/site de travail	Q/4 IME	Kpse/Centre	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	
Métier avant formation	Agricult + Fabric chikge	Animatrice rurale	Vendeuse piècesréchange véhicules auto	Etudiante (D6 Bio chimie)	Agricult	Couturière	Agricult + Fabric chikge	Sans métier	Elève (D4 Coupe couture)	Couturière	

Pourquoi envie/besoin de formation	Améliorer les connaissances	Apprendre pour devenir entrepreneur	Ajouter un plus à son expérience professionnel	Améliorer connaissances en fabrication de jus	Envie d'investir ses économies	Envie d'améliorer techniques	Améliorer les conditions de production	Recherche de qualification	Connaître la technique de fabrication des jus	Besoin de diversifier métier	
Qu'avez-vous appris? Techniques de transformation/gestion?	Techniques de fabrication chikge (hygiène) + Extraction amidon + Gestion	Techniques améliorées de fabrication chikge (hygiène)	Transformation des fruits + Gestion (comment améliorer ses recettes)	Transformation manioc et jus + Gestion	Transformation des fruits en jus	Transformation manioc (chikwge)	Transformation manioc (chikwge) + Gestion	Transformation manioc (chikwge)	Transformation des fruits en jus	Transformation manioc et jus + Gestion	
Avez-vous aimé/ apprécié le contenu/thèmes de la formation?	Oui : surtout pr amélioration dl qualité et la planification des activités en gestion	Oui : surtout pr surtoute hygiène et extraction de l'amidon	Oui	Oui	Oui : très complet	Oui	Oui	Oui	Oui: meilleurs jus	Oui	
Ce que vous avez appris, a-t-il changé votre façon de travailler?	Oui : car la qtqté a diminué à cause extraction de l'amidon, mais la qualité et le prix ont augmenté globalement	Oui : pr compléter mon expérience en animation rurale				Oui : y'a un début de changement	Oui : y'a changement du mode de travail		Oui	Non	

Pensez vous que cette formation vous permettra d'améliorer vos revenus dans les années qui viennent?	Oui	Oui	Oui: avec le projet, mais personnellement plus tard		Oui: avec comme préalable créer une activité moderne	Oui	Oui	Oui	Oui: car on fait 2 métier	Oui: si on peut se trouver des équipements	
Questionnaire des bénéficiaires	KIMPESE: mardi le 31/07/2012 : 3 associations (Cri du cœur, AFDDK, Mika mia mbwa de 31 à 35)										
Intitulé	31	32	33	34	35						Observations
Sexe	F	F	F	F	F						
Age	42	50	39	52	55						
Lieu/sîte de travail	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME	Q/4 IME						
Métier avant formation	Couturière	Agricult	Agricult + Fabric chikge	Agricult + Fabric chikge	Agricult + Fabric chikge						
Pourquoi envie/besoin de formation	Besoin de diversifier métier	Besoin de diversifier métier	Savoir ce que je ne savais pas	Renforcement des connaissances	Renforcement des connaissances						
Qu'avez-vous appris? Techniques de transformation/gestion?	Transformation des fruits + Gestion	Transformation des fruits + Gestion	Fabrication chikwges + Extraction amidon + Gestion	Fabrication chikwges seulement	Fabrication chikwges seulement						
Avez-vous aimé/ apprécié le contenu/thèmes de la formation?	Oui : surtout la gestion	Oui	Oui	Oui	Oui						

Ce que vous avez appris, a-t-il changé votre façon de travailler?		Oui : surtout la gestion	Oui : surtout la gestion	Oui	Oui: pr la qualité						
Pensez vous que cette formation vous permettra d'améliorer vos revenus dans les années qui viennent?	Oui: mais seulement si possibilité d'équipement	Oui: mais seulement si possibilité d'équipement	Oui	Oui	Oui						Grandes difficultés d'équipement

4.2 Témoins de Kimpese

Questionnaire du groupe témoin	KIMPESE: mardi le 31/07/2012 : 1 Association LADAWA (de 1 à 4)			
Intitulé	1	2	3	4
Sexe	H	F	F	F
Age	17	52	43	52
Lieu/sîte de travail	Q/4 IME	Q/Madiadia	Kimpese centre	Kimpese centre
Métier exercé	Elève (D4 Bio chimie)	Agricult	Couturière	Agricult
Pourquoi n'avez-vous pas suivi la formation du CIVAK? Pas informé/pas envie?	Non selectionné (trop de candidats)	N'a pas été informé	Inscrite mais absente lors de la session	N'a pas été informé
Qu'est-ce qui vous aurez intéressé en terme de formation?	Transformation des fruits	Transformation manioc en chikwge	Transformation des fruits	Transformation manioc en farine manioc de qualité
Pensez vous que ce genre de formation pourrait changer votre façon de travailler?	Pourquoi pas	Oui, cela me permettra de changer ma technique de production		Oui, améliorer la qualité de ma farine de manioc
Pensez vous que ce genre de formatiosn pourrait améliorer vos revenus dans les années qui viennet?	Oui	Oui: si la matière première vient de mon champ	Oui: cela permettra de diversifier mes sources de revenus	Oui

4.3 Bénéficiaires de Lukala

Questionnaire des bénéficiaires	LUKALA: mercredi le 01/07/2012: 1 association (APRODEF de 1 à 15)										
Intitulé	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Observations
Sexe	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
Age	43	27	24	29	15	53	26	46	35	35	
Lieu/sîte de travail	Malweka	CILU/5	Q/1	Kpse/IME	Q/7	CILU/2	CILU/Ville	Couvent	Q/2	CILU/Ville	
Métier avant formation	Agricult + Fabric chikge + Couture	Couturière	Couturière +Vendeuse de poissons	Vendeuse de poissons	Ecolière (6 ans niveau primaire)	Enseignante en coupe couture	Etudiante	Religieuse	Agricult	Infirmière + Elève coupe	
Pourquoi envie/besoin de formation	Améliorer techniques d fabrication chikwge	Diversifier métier	influence des autres membres de l'association	Diversifier métier	Sur instruction des parents: maman : chikwge; enfant: fabrication jus	Envie d'acquérir une meilleure gestion des comptes	Volonté de valoriser les fruits qui pourrissent selon la saison	Apprendre por diffuser au sein de la population	Volonté de valoriser les fruits qui pourrissent selon la saison	Pour améliorer l'alimentation surtout en vita	
Qu'avez-vous appris? Techniques de transformation/gestion?	Techniques de fabricat chikge (hygiène) + Extraction amidon + Gestion	Techniques améliorées de fabricat chikge (hygiène)	Transformation des fruits + Gestion (comment améliorer ses recettes)	Transformation manioc et jus + Gestion	Transformation des fruits en jus	Transformation manioc (chikwge)	Transformation manioc (chikwge) + Gestion	Transformation manioc (chikwge)	Transformation des fruits en jus	Transformation manioc et jus + Gestion	

Avez-vous aimé/ apprécié le contenu/thèmes de la formation?	Oui	Oui	Oui : surtout pr surtout l'aspect gestion	Oui : souhaite continuer avec les jus	Oui	Oui	Oui : surtout pr surtout l'aspect gestion	Oui et souhaite poursuivre d'autres formations	Oui	Oui	
Ce que vous avez appris, a-t-il changé votre façon de travailler?	Oui : car la qtqté a diminué à cause extraction de l'amidon, mais la qualité et le prix ont augmenté globalement	Oui : pr compléter mon expérience en animation rurale				Oui : y'a un début de changement	Oui : y'a changement du mode de travail		Oui	Non	
Pensez vous que cette formation vous permettra d'améliorer vos revenus dans les années qui viennent?	Oui	Oui	Oui: car cela améliore et les revenus et l'épargne	Oui: cela améliore les revenus	Oui: avec comme préalable créer une activité moderne	Oui : mais je veux continuer mes études	Oui et cela améliore le budget familial avec plus de rigueur dans sa gestion	Oui et cela rendra les concernés plus libre économiquement	Oui: car on fait plus de bénéfices	Oui: et cela permet de produire son propre manioc	

Questionnaire des bénéficiaires	LUKALA: mercredi le 01/07/2012: 2 Associations : (APRODEF de 11 à 15 et AFDDL de 16 à 18)										
Intitulé	11	12	13	14	15	16	17	18			Observations
Sexe	F	F	F	F	F	F	F	F			
Age	38	35	33	51	32	50	40	53			
Lieu/sîte de travail	Q/2	Q/3	CILU/1	CILU2	CILU/8	CILU/1	Q/1	CILU/Ville			
Métier avant formation	Vendeuse de jus	Agricult + Vendeuse de poissons	Agricult	Couturière	Agricult	Sensibilisatrice	Agricult	Agricult			
Pourquoi envie/besoin de formation	Améliorer le métier de vendre des jus	Impulsion de l'association	Impulsion de l'association	Diversifier métier	Envie d'apprendre	Envie d'améliorer la pratique de mon métier	Volonté de valoriser mes produits agric (manioc) + acquérie des notions de bonne gestion	Besoin de formation en techniques de transfo du manioc			
Qu'avez-vous appris? Techniques de transformation/gestion?	Transformation des fruits en jus et confiture CIVAK	Transformation manioc et fruits en jus APRODEF	Transformation manioc et fruits en jus APRODEF	Transformation des fruits en jus + Gestion	Transformation du manioc seulement	Transformation du manioc + Gestion	Transformation du manioc + Gestion	Transformation des fruits en jus , et cela contre son gré			Début des des effets multiplicateurs de la formation F2 CIVAK
Avez-vous aimé/ apprécié le contenu/thèmes de la formation?	Oui : clair et compréhensible	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui			

Ce que vous avez appris, a-t-il changé votre façon de travailler?	Oui : car la qtqté a diminué à cause extraction de l'amidon, mais la qualité et le prix ont augmenté globalement	Oui : pr compléter mon expérience en animation rurale				Oui : y'a un début de changement	Oui : y'a changement du mode de travail				
Pensez vous que cette formation vous permettra d'améliorer vos revenus dans les années qui viennent?	Oui: mais gros problèmes de financement des équipements	Oui : et elle compte faire les 3 métiers	Oui: surtout qu'elle a un besoin vital de avoir un métier et de subvenir aux besoins reccurents de ses enfants	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui car y a des perspectives de vendre sur le marché local et extérieur			

4.4 Temoins de Lukala

Questionnaire du groupe témoin	LUKALA : mercredi le 01/07/2012: 2 ASSOCIATIONS (APRODEF de 1 à 3 et AFFDL de 4 à 9)									
Intitulé	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Observations
Sexe	H	F	F	F	F	F	F	F	F	
Age	57	38	35	43	44	25	44	60	38	
Lieu/site de travail	Q/5	CILU/2	CILU/7	Q/4	Q/6	Q/7	Q/1	Q/2	Q/3	
Métier exercé	Agricult + Couturière	Ménagère + Fabrication manioc	Agricult	Agricult	Agricult + Fabricante de chikwges	Agricult + Fabricante de chikwges	Agricult + Fabricante de chikwges	Agricult + Fabricante de chikwges	Agricult + Fabricante de chikwges	
Pourquoi n'avez-vous pas suivi la formation du CIVAK? Pas informé/pas envie?	Manque de temps	Problèmes de santé familiale	N'a pas été informé	Décès dans la famille	Refusée à cause du nombre élevé des candidats	Refusée à cause du nombre élevé des candidats	Enfant hospitalisé	N'a pas été informé	N'a pas été informé pcq absente du milieu lors de la formation	
Qu'est-ce qui vous a intéressé en terme de formation?	Transformation manioc + Gestion	Transformation manioc + Gestion	Transformation manioc seulement pour l'instant	Amélioration qualité de la chikwge	Transformation manioc + Gestion	Transformation manioc d'abord	Transformation manioc d'abord	Transformation manioc seulement	Transformation manioc seulement	
Pensez vous que ce genre de formation pourrait changer votre façon de travailler?	Oui : de par la manière d'organiser et de planifier le travail	Oui	Oui	Oui car ça va améliorer la qualité et ajouter des revenus grâce à l'extraction de l'amidon	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	

Pensez vous que ce genre de formatiosn pourrait améliorer vos revenus dans les années qui viennet?	Oui	Oui : en vendant la chikwge jusqu'à Kinshasa	Oui	Oui : certainement	Oui : progressivement	Oui	Oui	Oui	Oui	Les vendeuses de chikwanges non CIVAK ont présentement de grandes difficultés pour écouler leurs produits
--	-----	--	-----	--------------------	-----------------------	-----	-----	-----	-----	---

Project Evaluation Terms of Reference

“Bringing support to the national reconstruction programme of DRC for livelihoods recovery and peace building”

TF/ZAI/11/001

Budget: US\$1,300,000

Period covered: March 2011 – August 2012

1. Introduction

This evaluation TOR is part of (and an annex to) a wider thematic evaluation of UNIDO’s Japanese funded post-crisis interventions in 7 countries. The projects were launched in 2011 with a total budget of \$9.8 million. The evaluation was mandated by the decision of the Programme Approval and Monitoring Committee (AMC) meeting on 15 December 2010.

What follows is the specific TOR for the project in the Democratic Republic of Congo (DRC) with a budget of \$ 1.3 million.

The evaluation is to be conducted during the final weeks of project implementation, in July/August 2012.

2. Project background and country context

Country context

The Democratic Republic of Congo (DRC) has suffered from civil conflict since 1996, causing an estimated 4 to 5 million casualties by 2003², and millions more internally displaced people. With a GDP per capita (PPP) of \$290, and average life expectancy of less than 50 years, the country is ranked 187th on the Human Development Index, which is the lowest rank in the 2011 HDR report. Close to 60% of the population live on an average income below \$1.25 per day, according to the same report. Around 14% (or 9.5 million) of the country’s population of 74 million live in the capital, Kinshasa. Agriculture accounts for a declining proportion of Congolese GDP but employs more than 75% of the working population.

On the other hand, DRC is one of Africa’s largest countries by area with enormous mineral and water resources as well as hydrocarbon reserves, and was one of the most industrialised African nations at the time of its independence in 1960. Despite suffering from chronic power shortages and a deteriorating energy services sector, it has the potential to produce all its energy needs through hydropower from the Congo basin, while it also enjoys direct – albeit disputed (see below) - access to the Atlantic Ocean for international and regional trade. It is therefore a rich country in natural resources - a fact that has also been a source of its longstanding conflicts and instability. This potential can

² http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/monuc/documents/monuc_background2009.pdf & http://en.wikipedia.org/wiki/Democratic_Republic_of_the_Congo#Zaire_.281971.E2.80.931997.29

be noted from Table 1 below, showing a 50% rise in the country's GDP between 2007 and 2011 alone.

Table 1: Economic indicators for the DRC

Annual indicators

	2007 ^a	2008 ^a	2009 ^a	2010 ^b	2011 ^b
GDP at market prices (FC bn)	5,234	6,548	9,797	11,841	14,933
GDP (US\$ m)	10,449	10,788	10,839	12,938	16,276
Real GDP growth (%)	10.1 ^b	6.6 ^b	2.8	7.1	6.9
Consumer price inflation (av; %)	16.9	17.3	46.1	23.5 ^a	15.5 ^a
Population (m)	62.5	64.3	66.0	67.8	69.7
Exports of goods fob (US\$ m)	6,143	6,585	4,371	8,477 ^a	10,931
Imports of goods fob (US\$ m)	-5,257	-6,711	-4,949	-8,043 ^a	-9,021
Current-account balance (US\$ m)	-154	-1,841	-1,123 ^b	-2,043	-679
Foreign-exchange reserves excl gold (US\$ m)	177	72	423	756 ^a	726 ^a
Total external debt (US\$ m)	12,359	12,196	12,183	13,138	14,819.3
Debt-service ratio, paid (%)	2.9	3.4	13.9	2.6	2.1
Exchange rate (av) FC:US\$	501.0	607.0	904.0	912.0 ^a	899.0 ^a

^a Actual. ^b Economist Intelligence Unit estimates.

Source: EIU Country Report for Congo DR, June 2012.

The country's first multi-party elections after the start of the civil war were held in 2006, followed by a second round in November 2011 when the incumbent President was re-elected. A Stabilization and Reconstruction Plan for War-affected Areas (STAREC) was developed in June 2009, followed in November of the same year by the launch of a stabilization and reconstruction fund by the UN and DRC.

According to the OECD³ - see charts on the right - DRC is today the second largest aid recipient on the African continent with an aid budget of around \$3.4 billion in year 2010⁴, second only to Ethiopia's, and constituting close to a quarter of the country's total GDP in the same year.

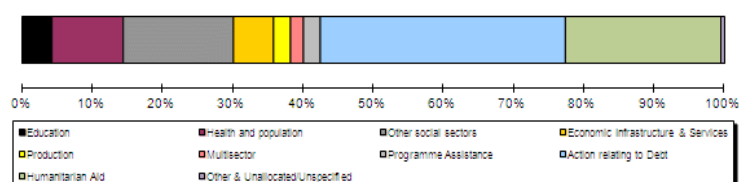
Congo, Dem. Rep.

Receipts	2008	2009	2010
Net ODA (USD million)	1 766	2 357	3 413
Bilateral share (gross ODA)	51%	43%	41%
Net ODA / GNI	17.1%	22.6%	27.8%
Net Private flows (USD million)	- 2	- 29	- 760

For reference	2008	2009	2010
Population (million)	62.5	64.2	66.0
GNI per capita (Atlas USD)	160	170	180

Top Ten Donors of gross ODA (2009-10 average) (USD m)	
1	IDA 1 188
2	IMF (Concessional Trust Funds) 429
3	Belgium 413
4	EU Institutions 299
5	United States 258
6	AfDF 253
7	United Kingdom 238
8	Netherlands 232
9	Spain 174
10	Germany 78

Bilateral ODA by Sector (2009-10)



Sources: OECD, World Bank.

³ Source: <http://www.oecd.org/dataoecd/18/31/1901167.gif>

⁴ <http://www.oecd.org/dataoecd/40/27/42139250.pdf>

However, DRC remains vulnerable to further crises and conflict.

Some fighting has continued in parts of the country, particularly in the resource-rich eastern regions neighbouring Rwanda and Uganda, while the western and central parts have enjoyed relative calm. Moreover, potential for further conflict with neighbours remains. According to the EIU:

“Relations with Angola will remain tense, mainly because of a dispute between the two countries over their maritime borders and offshore oil. The DRC has a strong claim to offshore oilfields currently being exploited by Angola, but it is doubtful that Angola, which is much stronger militarily with better trained, equipped and organised armed forces, would ever surrender lucrative oil blocks voluntarily. There is potential for conflict with Uganda over a number of issues: oil rights in Lake Albert; the activities of Ugandan rebel groups in North Kivu and Orientale provinces; and Ugandan involvement in the trade in gold and other minerals mined illegally on Congolese territory.”

In addition, the country's export earnings from primary commodities, though on a steep rise, have made it highly vulnerable to external shocks.⁵ As Table 2 below shows, DRC's export structure is highly skewed toward primary commodities with little local value addition. This explains a sharp reduction in the country's GDP growth in 2009, following the 'global' financial crisis in 2008-9, as shown in Table 1 above. It should be noted that several other African countries did not experience the same fall in GDP over 2008-9.

Table 2 – DRC's GDP and Trade Structure

Origins of gross domestic product 2008	% of total	Components of gross domestic product 2008	% of total
Agriculture & forestry	40.2	Private consumption	76.5
Mining	28.0	Government consumption	12.4
Industry	16.1	Fixed investment	21.1
Services	31.8	Exports of goods & services	26.9
		Imports of goods & services	37.2
<hr/>			
Exports 2007	% of total	Imports 2007	% of total
Base metals	47.6	Capital goods	41.5
Diamonds	26.1	Consumer goods	39.4
Crude oil	19.0	Energy	15.3
Others	7.3	Raw materials	3.8
<hr/>			
Destinations of exports 2010 ^a	% of total	Origins of imports 2010 ^a	% of total
China	44.7	South Africa	29.1
Belgium	16.9	Belgium	10.2
Finland	10.4	Zambia	7.3
US	8.9	Zimbabwe	6.1

^a IMF, *Direction of Trade Statistics*; based on partners' trade returns and subject to a wide margin of error.

Source: EIU Country Report for Congo DR, June 2012.

⁵ IMF Staff Report for the 2009 Article IV consultation; p. 90.



Given the above context, DRC is likely to remain highly vulnerable to further conflict and external economic shocks in the short to medium term. This includes security risks associated with internal and external actors and neighbours of the country.

As such, and despite the country's increasing wealth through the extraction and export of raw minerals, economic development activities related to value addition in agricultural production are the most likely sectors with the potential to contribute directly and speedily to human security, economic resilience and income generation for the country's population that is overwhelmingly dependent on and engaged in this sector.

The project

The development objective of the project was "to help consolidate the peace building process and economic recovery of the country through the enhancement of food security and creating jobs" within a one-year framework over March 2011-February 2012. The project was subsequently extended to August 2012 without additional funding.

The project's Outcomes and Outputs are summarised in the table below.

Table 3 – Project Outcomes & Outputs

<p>Outcomes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. To establish an agro-industrial centre providing a range of technical and management services serving at least 1,000 people living in the province of Bas-Congo who benefit from the multidisciplinary services. 2. To provide at least 1,000 people with technical and entrepreneurial skills enabling them to produce quality added value products and run/form their Micro and Small Enterprises.
<p>Outputs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Community sensitization and selection of the agro-industrial centre for skill development 2. Agro-industrial centre established in the province of Bas-Congo and providing agro-facilities to the community 3. At least 1000 people are benefiting from vocational training specialized in the process of specific agri-food sectors

The project's strategy included a mix of community sensitization; entrepreneurial skills training, particularly for women and youth; and support to the establishment of an agro-industrial centre in Bas-Congo through infrastructure and technological support, located in the province of Bas-Congo.

Budget information

Total Allotment: USD 1,150,443 (excluding support costs)
 Total Expenditure: USD 1,108,633 (as of June 2012)
 Donor: Japan

3. Rationale and purpose

The AMC decision of 15 December 2010 mandated the Evaluation Group of UNIDO to conduct an evaluation of projects in 7 countries receiving Japanese TF contributions for post-crisis interventions.

The main objective of the thematic evaluation is to contribute to UNIDO's institutional learning in short-term, post-crisis interventions, and is expected to contribute to:

- a. Learning lessons in DRC with a forward looking approach that can feed into future UNIDO cooperation with the Government; and
- b. Feeding into the wider thematic evaluation that seeks lessons and recommendations on UNIDO's post-crisis interventions.

The evaluation exercise will therefore help UNIDO shape its overall strategy in post-crisis settings, and to further identify UNIDO's specific role and added value in supporting crisis-affected countries make the transition from humanitarian assistance to early recovery, reconstruction, and sustainable development.

The report will therefore be of interest to concerned UNIDO staff at HQ and the field, as well as UNIDO's Congolese (DR) and Japanese counterparts.

The stakeholders will be consulted in Vienna and in the field as part of the evaluation exercise, and their comments and feedback will be sought as part of the report finalization process.

The evaluation will take full account of an earlier thematic evaluation of UNIDO's post-crisis interventions completed in 2010.

The evaluators will use a mix of document reviews, interviews, field visits and any local surveys needed for verifying relevant facts. The approach will be a forward looking one with a close eye on the thematic evaluation.

4. Scope and focus

The evaluation will be carried out in keeping with agreed evaluation standards and requirements. More specifically it will fully respect the principles laid down in the "UN Norms and Standards for Evaluation" and Evaluation Policies of UNIDO.⁶

The evaluation will attempt to determine as systematically and objectively as possible the relevance, efficiency, achievements (outputs, prospects for achieving expected outcomes and impact) and sustainability of the project. To this end, the evaluation will assess the achievements of the project against its key objectives, as set out in the project document and the inception report, including re-examination of the relevance of the objectives and of the design. It will also identify factors that have facilitated or impeded the achievement of the objectives.

The evaluation will be carried out through analyses of various sources of information, including desk analysis, survey data, and interviews with counterparts, beneficiaries,

⁶ All documents available from the websites of the UN Evaluation Group: <http://www.uneval.org/>

partner agencies, donor representatives, programme managers and through the cross-validation of data.

The evaluation team will consist of a national consultant and an international evaluator working under the guidance of the UNIDO evaluation manager in EVA/ODG.

The consultants will be expected to visit the project sites and to conduct interviews with, and surveys of various stakeholders including beneficiaries in the field.

The evaluation will cover all specific geographic areas covered by the project, and assess the entire results chain, but will focus more specifically on outputs and planned outcomes, and also the likelihood of achieving planned impacts despite the short duration of the project.

The evaluation will take full account of a previous thematic evaluation on UNIDO's post-crisis interventions (2010), analyze the implementation of its recommendations, and suggest any adjustments based on factual findings and emerging lessons identified.

5. Evaluation issues and key evaluation questions

While maintaining independence, the evaluation will be carried out based on a participatory approach, which seeks the views and assessments of all parties. It will address the following issues (within the context of a 12-month long, quick impact project cycle):

Project identification and formulation

- The extent to which a participatory project identification process was applied in selecting problem areas and counterparts and other beneficiaries requiring technical cooperation support;
- Relevance of the project to DRC's crisis-to-development transition priorities and needs;
- Clarity and realism of the project's broader and immediate objectives, including specification of targets and identification of beneficiaries and prospects for sustainability.
- Clarity and logical consistency between, inputs, activities, outputs and progress towards achievement of objectives (quality, quantity and time-frame);
- Realism and clarity in the specification of prior obligations and prerequisites (assumptions and risks);
- Appropriateness of the value chain segments (if any) selected, and their relevance to enhancing community resilience
- Did the project assess and/or address any negative environmental effects? Would this have been appropriate?
- Have there been any linkages developed to financing schemes or institutions for potential entrepreneurs from among the trainees?
- Realism and clarity of external institutional relationships, and in the managerial and institutional as well as security framework for implementation and the work plan;
- Clarity and appropriateness of management and implementation arrangements between various UNIDO technical branches involved

- Likely cost-effectiveness of the project design
- The appropriateness of the project's criteria for the selection of beneficiaries and trainees for achieving stated aims.

Project ownership

- The manner in which beneficiaries were selected, and the extent to which the project was formulated in terms of participation of the national counterparts and/or target beneficiaries;
- Whether the counterparts have been appropriately involved and were participating in the identification of their critical problem areas and in the development of technical cooperation strategies and are actively supporting the implementation of the project approach
- Counterpart contributions and other inputs have been received from the Government (including at the local level) as compared to the project document work plan.
- The extent to which the steering committee or other management meetings were held and decisions were issued involving the national counterparts.
- The extent to which national stakeholders and beneficiaries are committed to the longer-term running and maintenance of the project's renewable energy inputs.
- In the case of community based projects, is the community ownership of the project ensured?

Project coordination and management

- The extent to which stakeholders – including direct beneficiaries – have been involved in the implementation and management decisions of the project
- The extent to which the national management and overall field coordination mechanisms of the project have been efficient and effective;
- An assessment of crisis context-specific measures devised and put in place by UNIDO and the project managers, and related recommendations and lessons;
- The UNIDO-based management, coordination, quality control and input delivery mechanisms have been efficient and effective;
- Monitoring and self-evaluation has been carried out effectively, based on indicators for outputs, outcomes and objectives and using that information for project steering and adaptive management;
- Changes in planning documents during implementation have been approved and documented;
- Coordination envisaged with any other development cooperation programmes in the country has been realized and benefits achieved.
- Synergy benefits can be found in relation to other UNIDO and UN activities in the country.
- The effect of and lessons from the institutional set-up on project implementation.

Efficiency of Implementation

Efficiency and adequacy of project implementation including: availability of funds as compared with budgetary inputs by both the donor and national component; the quality

and timeliness of input delivery by both UNIDO (expertise, training, equipment, methodologies, etc.) and the Government (in the framework of the mutual accountability principle of the Paris Declaration on Aid Effectiveness) as compared to the work plan(s); managerial and work efficiency; implementation difficulties; adequacy of monitoring and reporting; the extent of national support and commitment and the quality and quantity of administrative and technical support by UNIDO.

Assessment of whether the project approach represented the best use of given resources for achieving the planned objectives.

Effectiveness and Project Results

The evaluation will include a full and systematic assessment of outcomes and outputs produced to date (quantity and quality as compared with work plan and progress towards achieving the immediate objectives).

This includes the relevance of the outputs produced and how the target beneficiaries use the outputs, with particular attention to gender aspects as well as capacity development plans and outcomes; as part of the outcomes, which have occurred or which are likely to happen through utilization of outputs.

The evaluation will also assess the contribution of the project to enhancing local community resilience, recovery and peace building efforts in targeted regions.

Prospects for achieving the expected impact and sustainability:

Prospects for achieving the desired outcomes and impact and prospects for sustaining the project's results by the beneficiaries and the host institutions after the termination of the project, and identification of developmental changes (economic, environmental, social and institutional) that are likely to occur as a result of the intervention, and how far they are sustainable. This, inter alia, should include an assessment of local commitment at various levels to resource allocation for scaling up similar interventions, and an analysis of the impact of the project – and how these relate to and build on earlier UNIDO projects - in DRC.

The likely impact that the project will have on the beneficiaries (the young men and women in the communities), The development of targeted infrastructure and training and local development as a whole in the context of decentralization.

The evaluators should also assess whether feasibility studies conducted through the project considered different possible business and ownership models of the established centres (e.g. who will own and manage the training centre: public or private facility, private investor, community? Who maintains the infrastructure? If subsidies are required, who pays? Etc.)

Are energy-related and other policies in place that will ensure sustainability of the intervention or do existing strategies and plans pose a threat to sustainability (e.g. feed-in arrangements, expansion of national or regional grids, subsidies for renewable energy, RE financing schemes etc.)?

Recommendations

Based on the above analysis the evaluation team will formulate related recommendations and draw attention to any lessons of general interest to the context of the Democratic Republic of Congo and also in the wider post-crisis settings, and in relation to the design and orientation of the aforementioned thematic evaluation.

6. Time schedule and deliverables/outputs

The evaluation is scheduled to be launched in July and completed by end August. A team of 2 consultants – one international and one national - will be recruited for the purpose (see Annex 3 for job descriptions) working under the overall supervision and guidance of the UNIDO ODG/EVA evaluation manager.

Draft Timetable (proposed start date: July 19th)

Activity	Work days (Two International evaluators)	Work days (National Evaluator)	Deliverable
Desk study of project documents & relevant reports on the context; initiate contact with stakeholders in the field and finalise mission plan	4	5	Inception report - Methodology, questionnaires and mission plan completed (English)
Visit Vienna for preparatory meetings and to design a suitable initial evaluation methodology including a detailed field assessment plan – draft inception report	3	0	
Conduct field assessment	12	14	Presentation on preliminary findings (French & English)
Detailed analysis of assessment results and follow-up surveys	2	5	
presentation of preliminary findings in Vienna & further consultations	2	0	
Preparation of first draft evaluation report & submission to EVA for feedback	16	5	First draft Report (English) Survey reports (French)
Finalization of report upon receipt of stakeholders' feedback	4	1	Final draft Report (in French with English Executive Summary)
Total	43	30	

X. CONSULTATIONS

The mission will maintain close liaison with the representatives of other UN agencies, UNIDO and the concerned national agencies, as well as with national and international project staff. Although the mission should feel free to discuss with the authorities concerned anything relevant to its assignment, it is not authorized to make any commitments on behalf of the Government, the donor, or UNIDO.

XI. Deliverables

All following deliverables are expected in electronic format:

1. Final evaluation report (in French with an English Executive Summary)
2. Initial and final survey reports (French)
3. Draft evaluation report (English)
4. HQ and field presentations (French & English)
5. Copies of all completed survey questionnaires (including hard copies in French)
6. Inception report in English (including survey questionnaires)

The evaluation report must follow the standard template structure given in Annex 1, and follow the standard evaluation report format (to be supplied to the evaluators by the UNIDO Evaluation Group).

Draft reports submitted to UNIDO Evaluation Group are shared with the corresponding Programme or Project Officer(s) for initial review and consultation. They may provide feedback on any errors of fact and may highlight the significance of such errors in any conclusions. The consultation also seeks agreement on the findings and recommendations. The evaluators will take the comments into consideration in preparing the final version of the report.

One copy of all survey interview reports and a copy of all completed survey questionnaires must also be shared with UNIDO.

The evaluation will be subject to quality assessments by UNIDO Evaluation Group. These apply evaluation quality assessment criteria (see Annex 4) and are used as a tool for providing structured feedback. The quality of the evaluation report will be assessed and rated against the criteria set forth in the Checklist on evaluation report quality.

Template of in-depth evaluation reports

I. Executive summary

- Must be self-explanatory
- Not more than five pages focusing on the most important findings and recommendations
- Overview showing strengths, weaknesses, opportunities and constraints (internal and external) of the project

II. Introduction

- Information on the evaluation: why, when, by whom, etc.
- Information sources and availability of information
- Methodological remarks and validity of the findings
- Project summary (“fact sheet”, including project structure, objectives, donors, counterparts, timing, cost, etc)

III. Country and project context

This chapter provides evidence for the assessment under chapter VI (in particular relevance and sustainability)

- Brief description including history and previous cooperation
- Project specific framework conditions; situation of the country; major changes over project duration
- Positioning of the UNIDO project (other initiatives of government, other donors, private sector, etc.)
- Counterpart organisation(s); (changes in the) situation of the beneficiaries and counterparts

IV. Project Planning

This chapter describes the planning process as far as relevant for the assessment under chapter VI

- Project identification (stakeholder involvement, needs of target groups analysed, depth of analysis, etc.)
- Project formulation (stakeholder involvement, quality of project document, coherence of intervention logic, etc.)
- Description of the underlying intervention theory (causal chain: inputs-activities-outputs-outcomes)
- Funds mobilization

V. Project Implementation

This chapter describes what has been done and provides evidence for the assessment under chapter VI

- Financial implementation (overview of expenditures, changes in approach reflected by budget revisions, etc.)
- Management (in particular monitoring, self assessment, adaptation to changed circumstances, etc.)
- Outputs (inputs used and activities carried out to produce project outputs)

- Outcome, impact (what changes at the level of target groups could be observed, refer to outcome indicators in prodoc if any)

VI. Assessment

The assessment is based on the analysis carried out in chapter III, IV and V. It assesses the underlying intervention theory (causal chain: inputs-activities-outputs-outcomes). Did it prove to be plausible and realistic? Has it changed during implementation? This chapter includes the following aspects:

- Relevance (evolution of relevance over time: relevance to UNIDO, Government, counterparts, target groups)
- Ownership (including meetings of the steering committee as a supervisory and decision making body involving the major national counterparts, management capacities of beneficiaries)
- Efficiency (quality of management, quality of inputs, were outputs produced as planned? were synergies with other initiatives sufficiently exploited? Did UNIDO draw on relevant in-house and external expertise? Was management results oriented? Were the inputs cost-effective?)
- Effectiveness and impact (assessment of outcomes and impact reaching target groups)
- Sustainability
- If applicable: overview table showing performance by outcomes/outputs

VII. Issues with regard to a possible next phase

- Assessment, in the light of the evaluation and potential opportunities, of proposals put forward for a possible next phase
- Recommendations on how to proceed under a possible next phase, overall focus, outputs, activities, budgets, etc.

VIII. Recommendations

- Recommendations must be based on evaluation findings
- The implementation of the recommendations must be verifiable (indicate means of verification)
- Recommendations must be actionable; addressed to a specific officer, group or entity who can act on it; have a proposed timeline for implementation
- Recommendations should be structured by addressees:
 - UNIDO
 - Government and/or Counterpart Organisations
 - Donor

IX. Lessons learned

- Lessons learned must be of wider applicability beyond the evaluated project but must be based on findings and conclusions of the evaluation

Project LogFrame

Objectives	Measurable indicators	Means of verification	Important assumptions
<p>Development Objective: To help consolidate the peace building process and economic recovery of the country through the enhancement of food security and creating jobs.</p>	Strengthened socio-economic recovery of the rural economy	Government statistics Quarterly project progress reports M&E reports	X
<p>Immediate Objectives:</p> <p>1. 1,000 poor farmers provided with technical and entrepreneurial skills enabling them to produce quality added value products and run/form their Micro and Small Enterprises.</p> <p>2. An agro-industrial center established and providing a range of technical and management services serving at least 1,000 people living in the provinces of Bas-Congo who benefit from the multidisciplinary services.</p>	<p>Project is implemented efficiently and in accordance with the plan and timing</p> <p>Around 1,000 poor farmers in Bas-Congo are provided with training and equipments and infrastructure facilities for food-processing.</p>	<p>Rapid assessment report</p> <p>Quarterly progress reports</p> <p>Supervision reports</p> <p>Training reports</p> <p>M&E reports</p>	<p>Key people in the institutional setup are competent and stable throughout the project period</p> <p>Target beneficiaries participate actively in the provided activities</p>
<p>Outputs:</p> <p>1. Community sensitization and selection of the agro-industrial center for skill development</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Number of Awareness raising workshops organized and implemented - Equipments assessed and delivered 	<p>Rapid assessment report</p> <p>Action-plan report</p> <p>Quarterly progress reports</p> <p>Business Plan available</p>	Key people in the local committees actively support the project
<p>2. Agro-industrial center established in the province of Bas-Congo and providing agro-facilities to the community</p> <p>3. At least 1000 people are benefiting from vocational training specialized in the process of specific agri-food sectors</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Number of small entrepreneurs provided with business development training - Number of small farmers provided with technical development training - Number of poor farmers with access to the food processing equipments available in the center - Number of poor farmers using storage facilities - Number of poor producers of manioc, fruit and leguminous products benefiting from monitoring and corrective measures 	<p>Final project report</p> <p>M&E reports</p> <p>Minutes of PSC meetings</p>	Beneficiaries take full advantage of the capacity-building/technology inputs



Job descriptions for the DRC project evaluation team

PROJECT: TF/ZAI/11/001

A. International Consultant 11-00

Project title:	Bringing support to the national reconstruction programme of DRC for livelihoods recovery and peace building
Project No.	TF/ZAI/11/001
Post Title:	International Project Evaluator
Duration:	37 Days over 6 weeks
Date required:	19 July – 30 August 2012
Duty station:	Vienna, Kinshasa, plus local travel in DRC
Counterpart(s):	Ministries of Industry & Agriculture

Duties:

In accordance with the AMC decision of 15 December 2010, a final evaluation has to be undertaken by an independent consultant in accordance with the project evaluation TOR. The main objective of the final evaluation is to make an overall assessment of the effectiveness and efficiency with which the project has been implemented and, in particular, to provide a detailed assessment of the achievements made and overall results obtained. The evaluation shall specifically focus on comparing the actual outputs and outcomes of the project with the ones originally planned in the project document. In addition, the evaluation will feed directly into a wider thematic evaluation of UNIDO's post-crisis interventions funded in the main through the Supplementary Budget of the Ministry of Foreign Affairs of Japan over the period 2011-12. The consultant will work closely with the project staff, supported by a national consultant, and will report to the Evaluation Manager at ODG/EVA.

In particular the Consultant will:

Activity	Work days	Location & dates	Deliverable
Document review; Design a suitable initial evaluation methodology including a detailed field assessment plan – draft inception report & finalise mission plan	4	Home based; 19-22 July	Inception report - and mission plan completed in English
Preparatory meetings; finalise inception report	3	Vienna; 23-25 July	
Field assessment	12	DRC; 26 July – 6 August	Presentation on preliminary findings (in French & English)
Debriefing and consultations	4	Vienna; 7-10 August	
Report writing (English & French)	20	Home based; 11-30 August	Evaluation report (first draft in English; Final draft in French)
Total	43		

Qualification:

- Extensive knowledge and experience in livelihoods and agribusiness project formulation and management in post-crisis contexts
- Proven track record in evaluation of UN-projects
- Good quality report writing skills
- Postgraduate degree in social sciences, engineering or a related field.
- Native level French language skills
- Proficient English language skills

The evaluation approach and other details are given in the project evaluation TOR, to which this Job Description is an annex.



B. National Consultant 17-54

PROJECT: TF/ZAI/11/001

Project title:	Bringing support to the national reconstruction programme of DRC for livelihoods recovery and peace building
Project No.	TF/ZAI/11/001
Post Title:	Project Evaluator
Duration:	30 working days over 6 weeks
Date required:	19 July - 30 August 2012
Duty station:	Kinshasa plus local travel
Counterparts:	Ministries of Industry and Agriculture

Duties:

In accordance with the AMC decision of 15 December 2010, a final evaluation has to be undertaken by an independent consultant in accordance with the project evaluation TOR. The main objective of the final evaluation is to make an overall assessment of the effectiveness and efficiency with which the project has been implemented and, in particular, to provide a detailed assessment of the achievements made and overall results obtained. The evaluation shall specifically focus on comparing the actual outputs and outcomes of the project with the ones originally planned in the project document. In addition, the evaluation will feed directly into a wider thematic evaluation of UNIDO's post-crisis interventions funded in the main through the Supplementary Budget of the Ministry of Foreign Affairs of Japan over the period 2011-13. The consultant will work closely with and report to an international consultant to be recruited by the UNIDO Evaluation Manager at ODG/EVA, and will work under the latter's overall supervision and guidance.

In particular the Consultant will:

Activity	Work days (National Evaluator)	Deliverable
Desk study of project documents & relevant reports on the context	2	Inception report - Methodology, questionnaires and mission plan completed in English
Design a suitable initial evaluation methodology including a detailed field assessment plan – draft inception report	1	

Finalise mission plan and appointments and ensure logistical support in place	2	
Conduct field assessment	14	Presentation on preliminary findings (French & English)
Preparation of first draft evaluation report & follow-up surveys	10	First draft Report (English)
Prepare second draft & submit to Evaluation Group to circulate report among stakeholders for factual verification & feedback	1	Final draft Report (French)
Total	30	

Qualification:

- DRC national
- Good knowledge and experience in livelihoods project management, formulation and/or evaluation
- Experience in evaluation of UN projects
- Experience in project surveys, monitoring & evaluation
- Strong report writing skills

The evaluation approach and other details are given in the project evaluation TOR, to which this Job Description is an annex.

Checklist on evaluation report quality

Report quality criteria	UNIDO Evaluation Group Assessment notes	Rating
a. Did the report present an assessment of relevant outcomes and achievement of programme objectives?		
b. Was the report consistent and the evidence complete and convincing?		
c. Did the report present a sound assessment of sustainability of outcomes or did it explain why this is not (yet) possible?		
d. Did the evidence presented support the lessons and recommendations?		
e. Did the report include the actual programme costs (total and per activity)?		
f. Quality of the lessons: Were lessons readily applicable in other contexts? Did they suggest prescriptive action?		
g. Quality of the recommendations: Did recommendations specify the actions necessary to correct existing conditions or improve operations ('who?' 'what?' 'where?' 'when?'). Can they be implemented?		
h. Was the report well written? (Clear language and correct grammar)		
i. Were all evaluation aspects specified in the TOR adequately addressed?		
j. Was the report delivered in a timely manner?		

Rating system for quality of evaluation reports

A number rating 1-6 is used for each criterion: Highly Satisfactory = 6, Satisfactory = 5, Moderately Satisfactory = 4, Moderately Unsatisfactory = 3, Unsatisfactory = 2, Highly Unsatisfactory = 1, and unable to assess = 0.