XD-AAX-743-A
53945

SMALL PROJECT REVIEW

Evaluation of Projects

660 - 0080	Fish Culture Expansion
660 - 0081	Karawa Health/Education Improvement through Hydropower
660 - 0104	Appropriate Rural Technology Development (CEPAS)
660 - 0113	Private Management Support (Technoserve)
660 - 0122	Kimbanguist Hospital

Philippe Bossard, Team Leader
Gatarayiha Majinya, Team Member
Toko-Puku, Team Member

Kinshasa November 27, 1987

SMALL PROJECT REVIEW

Introduction

1. The Small Project Review of the five projects took place between October 31 and November 27, 1987. The evaluation team consisted of Philippe Bossard as team leader, and Cit. Gatarayiha Majinya and Toko-Puku as members. The statement of work for the review is attached in Annex 1. The evaluation team visited four of the projects in Kinshasa, and effected a four-day field trip to Karawa, Equateur and Kikwit, Bandundu. During this trip, two additional Private and Voluntary Organizations (PVOs) were visited, the Centre de Développement Intégré (CDI) in Bwamanda, Equateur, and the Développement et Progrès Populaire (DPP) in Idiofa, Bandundu.

2. The purpose of the Small Project Review is two-fold. First, it assesses the performance of each of the five projects, together with their sustainability, and identifies specific lessons learned from each one. Second, it examines the five projets in the context of a future umbrella project that would subsume the management of such small projects. This was accomplished by interviewing USAID and selected project staff, as well as personnel of two other, church-based PVOs; Annex 2 contains a comprehensive list of the persons contacted. Various USAID records, and pertinent project documentation and reports were also reviewed.1/

1/ Financial information from the Controller's Office was not available.

3. The ultimate beneficiaries of these projects are the rural poor, to be assisted directly, as in the Fish Culture, Karawa and Kimbanguist projects, or indirectly, as in the case of CEPAS and Technoserve, which work mostly through development agents, local technicians and grass root organizations. The projects aim at improving the standard of living of the target population, by assisting in improving either the crop yield (Fish Culture), or the tools and methods (CEPAS), or the commercial or financial management (Technoserve), or the health services (Karawa and Kimbanguist). Predominantly agrarian in nature, the hinterland is remote from the political centers and relatively untouched by the development process taking place in urban areas. Unless introduced by outside agents--GOZ, donors, PVOs--, the local culture discourages development initiatives emanating from within. Agents best placed for mobilizing local ressources to implement changes that improve local conditions appear to be church-based PVOs; for example, the Kimbanguist church succeeded in getting its members to donate their time and effort to build the Kimbanseke hospital. In contrast, cases of poisoned ponds, stolen fish crops or ponds appropriated by other family members abound in the case of the USAID/GOZ implemented Fish Culture Expansion project.

Fish Culture Expansion 660 - 0080

4. Performance--The project is active in six of the nine regions of Zaire. It is operated by means of about 60 posts headed by Peace Corps Volunteers (PCVs). These posts are initially set up on a three-stage cycle over the duration of six years. During the first stage, the PCV selects the site according to a number of criteria, and starts by contacting initially between 15 and 35 farmers interested in fish culture. These then proceed, with the technical assistance of the PCV, to construct ponds and to learn the basic techniques of fish breeding. During the second stage, also lasting about two years, the farmer is trained in pond management techniques. During this time he sees his crop increase significantly, and he becomes largely self-sufficient for the continued operation of his ponds. The third and last stage attempts to expand the farmer base to an area about 30 km from the post. Simultaneously, farmers are encouraged to, and helped in forming groups in an effort to institutionalize fish farming in the area. An estimated 4000 farmers have so far been assisted in setting up fish ponds.

5. The project has a national head quarter in Kinshasa of about 34 staff members, small support offices in the active regions, and a research and training center in Gandajika; it is situated in the Department of Rural Development. This GOZ infrastructure manages project inputs, and is responsible for training jointly with PCV. Mobile teams will be set up in the regional offices to monitor farmer groups who have graduated from the six-year cycle. Bandundu is the first region with a mobile unit supporting farmers in about 17 posts.

6. Not all regions have registered similar success, for a variety of reasons such as poor site selection, variation in soil quality and differences in farmer enthusiasm. At its lowest level, success can be claimed when a farmer has continued, entirely on a voluntary basis, in the program for at least one year. Another indicator of success is the number of model farmers assuming the role of the PCV as secondary adoptors. They have mostly de facto supplanted the GOZ breeding stations from which fellow farmers procure their fingerlings. They usually also form the nucleus of emerging farmer groupings that will insure the survival of the post beyond PCV involvement.

7. Three factors account mainly for the success of the project. First, farmers must be self-motivated to join, and to supply land, tools and labor. The PCV dispenses only technical assistance in pond construction and management, and fish breeding techniques. Second, the choice of the PCV as technical assistance agent is excellent in view of the PCV's grass root approach. Third, the simplicity and the low cost of the equipment make it an activity accessible to all.

8. Sustainability--In the team's view, the project has excellent chances of becoming self-sustainable. Three aspects deserve special attention. It is imperative that successful farmers form local associations or cooperatives, possibly with outside assistance. Further, these groupings will need to be monitored beyond the six year cycle to enhance the chances of their correct functionning. Finally, means will need to be made available for the mobile units in the regions to carry out this monitoring.

9. Recommendations--To ensure the continuation of fish farming beyond PACD, the team recommends the following :

   (i) Terminate the project at PACD ; the project staff will return to the Department of Rural Development;

10

(ii) Create six regional offices which will assume the responsibilities of the present regional project offices, including the operation of the mobile units; the regional offices will report to the GOZ through the Direction de l'Administration Générale des Projets (DAGP), or through the Cellule de Planification du Département du Développement Rural;

(iii) Manage the six regional offices through the umbrella manager by means of a three-year OPG;

(iv) Extend legal, managerial and financial assistance to farmer groupings ; this could be achieved through the services of a PVO such as Technoserve. 1/

Karawa Health/Education Improvement through Hydropower 660 - 0081

10. Performance--Output targets set in the project paper have largely been met. The hydropower system has been installed in its entirety; instead of the planned 200 KW turbine, two turbines with a capacity of 120 KW and 250 KW, respectively, were installed. Two of a planned level of 3 mechanics were trained and are employed at the station; 60 instead of 20 nutritionist underwent training. Construction and equipment of new facilities is also largely on target; only a new hospital laboratory and classrooms have not been built; no information was available on additions to the BAU girls school. Part of the hospital buildings were financed by outside donations, since delays in project implementation had caused inflationary cost increases of the imported equipment which had to be met from within the total USAID grant.

11. All three project partners USAID, GOZ and CEUM provided the necessary inputs in full. USAID's grant financed the acquisition of the hydropower equipment, the portable sawmills, and a hammermill 2/. The GOZ donated the land for the installation. CEUM provided the human and technical infrastructure necessary for the construction, together with extensive contributions in designing and planning work.

12. The impact of the project can be felt at various levels. At the mission level, cash savings realized from substituting hydro for diesel power free up resources for other uses, and include a reduction in tranportation and road maintenance expenses. Around-the-clock availability of power now allows the mission to offer the inhabitants of the local zone

---

1/ Previous Technoserve services are highly appreciated by the project staff, but hardly used for lack of funds.

2/ The Ossberger turbine was financed by a grant from the German development assistance organization EZE.

improved medical services--for example, sterilization of equipment, refrigeration of sophisticated medication, expanded laboratory, improved x-ray diagnoses--, expanded educational services by opening up evening schools, and mechanized agricultural services in the processing of food and building materials. At the CEUM level, the capability developed by the Karawa mission to design, implement and operate mini-hydropower installations can be utilized in part or in its entirety at other CEUM centers. Similarly, this capability can be applied at other non-CEUM centers within the Karawa areas of interest; several requests for assistance have already come to Karawa from interested parties in the surrounding area.

13. The key element for success of the project was undoubtely the presence of Mr. Thornbloom, a civil engineer with a vision and the drive to implement it. He was pivotal in the mobilization of volunteers for the design work, in the raising of the financing, and in the execution of the construction work. He could also draw on an extensive infrastructure which he had established previously, such as the mission's technical services division, its work shop, and its road maintenance and transportation crews.

14. Another element was the mission's access to foreign exchange, and outside technical and management expertise. At the very least, they resulted in significant cost savings without compromise in competence; but, more likely, they made the project feasible for any other organization without this outside link might not have started such an enterprise in the first place.

15. Sustainability--The Karawa mission has created a management committee to decide on the allocation of power to its various users, and to manage the operation of the mini-hydropower complex. This is an essential step in the institutionalization of the power station management and a move that will likely ensure the power station's survival beyond any direct involvement of Mr. Thornbloom.

16. As regards the financial sustainbility of the power station complex, steps are underway to reduce its dependence on contributions from the church's headquarters in the US, now still the chief source of funds for the mission. Efforts are being undertaken to create agro-industrial enterprises on a commercial basis that would, on one hand, help the farmer get his produce to market, preferably value added, and, on the other, feed back the profits of such an operation to help pay for so-called money-loosing operations such as power generating, and medical and educational services.

12

17. Lessons learned--Four main lessons can be drawn from this project. First, the presence of a key man with vision and drive is vital for the success of an enterprise of such technical, managerial and financial complexity. Second, the PVO must have previously established the support infrastructure necessary for the implementation, in part or in its entirety, of the project. Third, in the early stages of operating the complex a drive to institutionalize the personal efforts of the key man must be undertaken. And finally, financing mechanisms must be established to guarantee the financial sustainability of the project. In the case of a church-based PVO, these can be in the form of agricultural distribution systems and/or agro-industrial entities generating surplus cash for the operation of the PVO, much along the lines of the accomplishments of the Centre de Développement Intégré.

Appropriate Rural Technology Development 660 - 0104

18. Performance--The three project partners USAID, CEPAS/INADES and the GOZ have all provided their share of inputs for the project as planned, with one exception. At INADES' request, USAID supplied an additional vehicle for CEPAS Kinshasa, which INADES itself should have provided. INADES deemed it not necessary to sollicit the planned short-term technical assistance from USAID.

19. In terms of outputs, the picture is mixed. The following four activities exceeded their output targets :

- 24 appropriate technology workshops held vs 12 planned;
- 3500 publications added to the library vs 300 planned;
- 312 information requests handled vs 300 planned;
- 474 library visitors received vs 300 planned.

20. The following two activities fell somewhat short of their repective output targets:

- 7 publications on appropriate technology tools published vs 9 planned;
- 56 visits to appropriate technology sites undertaken vs 90 planned.

21. Four activities were largely neglected, as follows:

- One video film on appropriate technology prodcuced vs 36 planned;
- 4 models of appropriate equipment adopted vs 9 planned;
- 4 requests for help in securing financial and technical assistance responded to vs 30 planned;

13

- No project sponsors in planning, implementing, and advertising appropriate technology assisted vs 9 planned.

22. The impact of the project can be assessed along two dimensions. First, the project purpose was to develop the long-term institutional capacity of the appropriate technology division of CEPAS. In this respect, CEPAS now has a core unit capable of and with the means to promote appropriate technologies among rural agents in Zaïre. The core unit consists of a civil engineer and an administrative assistant operating one of the best stocked libraries in the country in publications and information pertaining to appropriate techology development. It also has the means, both, in terms of information and vehicles, to deliver the services as and when requested.

23. Second, the project impact can be measured by the type of beneficiaries reached in the dissemination of appropriate technology. A recent survey conducted by CEPAS established that virtually one third of all information requests came from international multilateral and bilateral development agencies. The numerous urban and rural community development agents targeted in the OPG to be the beneficiaries of CEPAS' appropriate technology division, and likely the ones best suited to spread appropriate technology solutions to the rural poor as ultimate beneficiaries, accounted for about 28% of the requests, about the same as researchers, teachers and students. The balance of about one eighth originated from farmers and artisans.

24. Another CEPAS survey established that a full 83% of the respondents were satisfied with the pertinance of the services rendered. The services included the provisions of ideas, help in the implementation of technical solutions, and proposal of solutions to technical problems encountered in project work. It covered all aspects of rural activities, from poultry farming, to cattle feed preparation, to manual hand pumps, to drinking water treatment, and to preservation of fruits.

25. Overall, it appears that the portion of the project that was carried out was highly successful. Behind the success is the man who brought the vision and the drive to these activities, Père Didier de Failly. With his dedication, energy, and ability to mobilize human and material resources, he achieved a lot in a very short time. Upon his departure at the end of 1985, yearly achievements in many output categories slumped, with the exception of those that depended on the 4 X 4 vehicle that the project acquired at about the same time.

26. While Père de Failly is certainly the key element for the succes of part of project, the failure of the other part of the project must also be attributed to him. In his vision of CEPAS becoming the king pin in Zaire in the area of appropriate technology development, he was far too ambitious in the output targets he staked for the organization, given its limited human resource base. For example, the video program alone would have likely overtaxed the core unit he was able to establish. Moreover, some of the project components were too loosely linked to ensure a focussed impact of the project. In the two areas of ambitious project goals and unfocussed project subcomponents USAID should have brought its experience to bear in helping define a doable project. In the team's view this would have ensured a bigger impact of the project affecting a larger population of beneficiaries.

27. Sustainability--According to Père Erpicum, the current director of CEPAS/INADES, the home office of INADES in Abidjan never envisaged supporting financially the CEPAS activity after PACD. This probably also accounts for INADES' failure to attempt to convert Père de Failly's personal effort into an institutional one of INADES. INADES has nevertheless taken on the financial responsibility of providing funds for the operation of the library, albeit with a somewhat reduced core staff.1/ It seems thus that the successful portion of the project is ensured funding for some time into the future.

28. Lessons learned--Four lessons can be drawn from this experience. First, a project needs a driving force to become successful; a man with a mission will move mountains to achieve his objectives. Second, no project should be tailor-made for one man without providing for the institutionalization of his efforts; in a way, the entrepreneur must grow into an organization. Third, project outputs should be related to the inputs and the infrastructure, both human and material, charged with the project implementation. And finally, project components and outputs must be interlinked and supportive of each other to maximize project results.

Private Management Support 660 - 0113

29. Performance--In terms of output indicators, the project has exceeded the targets for both, the BASIZ short-term assistance, and the MAP long-term assistance programs. Moreover, the progress pace of the first 18 months has accelerated during the second half of the project. BASIZ project work during the second half has increased to 765 staff days from 453 staff days for the preceeding period. Repeat clients increased by one to 10 and received 534 staff days of assistance, compared with 166 days for the first half of the project. Similary, the MAP program now has a client base of five clients, up from two for the first half of the project; two of the new clients are cooperatives, the third is the national federation of credit unions.

1/ The agro-industrialist has since been terminated.

15

30. Technoserve has by and large implemented most recommendations of the mid-term evaluation, albeit with a varying degree of depth. Its strategic five-year plan projects the thrust of the program to be in the Bas-Zaïre, Kinshasa and Bandundu regions, with the possibility of moving into Shaba at a later stage; this is in support of the CDSS designated areas of the USAID program activities. The plan also targets increasingly small and medium for-profit enterprises, credit institutions, and regional and national development projects ; this is in line with the second half of the OPG experience, in which only 13 of Technoserve's 23 clients were cooperatives, the balance being equally divided between for-profit enterprises and development projects. This program orientation is also supported by an active and concerted marketing drive using various media options and seeking mainly for-profit clients in Bandundu in the agriculture, agro-industry and agricultural credit sectors.

31. The strategic plan is accompanied by a staff development plan at a somewhat general level. Training needs should be detailed yearly and should address the link between activity level and staff requirement, criteria for staff promotions, length of proposed training activities, and should incorporate additional training inputs from outside Technoserve. The strategic plan should yield a yearly work program and budget; the 1988 excercise is regrettably limited to a general staff/activity matrix without mention of the required means of implementation.

32. Efforts at improving Technoserve's internal management were undertaken in three areas. First, Technoserve is aiming at increasing its local revenues by charging all clients for sevices rendered, even if it is a token fee; almost one half of the clients account for the lion's share of services, and pay more than just symbolic fees. Despite these efforts, the cost recovery in 1986/7 has slipped to 1% from 2% 18 months earlier. Second, marginal Technoserve program costs have decreased significantly as a result of a shift in the mix of expatriate and host country national (HCN) staff in favor of the latter. Third, computer-operated management information systems now capture project tasks and costs, and manage client data bases.

33. No progress was realized in de-linking Technoserve Zaïre from its US head quarters; if anything, that link has intensified. Counterpart fund expense reports now come from Connecticut rather than Kinshasa, as was the case at the mid-term evaluation. Moreover, the quarterly progress reports to USAID still are Technoserve's internal activity reports destined for the US, which, in the team's view, do not lend themselves to management decision-making.

These reticent internal structural rigidities may limit Technoserve's responsiveness to local conditions or the requirements stipulated by USAID or an umbrella manager.

34. The impact of the project can be measured by improvements in the viability of private enterprises. For example, Technoserve interventions allowed two cooperatives to be created; their memberships increased to 174 and 216 members, respectively, at the end of the OPG. Another measure is the progressive monetization of their activities, which generated cash surpluses of Z700,000 and Z1m, respectively, for a nine months period, compared with virtually none two years earlier.

35. The key factor of success of this project is the world wide assistance model Technoserve is using in Zaïre, a positive aspect of the above-mentioned Technoserve rigidities. The model closely associates the grass root clients in the search and elaboration of solutions to their problems; the in-depth analyses are undertaken under the guidance of a Technoserve HCN consultant offering a competence rarely available at their economic level. While this approach is input-intensive, the many self-motivated clients are highly satisfied as evidenced by the large number having integrally adopted the Technoserve recommendations.

36. Sustainability--Financial sustainability of the project depends largely on the willingness of Technoserve US to fund the Zairian project at one level or another based on headquarter funds availability. Some Technoserve services are very costly when compared with similar ones available in Zaïre, a fact exacerbated by the effort-intensive approach.1/ Technoserve continues to depend vitally on subsidies, and efforts to reduce this financial dependence appear to be slow In the team's view, the OPG amendment was an encouragement in the wrong direction, for it increased the yearly subsidy to $300,000 from an average of $265,000 for the OPG. Subsidies could in part be justified by the larger number of beneficiaries reached; the team wishes to encourage Technoserve to intensify the use of its novel approach with multiplier effect introduced in the strategic plan, which allows it to replicate solutions with minimum adaptation, and, hence, to reach more beneficiaries with less input.

37. Recommendation--In light of the above consideration the team recommends that Technoserve be granted a second OPG for a three-year period, in the amount of $836,000. This would encourage Technoserve to finance its activities in 1990 and 1991 increasingly from client revenues.

1/ The high service unit cost is attributable to the presence of expatriate staff required for establishing a Zairian capability.

17

Kimbanguist Hospital 660 - 0122

38. Performance--The 30 month project comprises a 6-month hospital construction phase, and a 24-month transitional phase, during which the operation of the hospital will be turned over to the Kimbanguist church. The construction phase was concluded in November 1987 after ten months; all buildings that were to be built or renovated with counterpart funds have been completed to a high quality level. In addition, a laboratory/pharmacy building, covered passage ways linking the buildings, and a water evacuation system were completed. The allocated budget was estimated to allow only for moderate constructions, but the accomplishments are, by any measure, first rate. The Kimbanguist church is still in the process of raising the funds necessary for the construction of the building which it must contribute according to the agreement. The hospital equipment is either ready for installation, or is expected shortly; Hadassah is bringing in an installation crew for two months.

39. In terms of inputs, Hadassah and the State of Israel have provided Mr.Elie Mor as hospital director for the duration of the project. He was in charge of the construction, and he will train on-the-job his counterpart hospital director from the Kimbanguist church during the transition phase. Hadassah/State of Israel are also prividing rotating teams of two doctors and two nurses to upgrade local skills in specialized areas. The Kimbanguist hospital has at its disposal a team of doctors who will be staffing the hospital. The team, however, does not suffice to operate a hospital of this size. The Kimbanguist church has, therefore, obtained assurances from the Département de la Santé Publique that the latter will assign additional doctors to the hospital. In the team's view, care will need to be exerciced by the church in the selection of these doctors.

40. Concerns have been voiced by Hadassah and the Kimbanguist church as to the adequacy of available funds for the operation of the hospital and for the training of the local team during the transition phase. The Kimbanguist church has, for the moment, wisely resisted a further expansion of the hospital to about 500 beds from the current 250 beds.

41. The hospital is situated to the east of Kinshasa, an area conspicuous by the absence of major health infrastructures, yet populated by the poorest of urban dwellers. Its location on the site of the health center of the Kimbanseke zone makes it an ideal candidate for the delivery of primary health care as part of the GOZ network. The hospital is the first of the Kimbanguist church, and will likely be used by the church to upgrade the skills, both, technical and administrative, of its entire medical staff.

18

42. Four main factors have contributed to the success of, so far, a remarkable accomplishment. First, and most important, is the personal dedication, drive, competence, and involvement of Elie Mor. He set up in ten months and on a shoe string budget a quality hospital of 250 beds for about $6,000 per bed. Second, the capacity of the Kimbanguist church to mobilize its members to contribute free labor for the construction has greatly reduced construction costs. Third, the flexibility demonstrated by USAID in the provision of inputs, both, as regards the OPG amendment to accomodate the Belgian contribution, and the waiver to proceed without solliciting construction bids has allowed the capital base to be expanded significantly and the construction to be completed within record time. And finally, the commitment of Hadassah in its support of the project beyond the letter of the agreement with the Kimbanguist church has ironed out many wrinkles and solved many unforeseen financial problems.

43. Sustainability--At present, the sustainability of the project at its current level is in no way assured. The Kimbanguist church's medical services division is governed by a management committee composed of 13 members, of which only four are doctors. In the team's view, one of the major dangers that could cause the project to fail is this committee's limited understanding of the technical, administrative and financial needs of a hospital of this size. In the past, the Kimbanguist church's experience has been limited to managing a number of dipensaries. Managing a hospital, however, requires a sizeable staff with a technical capacity, and introduces a management complexity beyond the church's current capabilities. Moreover, the church relies at present on member contributions for the financing of its health and education services. Clearly, this will be insufficient to fund the operations of a hospital. Other sources need to be sought, and an entire financial planning, budgeting and fund raising system needs to be set up; this may include, in the short term, funds from other donors, and, in the long-term, transformation of some of the church's assets into productive cash-generating entities.

44. Further, Elie Mor's personal efforts and vision must be institutionalized before his departure to ensure the survival of the hospital. It is apparent that the church's management committee does not share Elie Mor's approach and views on the future of the hospital, nor does it appear willing to have a team trained to assume the management of the hospital at the level required to maintain services at their projected capacity.

45. Finally, differences of views between the management committee and Elie Mor also pertain to the extent of the future integration of the hospital in the GOZ's primary health care network. Elie Mor is apprehensive that a tight

integration will entail increased costs, likely degradation of services to the level prevailing in the national health care system, and the possible dismantling of the hospital to satisfy urgent equipment needs in other health care centers.

46. Recommendation--To avert a potential failure, the team recommends that USAID, either directly or indirectly through the services of a PVO, maintain a presence during the transition phase. This could be accomplished with an additional grant of, say, $200,000, of which about 90 % would be in local currency, for the remaining project period of 20 months in exchange for an active role in establishing the management capability and the financing mechanisms required for the continued operation of the hospital.

Conclusions

47. An assessment of the contribution the projects have made to their respective project goals and purposes is in a strict sense not possible for lack of base line data. Similarly, the marginal project value to beneficiaries cannot be determined, and hence cannot be used to justify total project costs, quite aside from the inherent difficulty in isolating and quantifying such project-specific value enhancements. Nevertheless, it is the team's view that each of the project has in some measure improved the quality of life of probably most intended beneficiaries.

48. In the case of the Fish Culture Expansion project, most farmers who have stuck it out through two crop cycles now can feed themselves and their families on a diet rich in fish protein. A few, estimated at about 100 out of 4,000, earn significant amounts through trading their excess production. The Karawa hospital can now offer, for example, around-the-clock x-ray-based diagnoses, easy and efficient sterilization of all equipment, and sophisticated medication kept under permanent refrigeration; moreover, the portable sawmill and the hammermill (will) take the tedium out of demeaning chores for a good many inhabitants of the region. The establishment of the modern Kimbanguist hospital fills a void in one of the most sorely neglected areas of basic needs in Zaïre.

49. Benefits accruing directly to the local poor and resulting from CEPAS and Technoserve interventions are more difficult to assess, are more subtle in nature, and likely will emerge only over the long haul. But they are real, no matter how small. For example, the adoption of the charcoal burner reduces for its user the need for frequent and onerous wood

fetching trips, and the meal preparation costs. It can also be expected that the library of materials on appropriate technology will yield a solution, through the intervention of development agents, to the many time and effort consuming daily activities of the most deprived of the rural population. The installation of accounting systems, and the training in their use, provides the backbone for any grass root organization to manage its financial affairs, which, in turn, will allow it to use its resources in an economically sound way and to maximize the returns for its members.

50. USAID project officer's time spent on these small projects varies on average between an estimated one to two hours per day. It is taken up by administrative matters, in some projects by procurement, and project guidance. Little attention appears to be spent on actually managing the projects, as evidenced, for example, by the acceptance of largely meaningless reports describing the status of various project activities submitted by CEPAS and Technoserve.

51. It does not appear that small projects require more USAID staff time than would large ones. However, some of the staff interviewed felt that valuable and scarce USAID staff time should be reserved for large projects, and that the small amount of money associated with small projects effectively disqualified these from receiving equal time. Moreover, it was stated that USAID's expanding program will claim increasingly staff resources now tied up with small projects, and that, aside from costs, it was difficult for USAID to find qualified staff in the numbers necessary to manage its program load.

52. Close USAID/GOZ cooperation in project implementation has its problems. GOZ's management style or practice is incompatible with rational, sound management, and makes the delivery of goods or services inefficient and ineffective. For example, the Fish Culture Expansion project direction in Kinshasa is overstaffed with relatives and acquaintances of powerful government officials, mainly because of the pay premium offered by the project. 1/ Moreover, project staff routinely refuse and disobey orders, in particular those that would transfer them to locations outside Kinshasa, yet cannot be sanctioned because of the protection extended to them by well-placed friends. In the team's view, the low pay scale of goverment employees, combined with the permeating political orientation, make the GOZ a questionable conduit through which USAID should channel development aid.

53. In contrast, the team has found church-based PVOs to be viable alternative for projecting development aid to the most needy beneficiaries. Their grassroot approach and their long, firm implantation in local communities guarantees continuity of development efforts, and it makes them trusted

---

1/ One such letter forcing an individual upon the project stated that "should the candidate fail the hiring test, the project could employ him beneficially in another capacity."

21

community leaders respected for their social conscience. This is especially the case where the PVO is headed by a driven and visionary leader. While this may later bring on problems of institutionalizing his efforts, in the beginning it is a condition sine qua non for effecting change. Most PVOs started off as missionaries, later branching into health and education services, and in the process relying heavily on outside financing. More recently they have come to recognize that the well-being of the community includes the material development of its members; in response, they have begun to offer to the community commercial services in agriculture research and production, agro-industry and transportation. The profits from these operations are used in part to finance their traditional services, thus reducing dependence on outside sources, and in part to expand their commercial activities.

54. These PVOs appear to be ideal candidates for recipients of aid under the umbrella project, for they offer, among other advantages, an already existing support infrastructure, and their needs for assistance may be moderate. Since they are organized as stand-alone entities with their own, existing management, their integration into an umbrella project managing such small projects should pose few problems or delays. They may need, however, assistance in improving, in some cases considerably, their management capacity.

55. USAID's positive experience with the PVO support project 660-0097, as well as with that of similar projects in other countries, encourages the establishment of an umbrella manager under which small development efforts should be grouped. Such a set-up offers several advantages. It simplifies communication lines between USAID and the many small projects, while introducing a concommittant drop in the day-to-day administrative burden on scare USAID resources. This would allow USAID to reassign the freed-up staff for the management of its expanding program. Because of the introduction of an additionnal managerial level between USAID and the implementors, the need arises for a shift from administrative project monitoring to improved management of project implementation. This shift is imperative to maintain and possibly reinforce the vital link between the field experience of actual project execution and the project design function.

22

Recommendations

56. (i) Upgrade the management skills of USAID project officers through intensive, on-the-job and in-country, seminar-type training;

(ii) Instal an effective management information system to monitor the implementation progress of the umbrella manager and that of the subprojects;

(iii) Select an umbrella manager according to the following main criteria : 1/

- competence of management staff proposed by umbrella manager;
- previous experience in francophone Africa, preferably in Zaïre;
- demonstrated capacity to execute development projects;
- umbrella manager's internal philosophy compatible with that of USAID; this may in effect restrict the choice to US based organizations;
- no significant internal structural rigidities in organization of umbrella manager.

(iv) Select potential small projects to be funded under an umbrella manager based on the following principal criteria :

- church-based PVO with long and firm implantation in local community, exceptionally could include Peace Corps managed activities; a private enterprise would lack the social conscience to feed back profits to fund unprofitable services; the mission's activities usually are of a transient nature and do not have the requisite grass root reach; the GOZ has a management philosophy incompatible with sound project management;
- presence of goal-oriented and dynamic leadership at PVO;

1/ The team is inclined to favor a PVO for this role, although, with perhaps the exception of its grass root outlook, it offers no compelling advantage over other suitable candidates such as a for-profit organization.

- type and number of direct beneficiaries reached with proposed funding actions;

- demonstrated capacity to implement projects, and existing managerial and technical infrastructures;

- activity predominantly in CDSS designated sectors and regions in support of USAID program; should have flexibility to admit pilot projects outside CDSS to test a change in USAID development policy, or in response to exceptionally meritorious project activities;

- project size between minimum of $100,000--with flexibility to lower limit to, say, $20,000 for meritorious activity satisfying all other criteria--and maximum of $1.5m; projects falling between maximum limit and threshold amount of USAID managed projects should be subdivided into smaller units;

- funding to comprise any combination of dollars and zaïres, from counter part funds or through local currency financing, as required by project activity, but must include minimum recipient contribution of, say, 25 % of project amount, which could be rendered in kind;

- project approval routinely by umbrella manager for sizes below $0.5m, reserving USAID veto right; through action memo to USAID for sizes between $0.5m and $1.0m; and through regular project proposal for USAID approval for larger projects.

(v) Participate in the upcoming INADES workshop on institutionalizing the Appropriate Technology division of CEPAS in light of potential future cooperation.

EXECUTIVE SUMMARY

(i) Purpose of activities--The five projects aim at improving the standard of living of the rural poor in selected target areas, by assisting in improving either the crop yield (Fish Culture), or the tools and methods (CEPAS), or the commercial or financial management (Technoserve), or the health services (Karawa and Kimbanguist).

(ii) Purpose of evaluation--It assesses the performance of each of the five projects, together with their sustainability, and identifies specific lessons learned from each one. It also examines the five projects in the context of a future umbrella project that could subsume the management of such small projects.

(iii) Methodology--USAID and selected project staff, as well as personnel of too other, church-based PVOs were interviewed; various USAID records, and pertinent project documentation and reports were reviewed. The team effected a four-day field trip to Karawa and Bwamanda, Equateur, and Kikwit and Idiofa, Bandundu.

(iv) Findings--The fish culture project is successful in teaching farmers to become self-sufficient in fish production; it should be extended beyond and PACD, albeit with a slightly different arrangement limiting the role of the GOZ. The Karawa project successfully installed a mini-hydropower complex, relying on a key man and existing infrastructures; its management has been institutionalized. The CEPAS project met with mixed succes, due in part to poor design, and in part to overreliance on a key man; an extensive library on Appropriate Technology survives the PACD. Technoserve continues to deliver appreciated and pertinent services; funding should be continued at a decreasing rate, with the balance coming from USAID projects as fees for services rendered. The Kimbanguist Hospital has completed the construction phase; the transition to church-managed operations needs financial and extensive management assistance.

(v) Conclusions--It is both desirable and doable to have an umbrella manager subsume the management of such small projects; desirable because of the time and administrative burden placed on USAID by small projects, and because of USAID's positive experience with its PVO support project; doable because of the stand-alone nature of PVOs as most suitable recipients of aid, which limits their need for assistance while guaranteeing the continuity of their activities.

(vi) Recommendations--The team recommends the following:

- Upgrade the management skills of USAID project officers through training;

- Instal a management information system to monitor progress of the umbrella manager and that of the subprojects;

- Select an umbrella manager according to staff competence, African experience, demonstrated implementation capacity and USAID compatible internal philosophy;

- Select as fund recipients church-based PVOs with dynamic leadership and demonstrated implementation capacity, whose activities coincide with CDSS priorities, and whose funding needs do not exceed $1.5 m, representing three quarters of the proposed project size;

- Participate at the INADES workshop on the future of its Appropriate Technology division.

(vii) Lessons learned--Better management skills could have helped minimize some of the problems encountered in project design and implementation; this applies equally to aid recipient and USAID staff. Channelling aid funds through the GOZ entails inherent problems of inefficiency and ineffectiveness. The development model promising the best and longest lasting results is the church-based PVO, which has diversified its activities into agricuture and industry to help finance its social services; but they may need a considerable boost in their management capability.

26

TABLE OF CONTENTS

	Page
Introduction	1
Fish Culture Expansion 660 - 0080	2
Performance	2
Sustainability	3
Recommendation	3
Karawa Health/Education Improvement through Hydropower 660 - 0081	4
Performance	4
Sustainability	5
Lessons learned	6
Appropriate Rural Technology Development 660 - 0104	6
Performance	6
Sustainability	8
Lessons learned	8
Private Management Support 660 - 0113	8
Performance	8
Sustainability	10
Lessons learned	10
Kimbanguist Hospital 660 - 0122	11
Performance	11
Sustainability	12
Recommendations	13
Conclusions	13
Recommendations	16
Annexes	After page 17

27

A N N E X E S

Annex 1

Statement of Work

Small Project Review

STATEMENT OF WORK

I. Activities to be Evaluated

The following five projects will be evaluated simultaneously.

A) Fish Culture Expansion - 660-0080
LOP Cost - $1,650,000
PACD - 9/15/88

B) Appropriate Rural Technology Development - 660-0104
LOP Cost - $134,000
PACD - 9/30/87

C) Private Management Support - 660-0113
LOP Cost - $793,500
PACD - 9/30/87

D) Kimbanguist Hospital - 660-0122
LOP Cost - $750,000
PACD - 9/30/89

E) Karawa Health/Education Improvement through Hydropower - 660-0081
LOP Cost - $500,000
PACD -

II. Evaluation Purpose

The purpose of this evaluation is to examine each of the five projects listed above in the context of a future "umbrella" project that will subsume the management of these and/or similar small projects. This will include, but will not be limited to: 1) an assessment of overall project performance, whether planned outputs described in the project documents have been met and the extent to which the achievement of the objectives has contributed to the project goal and purpose and factors contributing to success or failure; 2) an assessment of the management burden on USAID, including whether the time spent on these small projects could be better utilized elsewhere, whether small projects could be effectively managed by an external agency, and at what cost; 3) a detailed discussion of the advantages and disadvantages of including these and similar projects under an external management umbrella (The evaluators will look specifically at PVOs supported by GOZ administered counterpart funds.); and 4) identification of criteria to be used in selecting potential small projects to be funded: type (sector), size (minimum and maximum), recipient (PVO, mission, GOZ, etc.), and funding (from USAID - dollars only, zaires only, mixed; contribution from recipients).

III. Background/Project Descriptions

A) Fish Culture Expansion - 660-0080

This is a cooperative project among USAID, Peace Corps, and the Government of Zaire (GOZ). USAID provides logistical support, including motorcycles, four-wheel drive vehicles and fuel. Peace Corps provides volunteers who serve as extension agents. The GOZ provides a national director and support staff for six regional offices.

Project methodology revolves around Peace Corps extension agents, who work with highly motivated farmers. The emphasis of the project is on quality pond construction and basic pond management. The purpose is to develop a small core group of "model farmers" who act as teachers of others interested in fish farming.

To date, the project has provided guidance to over 3,000 farmers, who have constructed over 4,000 fish ponds. From the beginning, all responsibility for the pond and its results rests with the farmer. The project provides technical assistance to the farmers; no commodities are given to the farmers.

B) Appropriate Rural Technology Development - 660-0104

The Centre d'Etudes pour l'Action Sociale (CEPAS), under an OPG, is responsible for developing its long-term capacity to promote appropriate technologies (AT) among rural agents in Zaire and to provide them with technical assistance for developing projects. Toward this end, the project is carrying out the following activities: 1) Organizing AT workshops and field surveys around the country; 2) Upgrading the existing AT library and consultative service at CEPAS; 3) Systematizing follow-up and feed-back systems to record the rate of success in adoption of AT solutions; 4) Expanding the video and slide presentations on the subject of AT; and 5) Organizing TV and radio shows about AT with the National Educational Broadcasting Service (RATELSO).

C) Private Management Support - 660-0113

This project is being implemented by Technoserve, Inc. (TNS), a U.S. PVO, under an OPG, which was signed in November 1984. The project is designed to strengthen and promote private enterprise, especially agriculture related initiatives and development institutions in Zaire through direct technical assistance and the transfer of management skills. The project is working to establish a foundation for a Zairian capability to provide these services. This would be accomplished within a 5-10 year time frame. More specifically, within the period of this grant, TNS will have set forth a plan for the development of this Zairian capability and initiate the process of identifying qualified Zairian professionals who will be trained in TNS's private enterprise program methodology and techniques.

D) Kimbanguist Hospital - 660-0122

This three-year project provides support to Hadassah USA, a U.S. PVO, to assist the Kimbanguist Church, a local PVO, in the renovation and expansion of a hospital center in the Kimbanseke Health Zone of Kinshasa. USAID assistance is for equipment, medical supplies, and Hadassah personnel support. This assistance will contribute to the completion of the first stage of the project, including construction of buildings, installation of hospital equipment, and provision of consumable supplies. When completed the hospital will include 180 beds and departments of medicine, pediatrics, surgery, and obstetrics and gynecology. It will also have two operating rooms, a recovery room, an intensive care unit, an emergency room, out-patient clinics, and a number of private rooms. The project will also include training and consultation both in hospital administration as well as in medicine and nursing, by teams of doctors, nurses and an administrator, for a period of 30 months. Other donors providing assistance include the Government of Israel, the Government of Belgium, and the GOZ (in the form of CPF and in-kind support).

E) Karawa Health/Education Improvement through Hydropower - 660-0081

The Communauté Evangélique en Ubangi-Mongala (CEUM) Station at Karawa received an OPG for the implementation of this project, whose purpose was to provide CEUM with the capacity to deliver improved and expanded health, education, and agriculture related services through the installation of a mini-hydroelectric facility. The Karawa mission's Technical Services Department, along with short-term technical support from US-based church members, planned, designed and constructed the mini-hydropower facility. The facility was completed in April 1984.

IV. Specific Issues to be Addressed in this Evaluation

In addition to addressing the general concerns noted in section II - Evaluation Purpose, the evaluators will also examine specific questions regarding each of the projects under review. This will include an examination of beneficiaries of each activity. Who benefits? How have they benefited? Can total costs be justified based on project value to beneficiaries?

A) Fish Culture Expansion - 660-0080

1. Examine management and staffing patterns of Kinshasa office. Is staff level excessive? Would project management be less effective with a smaller staff?

2. Examine financial accounting system, determine adequacy.

B) Appropriate Rural Technology Development - 660-0104

1. Did the project accomplish its purpose?

2. Describe the project's impact?

3. Describe the changes in project leadership and direction and how these changes affected project implementation.

C) Private Management Support - 660-0113

1. Describe how TNS has worked to address the following three conditions as stated in the OPG amendment:
a) Increase local receipts;
b) Move more towards assistance to the non-cooperative private sector;
c) Explore how TNS may assist USAID projects in Bandundu and perhaps Shaba.

2. Comment on the advisability of providing a second grant to TNS. If advisable, are there any changes in directions for the project?

3. Comment on the adequacy of expatriate and national staffing levels.

4. Comment on how TNS has improved the viability of private enterprises.

5. Evaluate TNS assistance to the Fish Culture Expansion project.

6. Review and comment on Technoserve's a) Five-Year Strategic Plan, and b) Staff Development and Training Plan (recommendations stemming from the mid-term evaluation).

D) Kimbanguist Hospital - 660-0122

1. Evaluate the ability of the Kimbanguist Church to cover operational costs and recurring costs of consumables.

2. The Kimbanguist Church plans to renovate additional buildings, doubling capacity of their hospital, at their own expense. Can they support these and other costs such expansion will entail? Have the Kimbanguists set unattainable goals? What negative impact might these have on the 160-bed hospital?

3. Evaluate the Kimbanguist Church administrative capacity to manage the entire hospital.

4. Examine plans for integrating this hospital center into the GOZ/DSP structure. What steps have been taken to ensure that the Kimbanguist Hospital will function as a hospital center or a reference hospital in the Kimbanseke Health Zone?

E) Karawa Health/Education Improvement through Hydropower - 660-0081

1. Estimate total costs of design, construction, and installation of the mini-hydro facility, including both labor and equipment.

2. Describe how operation and maintenance costs are financed.

3. Describe the management of the facility.

4. Identify end users and beneficiaries, both intended and potential. Describe impact of facility on local area.

5. Compare the construction management of this project with the Koda mini-hydro project.

6. Provide suggestions to the Mission on the advisability of supporting mini-hydro projects in the future.

V. Methods and Procedures

The evaluation will take place during the month of November, 1987, beginning on November 2 and ending on November 28. Team members will be required to work a six day week. The itinerary is as follows:

Sunday, November 1	Team Leader arrives
Monday, November 2	General Orientation
Tuesday, November 3 to Saturday, November 7	Meetings with project staffs
Monday, November 9 to Saturday, November 14	Field Visits to Equateur and Bandundu
Monday, November 16 to Monday, November 23	Preparation of draft report
Tuesday, November 24	Draft report due
Thursday, November 26	Meeting with project staff
Friday, November 27	Meeting with USAID Director; submission of final evaluation report
Sunday, November 29	Team Leader departs.

VI. Team Composition

The evaluation team will be composed of three external evaluators: a team leader with broad management experience, an economist and a Zairian national with training and management experience. A French language proficiency level of R/4, S/4 is required, as is previous in-country experience.

VII. Reporting Requirements

The evaluation team leader will submit a draft evaluation report to the Evaluation Officer four days before the end of his contract. This report will include the following: 1) Executive Summary of no more than two pages (including purpose of activity/activities evaluated; purpose of evaluation and methodology used; findings and conclusions; recommendations; and lessons learned); 2) Table of Contents; 3) Body of the Report of no more than 15 pages (should include a discussion of the purpose and study questions of the evaluation; the economic, political and social context of the projects; team composition and study methods; evidence/findings of the study; conclusions drawn from findings; and recommendations); and 4) Appendices (should include a copy of the scope of work; the most current logical framework as pertinent; a list of documents consulted, and individuals and agencies contacted; and may include a brief discussion of technical topics if necessary).

Two separate meetings will be held to review the report. The first will be held with the evaluators, the evaluation officer, project officers, and project personnel; the second with the evaluators, the USAID Director, the evaluation officer, project officers, and other concerned USAID staff members. Major findings and recommendations will be discussed during these meetings. The team leader will be responsible for submitting the final evaluation report, which will include consideration of issues discussed during the course of the above mentioned meetings, prior to his departure.

Annex 2

List of Persons Interviewed

List of Persons Interviewed

USAID

G.W. Anderson,
John Bierke,
Julie Born,
Tim Born,
Carol Felkel,
Leslie Fox,
John Mitchell,
Cit. Mulamba,
Gael Murphy,
Brian Therrien,
John Wiebler,

PPF

Cit. Longangi, Directeur du Projet
Cit. Molonda Kalonda, Regional Coordinator
Cit. Cingango, Assistant Administratif et financier à Kikwit

Karawa

Robert Thornbloom
Cit. BANGE YAN'NGULUMA, Administrateur-gestionnaire de l'hôpital
Dr. ELLEN BERQUIST, Responsable de l'école d'infirmières

CEPAS

Père Erpicum, Directeur de l'INADES-FORMATION, Zaïre
Cit. Lungela, responsable du service de production de matériel didactique

Technoserve

Cit. Ebaka, Administrateur
Harvey Schartup, Country Programm Director

Kimbaguist Hospital

Elie Mor, Directeur du Projet
Cit. Bena Silu, Président Administratif du Service Médical
Cit. Diatezwa N'tsiama, Vice-President Adminstrateur du Service Médical

Centre du Développement Integré (CDI)

M. Luc De Vischer, Directeur Agricole
Père Van Baelen, Administrateur
D. Jan Van Emelen, Chef du Projet - Adjoint
Cit. Makweta, chef de centre CDI à Bwamanda
M. Luc Van Raemdonck, chef de secteur agricole

Développement et Progrès
Populaire (DPP)

Père Jean-Marie Ribaucourt, Directeur du
Bureau diocésain de Développement
Cit. Munkoko, Administrateur de Combilin
Cit. Lav, Directeur Administratif et Financier
Abbé Phulushi, Coordinateur de DPP

Annex 3

Fish Culture Expansion 660-0080

by

Gatarayiha Majinya

Projet No. 660-0080

PROJET PISCICULTURE FAMILIALE

Notes d'évaluation (Novembre 1987)

par

GATARAYIHA Mayinya

Introduction

Le projet P.P.F. bénéficie d'une subvention de l'USAID depuis 10 ans. Celle-ci a renforcé l'action du " Corps de la Paix" entreprise en 1973 pour réintroduire la pisciculture au Zaïre. Les efforts du "Corps de la Paix" avaient été concentrés dans la région de Bandundu.

Le support de l'USAID depuis 1978 a permis une extension du projet à cinq autres régions du Zaïre : Bas-Zaïre, Kasaï-Occidental, Kasaï-Oriental, Kinshasa et Kivu. Le P.P.F. est devenu depuis lors un projet national du Département du Développement Rural. Son apport est à insérer dans l'objectif proclamé d'augmenter la production en milieu rural en vue de l'autosuffisance alimentaire.

Tous les rapports établis sur ce projet reconnaissent le succès qu'il a eu bien qu'il ne soit doté que de moyens limités. Ceux qui assistent la population dans son exécution sont enthousiasmés par les résultats qu'il a atteints. Nous en avons rencontrés quelques uns qui nous ont énuméré les facteurs à la base du succès. Leur jugement a été confirmé par des bénéficiaires du projet et par des personnalités indépendantes.

Les circonstances n'ont pas permis à l'équipe d'évaluation d'examiner sur le terrain les réalisations du projet. Les présentes notes sont basés sur les rapports cités plus haut et les témoignages de nos interlocuteurs.

1. Réalisations majeures de 1984 à 1987

1.1. Extension du projet

Le P.P.F. a, depuis 1984, étendu son aire d'action à une sixième des neuf régions que compte le pays. De même dans l'aire géographique où il opère, son action a été étendue à un plus grand nombre de paysans pisciculteurs.

1.1.1. Création de la coordination régionale du Kivu

C'est vers la fin de l'année 1984 que le PPF a été implanté au Kivu. Son action est encore concentrée dans la sous-région du Sud-Kivu, aux environs de Bukavu. Celle-ci a été choisie d'une part parce qu'elle remplit les conditions jugées prioritaires et d'autre part pour compléter les initiatives qui y sont menées en vue de lutter contre la malnutrition dont souffre ce milieu rural densément peuplé.

41

Au départ le P.P.F. reprenait dans la région une station piscicole et 4 étangs couvrant une superficie de 12 ares. Il encadrait 30 fermiers.

1.1.2. Intensification des activités

Le tableau qui suit marque une extension quantitative de la superficie en 1984. Celle-ci est suivie d'une diminution en 1985 et d'une remontée légère en 1986. Les responsables du projet expliquent cette diminution par leur nouvelle politique qui privilégie la qualité par rapport à la quantité. L'année 1984 est en fait le début d'une stratégie nouvelle consistant à concentrer la vulgarisation pour arriver à une plus grande productivité chez les paysans encadrés.

Tableau I :

Encadrement piscicole de 1983 à 1986

Années	Nombre de postes piscicoles	Nombre de fermiers	Nombre de d'étangs	Superficies des étangs (Ares)
1983	59	2.857	4.863	8.269
1984	67	2.606	3.287	8.848,93
1985	59	2.040	3.229	8.103
1986	59	2.107	3.176	8.822,4

1.2. Production

Les statistiques de production portent d'une part sur les stations piscicoles du projet et d'autre part sur l'ensemble de l'aie d'action du projet.

1.2.1. Production des stations du projet

Les stations du projet avaient à l'origine le rôle de centres d'alevinage. Depuis quelques années les pisciculteurs qui ont réussi produisent des alevins pour leurs propres besoins et pour vendre aux nouveaux fermiers. La diminution, pour les stations, de cette fonction de source régionale unique d'alevins tend à en faire des sous-centres de formation. Leur production tend à baisser, dans la mesure où diminue leur clientèle.

Tableau II

Production des stations du projet PPF

Année	Nombre d'étangs	Superficie totale (Ares)	Superficie récoltée (Ares)	Production (Kg.)	Rendement moyen (Kg/Are/An)
1984	149	622,2	723,8	15.562,2	35,6
1985	152	697,-	1.067,6	18.495,-	34,6
1986	111	615,7	625,9	13.765,1	30,1

On remarque, dans ce tableau, que la superficie récoltée est supérieure à la superficie totale des étangs. Ceci traduit le fait de plus d'une récolte annuelle sur certains étangs.

Tableau III

Production globale dans l'aire du Projet PPF

Année	Nombre d'étangs	Superficie totale (Ares)	Superficie récoltée (Ares)	Production (Kg.)	Rendement moyen (Kg/Are/An)
1983	4.863	8.269	3.583	102.104	28,-
1984	3.287	8.848	5.482	80.731	27,7
1985	3.229	8.103	5.482	84.330	31,-
1986	3.176	8.822	5.963	80.598	27,1

Le Tableau III comprend les données globales sur l'ensemble de l'aire d'action du projet. Il comprend donc la production des stations du projet et celles des fermiers qui bénéficient de l'appui direct ou indirect du projet.

On remarquera que le taux de rendement relativement stable est inférieur à celui des stations. De même la superficie récoltée est inférieure à la superficie totale. C'est le signe de l'ouverture de nouveaux étangs.

1.3. Equipe mobile de vulgarisateurs

C'est après 1984 que le projet, voyant le succès obtenu par l'encadrement des volontaires du "Corps de la Paix", a décidé de les retirer de certains postes piscicoles où les paysans avaient déjà assimilé les techniques de pisciculture. Dans ces postes les meilleurs pisciculteurs commençaient à donner des conseils à leurs voisins qui entraient dans l'activité.

L'équipe d'évaluation de Mars 1984 voyant les progrès réalisés dans la vulgarisation prise en charge par les volontaires avait recommandé de diminuer ou de maintenir à leur niveau de l'époque le nombre des volontaires du "Corps de la Paix". Pour assurer la continuité et le renforcement de leur action, l'évaluation recommandait de mettre en place dans les postes piscicoles qui n'étaient plus encadrés en permanence un mécanisme de vulgarisation assuré par une équipe mobile.

1.3.1. Implantation actuelle

Une telle équipe mobile est déjà en place au sein de la coordination régionale de Bandundu. Nous n'avons pas pu rencontrer les vulgarisateurs qui la composent. Au moment de notre visite, ils encadraient une session de formation pour pisciculteurs aux environs de Kikwit. Le coordinateur régional du projet nous a cependant décrit leur rôle actuel dans la région. Leur tâche principale consiste à renforcer par un appui technique le rôle des leaders des associations de pisciculteurs. Cet appui technique peut prendre plusieurs formes : explication de certains techniques, démonstration par la visite d'étangs considérés comme modèles, assistance aux réunions des associations de pisciculteurs.

1.3.2. Rôles potentiels

Dans la région de Bandundu le coordonnateur du projet PPF attend de l'équipe mobile qu'elle contribue à renforcer le mouvement associatif des pisciculteurs en les aidant à mieux s'organiser, à mieux poser les problèmes rencontrés et en leur donnant des conseils sur le plan technique.

Il attend d'elle surtout qu'elle prenne en main le perfectionnement des méthodes de travail chez les nouveaux pisciculteurs qui sont entrés dans le secteur en s'appuyant sur des membres du noyau formé par les volontaires du "Corps de la Paix".

Les responsables du projet comptent étendre à toutes les régions où il est implanté des équipes mobiles de vulgarisateurs nationaux.

1.4. Associations de pisciculteurs

Dans la région de Bandundu les pisciculteurs se sont spontanément et progressivement groupés. Les groupements qu'ils forment visent à renforcer entre eux les liens de solidarité traditionnelle autour de la même activité qu'ils ont décidé d'entreprendre. Cette solidarité s'exprime notamment dans l'apprentissage des techniques piscicoles à ceux de leurs membres qui n'ont pas bénéficié directement de l'encadrement du projet, dans la défense des intérêts communs auprès des autorités et dans les relations avec les responsables du projet P.P.F.

Les niveaux d'organisation de ces groupements varient d'un endroit à l'autre. On trouve des associations purement locales ou tribales à côté de groupements pré-coopératifs et de véritables coopératives. Toutes ces associations naissent là où les techniques de vulgarisation de la pisciculture ont été largement adoptés par les paysans bénéficiaires.

Les rapports de P.P.F. signalent des associations semblables dans la région du Kasaï-Occidental. Mais elles ne semblent pas y avoir la même ampleur qu'au Bandundu. Outre leur action mobilisatrice, ces associations ont permis aux paysans qui se lancent dans la pisciculture de moins dépendre des stations piscicoles du projet. Ce sont en effet les pisciculteurs modernes qui vendent des alevins aux nouveaux pisciculteurs voisins. Cette pratique a permis de raccourcir les distances entre les paysans qui se lancent dans le secteur et les points d'approvisionnement en alevins. Mais elle a par contre quelque feu modifé le rôle initial des stations piscicoles du projet.

Le renforcement des associations de pisciculteurs et leur présence dans la plupart des zones couvertes par le projet peuvent modifier le rôle traditionnel des agents de vulgarisation. Devant ces associations, le vulgarisateur se trouve en présence de paysans sachant nettement ce qu'ils attendent de lui et déterminés à trouver des solutions aux problèmes qui se posent à eux.

1.5. Formation

Les activités de formation menées par le projet s'adressent à deux catégories distinctes de public. Il y a d'une part la formation des pisciculteurs et d'autre part celle des agents au P.P.F.

1.5.1. Formation des pisciculteurs

Elle est réalisée à différents niveaux. Au niveau de la base, les "réunions piscicoles" regroupent les pisciculteurs d'un ou de plusieurs postes à leur propre initiative ou à la demande de l'agent vulgarisateur. Elles sont de courte durée (1 à 3 jours). Elles sont consacrées à discuter des solutions appropriées aux problèmes généraux ou techniques qui se posent. On y traite entre autres de l'organisation des groupes de pisciculteurs, de leurs relations avec les autorités politico-administratives, de la formule coopérative, de la production, de la gestion des étangs, de la vente des poissons et du vol des poissons. Les réunions piscicoles sont tenues dans toutes les régions et pratiquement tous les pisciculteurs encadrés y participent au moins une fois par an.

Les séminaires de formation s'adressent à des fermiers sélectionnés par un groupe de 15 à 25 fermiers et durent en moyenne 4 à 5 jours. Leur but est de former des pisciculteurs modèles aux techniques de gestion de leurs étangs. On y traite de sujets tels que : le choix du site, la construction d'un étang et de ses composantes, la biologie des poissons, la fertilisation, le nourrissage des poissons, l'économie piscicole. Le nombre de participants à ce type de formation est plus réduit que celui de la première formule (en moyenne 300 fermiers par an).

Les stations piscicoles ont trouvé dans l'organisation des séminaires un nouveau rôle qui en fait des sous-centres de formation.

1.5.2. Formation des encadreurs

Elle se fait également à plusieurs niveaux et dans plusieurs domaines. Dans le domaine technique le centre de GANDAJIKA est prévu pour être le centre de toute la formation. Parce qu'il est aussi le centre de recherches du projet. Les données des rapports de P.P.F. indiquent cependant qu'il n'est utilisé principalement que par la coordination régionale du Kasaï-Oriental.

Dans le domaine de la gestion, un contrat a été signé avec Technoserve, un autre projet de l'USAID, pour la formation des agents du service financier de P.P.F. Le contrat a conduit à la révision du système financier et comptable, à la restructuration du service chargé des Finances et à la formation de ses agents. Pendant 2 ans, de Mars 1985 à Mai 1987, Technoserve a formé, à la direction du projet et aux différentes coordinations régionales, tous les agents de la direction des Finances à l'utilisation du nouveau système mis en place. Les formateurs ont de même assisté les agents dans la clôture des comptes et dans l'élaboration des rapports financiers annuels.

Les système de comptabilité mis en place est adéquat. Mais il ne fonctionne pas adéquatement à cause surtout de la qualité des agents dont près de la moitié ont été recrutés sans avoir les qualifications requises. L'insuffisance des dotations budgétaires ne permet pas non plus au projet P.P.F. de faire imprimer et distribuer dans toutes les régions les formulaires de gestion imposés par le système mis en place.

2. Facteurs de succès du projet

Si le projet est considéré comme une grande réussite par tous les observateurs, il le doit surtout à 3 facteurs.

2.1. Motivation de la population

Les bénéficiaires directs de l'action du projet sont des paysans qui décident d'y participer ou de s'en retirer en fonction de leur propre intérêt. Les volontaires du "Corps de la Paix" font de cette adhésion volontaire une des conditions pour poursuivre leur encadrement. Ceux des fermiers qui désirent béneéficier de leur assistance apportent tout l'investissement nécessaire à la construction des étangs, à leur empoissonnement et à leur entretien. Le rôle des vulgarisateurs consiste surtout à leur apprendre comment faire fructifier leur investissement.

Le coordonnateur régional de Bandundu et les responsables du D.P.P. nous ont expliqué que l'attrait pour la pisciculture provient de la conscience qu'ont les paysans de la région de ce qu'ils doivent produire le poisson dont ils ont besoin mais qu'ils n'ont pas les moyens d'acheter à des prix galopants. De même la récolte des fermiers modèles montre à leurs voisins qu'ils peuvent se nourrir en poisson et livrer des surplus aux marchés.

Chez certains cependant l'entrée dans le secteur ou la poursuite des activités de pisciculture sont découragées par la fréquence des vols. C'est pour résoudre cet épineux problème que la plupart des associations de pisciculteurs naissent.

2.2. Une vulgarisation de qualité

Tous les observateurs se plaisent à vanter l'action menée par les volontaires du "Corps de la Paix". Ils vivent auprès de ceux qu'ils conseillent et ne se lassent pas d'apporter le concours demandé lorsque le fermier s'engage résolument. Leur action est grandement facilitée par les moyens de déplacement dont ils disposent et que l'on ne trouve pas dans les autres systèmes de vulgarisation mis en place dans les régions.

2.3. Equipement simple et peu coûteux

Les intrants qu'il faut pour pratiquer la pisciculture lorsque les conditions écologiques s'y prêtent sont à la portée de la majorité des paysans. Ils n'ont besoin que de quelques outils, utilisables dans d'autres activités agricoles, et de leur travail.

3. Problèmes liés à l'avenir du projet

Le succès du projet se manifeste surtout à la base. Personne ne peut assurer qu'il a atteint un degré de solidité permettant au Zaïre d'étendre la pisciculture à toutes les aires où elle peut prospérer.

Au stade actuel, le projet a montré la bonne voie dans laquelle il faudrait s'engager. Il lui reste à créer un mécanisme de développement soutenu des activités piscicoles. Cela exige que le projet soit plus intitutionalisé et acquière des moyens d'action à long terme.

3.1. Institutionalisation

La direction du projet est un organisme dépendant du Département du Développement Rural mais autonome par rapport aux services traditionnels du Département de tutelle. Cependant certaines pratiques vident cette autonomie de son contenu. La gestion du personnel du projet souffre des interventions des autorités de tutelle. Leurs recommandations conduisent souvent à affecter des agents à des services pour lesquels ils ne sont pas qualifiés. De même certains agents jouissant de la protection des autorités supérieures refusent d'appliquer les instructions données dans l'intérêt du service.

Cette situation explique le fait que le nombre actuel des agents de la direction du projet dépasse le niveau voulu pour le bon fonctionnement des services. On estime que ce nombre peut être ramené de 34 à 21 sans nuire au fonctionnement du service.

En plus de son organisation interne, la direction du projet a besoin d'une définition plus claire de ses missions : son rôle dans la définition des politiques, dans l'élaboration des stratégies, dans la coordination de la formation et de la recherche. Cette structure est-elle apte, après dix ans de tâtonnements, à mieux fonctionner et à développer sur le plan national les activités initiées par le projet ? L'équipe d'évaluation en doute.

3.1.2. Les coordinations régionales

L'entretien que nous avons eues avec le coordinnateur régional de Bandundu, qui dirige le projet dans la région où il a été implanté en premier lieu et dans laquelle il a obtenu le plus de succès, a concaincu l'équipe d'évaluation que les rôles au niveau de la coordination ne sont pas bien définis. Le projet doit-il se distinguer des services traditionnels de l'Agriculture ? Quels rôles a-t-il au niveau régional dans la recherche, dans la défense des intérêts des pisciculteurs, dans l'élaboration des statistiques?

Si une définition plus claire n'apporte pas de réponses à ces questions et à d'autres, les coordinations régionales risquent d'adopter le modèle ambiant des autres administrations de même niveau et privilégier les activités de police du détriment des activités de vulgarisation et de l'appui technique aux pisciculteurs. Le développement des associations de pisciculteurs, déprendra du rôle qui sera assigné aux coordinations régionales.

3.2. Moyens d'action à la fin du projet

Quelle que soit la formule qui sera retenue pour continuer les activités du projet, les pisciculteurs continueront à avoir besoin d'un concours extérieur pour maintenir le niveau technique adéquat dans leurs activités. Les associations se suffiront-elles pour supporter le coût de ces apports extérieurs ou les pouvoirs publics prendront-ils ce coût à leur charge ? La réponse à cette question déterminera largement les orientations futures du projet.

4. Recommandations

L'équipe d'évaluation estime que les succès acquis par le projets auprès des pisciculteurs n'est pas lié à tous les éléments de son organisation actuelle. Une formule de plus large décentralisation lui paraît même capable de mieux permettre d'adapter les acquis du projet aux données spécifiques de chaque région et aux besoins de ses habitants.

L'équipe recommande, à cet effet,

- que le "Projet Pisciculture Familiale" soit mené jusqu'à son prochain terme ;

- que la direction actuelle du projet soit absorbée par les services du Département dont elle relève ;

- que le Conseil Exécutif, l'USAID et le Corps de la Paix préparent la mise en place, dans les régions actuellement couvertes par le projet PPF, de projets régionaux autonomes qui comprendraient des équipes mobiles d'animation et reprendraient la direction et l'animation des activités de recherche, de formation et de vulgarisation ;

- que les moyens d'action comparables à ceux du PPF soient fournis à chacun des projets régionaux autonomes.

Annex 4

Karawa Health/Education Improvement Through Hydropower 660-0081

by

Toko-Puku

INTRODUCTION

Pour procéder à l'évaluation finale du projet d'amélioration de l'éducation sanitaire grâce à l'énergie hydroélectrique, l'équipe chargée de l'évaluation a étudié les documents relatifs au projet, interviewé un certain nombre de cadres directement ou indirectement concernés à l'USAID et à la CEUM/KARAWA et visité le site du projet.

Le présent document qui contient le rapport de cette évaluation s'articulera de la manière suivante :

1. cadre logique
2. finances
3. charge de gestion sur l'USAID
4. impact du projet
5. facteurs qui ont contribué au succès du projet
6. survie du projet
7. comparaison de la gestion de construction de la mini Hydro de Karawa à celle de Koda
8. leçons à tirer
9. recommandations

1. CADRE LOGIQUE (1)

a) Les intrants du Projet

Pour atteindre son objectif et réaliser son but, il a été prévu et obtenu des différents partenaires des intrants décrits dans le tableau ci-après :

PREVUS	OBTENUS
a) CEUM	
- existence des facilités et personnes clés	oui
b) GOZ	
- subsides gouvernementales aux écoles	oui
- subsides gouvernementales à l'hôpital	oui
- terrain pour la production de l'électricité et une bonne route	oui
c) USAID	
- les devises pour :	
. coût pour les commodités de l'unité hydroélectrique	oui
. moulin	oui
. scierie mobile	oui
. frais généraux et inflation	oui

Comme on peut le lire sur ce tableau, les différents partenaires ont fourni dans l'ensemble les intrants conformément à l'accord d'agréement.

La CEUM/KARAWA a mis à la disposition du projet son service technique qui a apporté un soutien appréciable au projet notamment dans la collecte des données de base et la réalisation des travaux.

1/ Le cadre logique du projet est attaché en annexe 1

Le GOZ a continué à donner des subsides à la CEUM tant pour les écoles que pour l'hôpital et un terrain pour la construction du barrage. Mais la route a été faite par la CEUM.

Enfin l'USAID a fourni les devises nécessaires à l'achat des équipements de la mini centrale hydro-électrique, le moulin, la scierie mobile ainsi que pour les frais généraux et inflation.

b) Extrants dûs aux intrants

Le tableau ci-dessus présente les extrants prévus et réalisés dans le cadre du projet grâce à l'acquisition des intrants.

PREVUS	REALISES
a) Fonctionnement du système hydroélectrique	a) Fonctionnement du système hydroélectrique
- Construction du barrage - Installation d'une turbine de 200 KW - Construction de la route - Installation de la ligne de transmission	- barrage construit - 2 turbines installés 120 KW et 250 KW - Route construite - Ligne de transmission installée
b) Formation du personnel	b) Formation du personnel
- Personnel d'opération/entretien pour le système hydroélectrique (3)	- Personnel d'opération/entretien pour le système hydroélectrique formé (2)
- Infirmiers	- Infirmiers
20 nutritionnistes 70 infirmiers auxiliaires	3 nutritionnistes 60 infirmiers auxiliaires formés
c) Construction, équipement et fonctionnement de nouvelles installations	c) Construction, équipement et fonctionnement de nouvelles installations
.Hôpital - salle commune pour les femmes prêtes à accoucher	.Hôpital -salle commune pour les femmes prêtes à accoucher construite

- nouvelles salles de classe et laboratoire	-
- abri servant de cuisine pour les membres de famille des malades	- abri servant de cuisine pour les membres de famille de malades construit
- logement pour agents sanitaires et infirmiers	- logement pour agents sanitaires et infirmiers construit
.Ecole secondaire	.Ecole secondaire
- dortoir supplementaire pour 100 personnes	-
.Ecole de fille à BAU	.Ecole de fille à BAU
- dortoir supplementaire pour 50 filles	n.d
- 2 salles de classe	n.d
- 1 dispensaire	n.d
- 1 puit	n.d
- D'autres améliorations d'ordre intrumental	n.d n.d
d) Installation des nouveaux équipements opérationnels pour les facilités sanitaires et éducatives	d) Installation des nouveaux équipements opérationnels pour les facilités sanitaires et éducatives
- scierie mobile	- scierie mobile installée
- moulin	- moulin acquis

A partir de ce tableau, quelques observations peuvent être faites :

1°. Au niveau du fonctionnement du système hydro électrique, presque tous les extrants ont été réalisés conformément aux prévisions, à l'exception du fait que le projet a acquis deux turbines dont l'une de marque LEFFEL FRANCIS de 120KW acheté aux USA par les fonds de l'USAID et l'autre de marque OSSBERGER de 250KW obtenue de l'Allemagne grâce au don de EZE une organisme Allemande d'assistance au développement.

2°. Au niveau de la formation du personnel :
- deux techniciens de niveau A2 en mécanique auto ont suivi une formation de 9 mois à l'INPP/Kinshasa en électricité haute tension. Actuellement, l'un d'eux s'occupe de l'entretien de la mini centrale tandis que l'autre est affecté au service technique de la mission.

- une nutritionniste de niveau A1 a été recrutée. Elle a formé sur le tas deux autres nutritionnistes qui s'occupent de l'éducation nutritionnelle dans l'aire de la mission.

- 60 infirmiers(ères)-auxilliaires (A3) ont été formés à l'école d'infirmiers de la mission. Selon Dr. ELLEN-BERQUIST, responsable cette école, un bon nombre de ces infirmières travaillent dans i'aire de la zone de santé de KARAWA.

3°. Au niveau de la construction, de l'équipement et du fonctionnement de nouvelles installations, Mr. THORNBLOOM nous a laissé entendre que l'USAID avait décidé en cours d'exécution du projet, de supprimer le financement de ce volet à cause de l'augmentation des coûts due à l'inflation. L'école de fille à BAU, elle, a été maintenue.

Nous n'avons pas pu visité cette école parce que BAU se trouve à plus ou moins 150 Kms au Nord-Ouest de KARAWA.

Cependant, la mission a pu construire certaines de ces installations grâce au don du fonds Mme YOUNG. Il s'agit notamment de :
- la salle commune pour les femmes prêtes à accoucher
- l'abri servant de cuisine pour les membres de famille des malades
- deux logements pour agents sanitaires et infirmiers

4°. Au niveau de l'installation des nouveaux équipements opérationnels pour les facilités sanitaires et éducatives, le projet a acquis une scierie mobile et un moulin conformément aux prévisions.
Selon Mr. THORNBLOOM, la scierie mobile a beaucoup aidé dans la réalisation des bois de coffrage ayant servi dans la construction du barrage. Le moulin, par contre, est encore gardé au service technique de la mission parce qu'il ne peut fonctionner qu'avec du courant triphasé, non encore disponible.

Comme on peut le voir, la quasi totalité des outputs décrits dans le document du projet ont été réalisés. Ces réalisations permettent-elles à la CEUM de délivrer des services ameliorés et étendus en santé, éducation et agriculture pour les peuples de la sous-région de l'Ubangi-Mongala ? Nous ne pouvons l'affirmer dans la mesure où la situation avant le projet n'a pas été précisement quantifiée pour être comparé à la situation à la fin du projet.

Néamoins, les personnes que nous avons rencontrées semblent satisfaites des services actuellement rendus par la CEUM grâce aux acquis du projet. Donc, il nous est loisible de conclure que les populations locales sont les bénéficiaires des effets de ce projet. Les autres bénéficiaires sont des missionnaires eux-mêmes qui ont désormais de l'électricité en permanence pour leurs besoins divers. Les autres bénéficiaires potentiels sont le poste étatique et le centre commercial situés dans les environs immédiats de KARAWA-mission qui pourraient être raccordés sur le réseau électrique, à condition qu'ils trouvent le cable nécessaire ou qu'ils supportent les frais y afférrents.

2. FINANCES

Il ne nous a pas été possible de calculer le coût réel du projet. Le tableau ci-dessous présente la contribution financière des partenaires telle que prévue et réalisée.

(en Dollar US)

PARTENAIRE	BUDGET PREVU	MONTANT VERSE
USAID	493.000	622.360
CEUM	414.000	100.000
GOZ	497.000	622.360
TOTAL	1.404.000	1.344.720

Il apparaît sur ce tableau que les contributions de l'USAID et du GOZ dépassent leurs prévisions respectivement de 26 % et 25 %.

Ceci s'expliquerait entre autre par l'augmentation des coûts sur le marché consécutive à l'inflation, surtout parce que le projet pris plus de temps que prévu. Mais aussi à l'augmentation des quantités de matériaux pour compenser les pertes subies en cours de réalisation et l'achat des équipements non prévus au départ.

Par contre, la contribution de la CEUM était faite entièrement en nature et correspond au coût du personnel de la mission et des autres volontaires de l'Eglise qui ont contribué de manière substantielle à la réalisation du projet.
Le 100.000 $ US qui apparaissent sur ce tableau représente la valeur de la turbine OSSBRGER reçu en don de l'Allemagne.

Le montant total des versements opérés repris sur ce tableau comprend les coûts de la construction, l'installation de la mini-centrale, la main d'oeuvre locale ainsi que l'équipement. Le coût des études n'ont pu être calculées parce qu'elles étaient menées par des volontaires bénévoles de l'Eglise-mère aux USA.

3. CHARGE DE GESTION SUR L'USAID

Il nous été difficile de déterminer la charge de gestion de ce projet sur l'USAID dans la mesure où tous ceux qui se sont occupés de la gestion de ce projet au niveau de l'USAID ne sont plus là et qu'il n'y a pas de documents disponibles s'y référant.

Tout ce que nous pouvons dire, ce que le projet a pris plus de temps qu'initialement prévu. En effet, prévu pour deux ans, le projet a été réalisé en six ans.

Néamoins, nous ne pensons pas que ce temps a été inutilement gaspillé dans la mesure où les performances réalisées par ce projet sont suffisamment éloquentes.

4. IMPACT DU PROJET

L'impact de ce projet peut être examiné à deux niveaux :

a) Au niveau de la zone locale

Selon les avis des personnes rencontrées, la réalisation de ce projet à Kisava permet aux populations locales de bénéficier d'un certain nombre de services améliorés.

En effet, grâce à la production de l'énergie électrique continuelle, l'hôpital arrive désormais à faire fonctionner plus efficacement son système de refrigération, son laboratoire, sa radiographie, son autoclave et un certain nombre d'examens spécialisés sont possibles. Ce qui laisse croire à une certaine amélioration dans la prestaion des services en santé.

Grâce à la scierie mobile et au moulin la pénibilité de la transformation des produits, a diminué. Ce qui témoigne une amélioration des services en agriculture.

b) Au niveau de la CEUM

La mini centrale de Karawa est parmi les petits barrages exécutés par les ONG. En travaillant sur terrain à la planification, à l'exécution et au fonctionnement de cette mini centrale, la CEUM, par le biais de ses agents expatriés et Zaïrois basés à Karawa, est passée par un processus d'apprentissage de valeur. Ces agents continueront à mettre en application ce qu'ils ont appris en assurant la maintenance et l'entretien de la mini centrale.

Cette expérience acquise est transférable dans d'autres centres de la CEUM où les besoins seront exprimés. Et, même en déhors de l'aire de la CEUM.

5. FACTEURS QUI ONT CONTRIBUE AU SUCCES DU PROJET

Parmi les élèments qui ont contribué au succès de ce projet il faut citer :

a. D'abord la présence d'une personne - clé : BOB THORNBLOOM. Fils du missionnaire qui a ouvert le poste de Karawa où il est né, Ingénieur civil de formation, Mr. THORNBLOOM est le pivot moteur de ce projet. C'est lui qui a prélevé les données de base, trouvé des volontaires pour des études des plans dans l'Eglise - mère aux USA, négocié l'accord ayant abouti au financement de l'USAID, dirigé les travaux de génie civil.

b. Ensuite l'appui donné par les volontaires de l'Eglise - mère des USA. Ce sont eux qui ont mené gratuitement les différentes études nécessaires, dirigé les travaux d'électricité : cable, transformation, distribution.

3. Enfin, l'appui du service technique de la mission à Karawa qui a une structure de base et des valeureux éléments qui ont soutenu les efforts de THORNBLOOM.

6. SURVIE DU PROJET

Trois ans après l'arrêt du financement de l'USAID, la mini centrale de Karawa fonctionne normalement. Ceci parce que certaines dispositions ont été prises :

a) Du point de vue de la Gestion

Un comité local de gestion a été mis sur pied. Ce comité est composé de :

- l'administrateur-gestionnaire de l'Hôpital
- du préfet de l'école secondaire
- du pasteur-responsable de la mission
- du contre-maître chargé de l'entretien
- de deux missionnaires expatriés
- du représentant de génie civil du groupe missionnaire.

La création de ce comité qui décide de l'allocation des ressources est un premier pas dans le transfert de l'effort individuel en un effort institutionnel. Ce qui, selon l'avis de l'équipe de l'évaluation, est un bon signe pour la survie de l'institution.

b) Du point de vue du financement des coûts de fonctionnement et d'entretien.

Pour couvrir les coûts de fonctionnement et d'entretien, le comité de gestion a décidé de faire payer la consommation de l'électricité. Les tarifs provisoires sont fixés de la manière suivante :

- certaines maisons pour le personnel ont une charge connectée de 4 lampes et une prise pour un petit appareil du genre radio et payent 40,00 Z.

- d'autres maisons sont raccordées avec 6 lampes et deux prises qui peuvent être utilisées pour une petite plaque chauffante et payent 60,00 Z.

- les résidences des agents de la mission sont équipées des cuisinières en plus de lampes et sont prelevées à 0,3 Z/KWH ainsi que les principaux centres comme l'Hôpital, les écoles, les ateliers et autres bâtiments.

Jusqu'ici ces tarifs ne couvrent pas complètement ces coûts. Aussi, la CEUM recoure-t-elle aux subsides reçues de l'Eglise - mère des USA pour faire face à ces coûts de fonctionnement et d'entretien. Mr.THORNBLOOM qui voudrait reduire la dépendance financière de la mission vis-à-vis de l'Eglise - mère aux USA est entrain d'envisager la possibilité d'entreprendre des activités commerciales à l'instar du CDI/BWAMANDA pour assurer l'autofinancement de l'Eglise locale. Le surplus degagé pourrait ainsi aider à financer les actions sociales.

7 COMPARAISON DE LA GESTION DE CONSTRUCTION DE LA MINI-HYDRO DE KARAWA A CELLE DE KODA

Les mini centrales de Karawa et de Koda sont tous des projets initiés par des missionnaires pour la réalisation de leurs oeuvres sociales et pour eux-mêmes.

La mini-centrale de Karawa a été construite en régie sous la supervision des missionnaires eux-mêmes. Ses plus grandes difficultés étaient le retard connu dans le délai d'éxécution et le dépassement des coûts par rapport aux coûts prévus.
Ce retard était dû au fait que d'une part la mission n'avait pas tout l'équipement nécessaire pour réaliser les travaux; il a fallu beaucoup de temps pour négocié l'obtention de ces équipements et d'autre part les difficultés de transport du matériel freinait l'exécution des travaux. Le dépassement des coûts était dû en partie à l'inflation mais aussi à une mauvaise utilisation des ressources due au manque d'expérience. Exemple la forte concentration dans le mélange de ciment a causé des pertes énormes de ciment.
A l'heure actuelle, cette mini-centrale est terminée et fonctionne sans problème. Mais il faut souligné le fait qu'elle a bénéficié d'un certain nombre de facteurs favorables énumérés plus haut.

La mini centrale de Koda a été confiée à une entreprise zaïroise de construction dans l'espoir de faire mieux. La société professionnelle choisie n'a pas terminé le projet dans le délais prévu. Ceci parce que cette société été une association des trois partenaires composée d'un bureau d'études, d'une entreprise de Génie Civil et d'une entreprise de construction électrique. Dans les termes du contrat, les trois entreprises étaient également responsable vis-à-vis de l'ORT. Or, l'un des partenaires se trouvant en difficulté financière a utilisé le payement reçu de l'ORT pour régler ses dettes envers les tiers. Ceci a causé un retard dans la réalisation dans la mesure où les autres partenaires étaient bloqués.
Actuellement, le contrat a été modifié et un seul de ces partenaires est responsable vis-à-vis de l'ORT, les autres partenaires deviennent de ce fait des sous-traitants.

Selon LESLIE FOX, les procédures de l'USAID avaient imposé une date limite qui ne permettait pas une analyse profonde des critères de choix. Ainsi donc, le choix n'était pas aussi bon qu'il l'aurait été s'il y avait moins de pression.

L'équipe de l'évaluation pense donc qu' il est difficile d'affirmer que les ONG (avec leur construction en régie) sont nécessairement mieux que les sociétés professionnelles.
L'éfficacité peut varier d'une ONG à une autre.

8. LECONS A TIRER

De cette expérience, quatre leçons peuvent être tirées :

1° La présence d'un homme-clé dans une ONG est très importante pour le succès d'un projet;

2° L'existence d'une structure d'appui accroît la chance de réalisation d'un projet.

3° Le transfert de l'effort individuel de l'homme-clé en un effort institutionnel est indispensable pour la survie du projet, en déhors de l'homme-clé.

4° Né d'une vision missionnaire, ce projet a peu d'expériences dans l'effort d'autofinancement. Il a donc besoin d'une assistance dans ce domaine pour devenir plus dynamique.

9. RECOMMANDATIONS

L'USAID pourrait continuer à financer de tels projets surtout pour des centres ruraux qui sont en déhors du réseau de la SNEL, à condition de s'assurer des points suivants :

1° L'existence d'un homme-clé qui devient le véritable entraineur de l'institution.

2° La capacité technique de l'institution à soutenir les travaux y afférents. L'institution bénéficiaire pourrait au besoin s'occuper des travaux de génie civil si les études sont faites par un bureau spécialisé.

3° L'intégration des activités du projet dans l'ensemble de l'institution de manière à ce que l'effort individuel soit repris par l'institution.

Annex 5

Appropriate Rural Technology Development 660-0104

by

Toko-Puku

INTRODUCTION

Pour procéder à l'évaluation finale du projet de développement de technologie rurale appropriée, l'équipe de l'évaluation a étudié des documents relatifs à ce projet, intervieuwé un certain nombre de cadres directement ou indirectement concernés à l'USAID et à l'INADES/ZAIRE et visité le site du projet.

Le présent document qui contient le rapport de cette évaluation s'articulera de la manière suivante :

1. Cadre logique
2. Finances
3. Charge de gestion sur l'USAID
4. Impact du projet
5. Facteurs qui ont contribué au succès du projet
6. Survie du projet
7. Leçons à tirer.

1. CADRE LOGIQUE (1)

a) Les intrants du projet

La réalisation de ce projet exigeait l'obtention de certains intrants. Le tableau ci-après présente les intrants prévus et obtenus pour ce projet de la part des différents partenaires.

PREVUS	OBTENUS OUI/NON
A. USAID	A. USAID
- 1 véhicule tout terrain	oui
- Equipement audio-visuel	oui
- Documentation sur la T.A.	oui
- Formation à courte durée	oui
et conférence à l'étranger	oui
- Assistance technique	oui
à court terme	non
B. CEPAS/INADES	B. CEPAS/INADES
- Facilités de bureau	oui
- Véhicule pour la ville	non
- Ressources pour documentation et bibliothèque	oui
- Support administratif et gestion au staff	oui
C. GOZ	C. GOZ
- Coût du personnel :	
- Directeur du projet	oui
- Ingénieur Agro-Industriel	oui
- Ingénieur Civil	oui
- Secrétaire/Assitant Administratif	oui
- Consultant à court terme	oui
- Dépenses de voyage	oui
- Dépenses de bureau	oui

1/ Le cadre logique du projet est attaché en annexe 1.

De la lecture de ce tableau apparait que les intrants prévus ont été dans une large mesure fourni, à l'excéption de l'INADES qui n'a pas fourni le véhicule prévu pour la ville et de l'USAID qui n'a pas fourni l'assistance technique à court terme. Après vérification, il ressort que l'INADES même n'a jamais sollicité cette assistance technique auprès de l'USAID.

Cependant, le père Didier avait fait des arrangements privés avec une dame française, laquelle a assuré la formation des femmes teinturières de Matete. Il ne ressort nulle part que cette dame ait été payée par les fonds du projet.

En outre, le seul consultant à court terme engagé localement est l'artisan-fabricant du BRASERO qui a été employé pendant environ 30 jours au total.

Par contre, l'USAID a fourni, en déhors du véhicule tout terrain prévu, une voiture pour la ville.

b) Extrants dûs aux intrants

Le tableau ci-après présente les extrants prévus et réalisés grâce à l'acquisition des intrants identifiés plus haut.

ACTIVITES PREVUES	QUANTITE PREVUE	QUANTITE REALISEE				
		84 (1)	85	86	87 (2)	TOTAL
- Ateliers tenus sur la technologie App.	au moins 4/an	8	12	3	1	24
- Publications ajoutées à la bibliothèque	100/an	n.d	n.d	n.d	254	3500
- Questions reçues et répondues services de documentation de T.A.	au moins 100/an	50	62	96	104	312
- Visites faites au centre de documentation de T.A.	au moins 100/an	45	72	106	251	474
- Video films produits sur la T.A.	au moins 12/an	-	1	-	-	1
- Publications faites sur les outils et machines de T.A.	au moins 3/an	6	1	-	-	7

- Modèles d'équipement fabriqués testés et adoptés par les communautés	au moins 3/an	3	1	-	-	4
- Visites faites aux sites de pojet T.A.	au moins 30/an	15	13	21	7	56
- Demandes en secours technique et assistances financière répondues	au moins 10/an	2	1	1	-	4
- Assistance aux projets sponsorisés dans la planification, la réalisation et la diffusion de T.A.	au moins 3/an		-	-	-	

n.d = non disponoible
(1) = résultats réalisés de juin à décembre
(2) = résultats réalisés de janvier-septembre

La lecture de ce tableau appelle certaines observations :

a) certaines activités prévues ont été pleinement réalisées; il s'agit notamment de :

1. 3500 Publications ajoutées à la bibliothèque sur 300 prévus soit (875 %)

2. 24 Ateliers tenus sur la T.A. sur 12 prévus soit 200 %

3. 474 Visites faites au centre de documentation de T.A. sur les 300 prévus soit 118 %

4. 312 Questions reçues et répondues par les services de documentation de T.A. sur 300 prévus soit 104 %

b) certaines activités prévues ont été moyennement réalisées. Il s'agit notamment de :

1. 6 Publications faites sur les outils et machines de T.A. sur 9 prévues soit 78 %

2. 56 Visites faites aux sites de projet de T.A. sur 90 prévues soit 62 %

c) enfin d'autres activités ont été faiblement réalisées et même pas du tout réalisées. Il s'agit de :

1. 4 Modèles d'équipement fabriqués, testés et adoptés par les communautés sur 9 prévus soit 44 %

2. 1 video film produit sur les T.A. sur 36 prévus soit 37 %

3. 4 Demandes en secours technique et assistance financière répondues sur 30 prévues soit 13 %

4. 0 Assistance aux projets sponsorisés dans la planification, la réalisation et la diffusion de T.A. sur 9 prévues soit 0 %

Les activités pleinement réalisées l'ont été grâce aux moyens financiers accordés par l'USAID pour l'obtention de la documentation et la tenue des ateliers ainsi que l'intérêt suscité par cette documentation auprès du public.

Les activités moyenement réalisées l'ont été grâce, aux efforts des membres du projet notamment le père Didier par ses publications sur les T.A., et à l'acquisition d'un moyen de transport propre au projet.

Enfin les activités faiblement réalisées ou pas du tout réalisées l'ont été à cause de l'ambition demesurée de l'INADES et de l'USAID qui ont assigné au projet certaines activités sans tenir compte non seulement des besoins réellement exprimés sur terrain mais aussi des compétences réelles des membres du projet dans ce domaine.

En outre, les différentes activités prévues sont vaguement liées entre elles si bien qu'il est difficile de déterminer leur incidence réelle dans la réalisation de l'objectif et du but du projet.

Enfin bien que le projet ait doté l'INADES d'une des meilleurs bibliothèques du pays sur la T.A. et d'un staff de techniciens avec une certaine expérience en T.A, il nous est difficile de déterminer dans quelle mesure l'atteinte de cet objectif a contribué à la réalisation du but. La situation du départ et d'arrivée n'ayant pas été quantifiée pour des comparaisons éventuelles.

2. FINANCES

Il ne nous a pas été possible de calculer ni le montant total des versements opérés au profit du projet ni le coût des dépenses réellement engagées. Les données du rapport provisoire du père ERPICUM sont incomplètes et ne conconrdent pas nécessairement avec celles reçues du service de contrôle de l'USAID.

3. CHARGE DE GESTION SUR L'USAID

La personne chargée de ce projet au niveau de l'USAID travaille à mi-temps soit quatre heures par jour et consacre une heure par jour soit 25 % de son temps pour la gestion de ce projet. Elle consacre aussi le même temps pour chacun des trois autres projets dont elle est chargée.

Cependant, bien que à l'USAID on recevait les rapports trimestriels du projet et qu'on était conscient que celui-ci dispersait ses efforts, surtout depuis le départ du père Didier enfin 1985, on n'a jamais fait un feedback au projet, en déhors de l'évaluation mi-terme, pour essayer de rectifier sa trajectoire.

4. L'IMPACT DU PROJET

L'impact de ce projet peut être analysé à deux niveaux :

a) Au niveau de l'institution :

Le but de ce projet était de developper la capacité institutionnelle de CEPAS/INADES à offrir des services de T.A. Dans cette perspective, l'un des mérites de ce projet sur le plan institutionnel est d'avoir renforcé les moyens de l'ensemble de l'INADES :

- un noyau de base capable de promouvoir la technologie appropriée chez les agents ruraux au Zaïre a été crée. Ce noyau était composé d'un ingénieur civil, un ingénieur agro-industriel et une secrétaire/assistante-administrative.
Il est à noter qu'avec le retrait du financement de l'USAID l'ingénieur agro-industriel a été remercié.

- une des meilleures bibliothèques du pays en publications et informations relatives à la technologie appropriée est mise sur pied.

- deux véhicules dont une Toyota Land-Cuiser 4 x 4 et une Hyundai pour délivrer les services où et quand c'est requis sont acquis.

b) Au niveau de la population cible

Dans le but de déterminer le public qui a été le plus touché par le projet, le service de T.A. a analysé la catégorie des 474 visiteurs enregistrés au centre de documentation au cours des 3 années du projet.

Les résultat de cette analyse se présente de la manière suivante :

CATEGORIE DES VISITEURS	VISITE AU CENTRE DE DOCUMENT.	CONSULTATION DE LA DOCUMENTATION	MOYENNE D'UTILISATION
. Représentant des projets et agents de déve.	33 %	22 %	27,5 %
. Agriculteurs et Artisans	16 %	9 %	12,5 %
. Chercheurs, enseignants et étudiants	16 %	41 %	28,5 %
. Autres	35 %	28 %	31,5 %

De la lecture de ce tableau, il apparait que :

1. c'est la catégorie "Autres" qui a été le plus touché par le projet avec 31 %. Cette catégorie est composée des représentants des institutions de coopération multilatérale et bilatérale et des fonctionnaires proches de la retraite.

2. les chercheurs, enseignants, étudiants et les représentants des projets et agents de développement viennent en second lieu avec 28 %

3. les agriculteurs et artisans, sont les moins touchés avec 12 %.

Et une autre enquête réalisée par le service de technologie appropriée auprès de ses correspondants a cherché à vérifier la pertinence des réponses données par rapport aux questions demandées. Sur les 117 correspondants auxquels les questionnaires ont été envoyés, 47 seulement ont répondu. Les résultat enregistrés sont consignés dans le tableau ci-après :

PERTINENCE DES RENSEIGNEMENTS RECUS	OUI	NON	DOMAINE DE TECHNOLOGIE
Donner des idées	54 %	-	Tannage artisanal - pompe à eau manuelle - transformation des fruits - élevage de volaille
aider à réaliser	13 %	-	préparation des aliments de betail
permettre de trouver une solution à un problème	7 %	-	- enclos pour chèvre aménagé avec des espaces vegétales
permettre de trouver une solution à un problème tehnique recontré en d'utilisation	9 %		traitement de l'eau avec du chlore
n'ont pas servi		17 %	----------
TOTAL	83 %	17 %	----------

Ce tableau montre que 83 % des personnes qui ont répondu au questionnaire de l'enquête étaient satisfaits des services leur rendus par le service de T.A. Ces services incluent la provision d'idées, l'aide dans la réalisation des solutions techniques rencontrés et couvrent les différents aspects des activités rurales : l'élevage de la volaille, la préparation des aliments de bétail, la pompe à eau manuelle, le traitement de l'eau de boisson, la transformation des fruits.

5. FACTEURS QUI ONT CONTRIBUE AU SUCCES OU A L'ECHEC

Commençons par dire que ce projet a été ni un succès complet, ni un echéc total. Dans l'ensemble les activités du projet qui avaient été bien menées ont connus un grand succès. Derrière ce succès, il y a un homme qui avait une vision et qui conduisait ces activités : le père Didier de FAILLY. Avec son energie et son habilité à mobiliser les ressources humaines et matérielles, il a voulu faire beaucoup en si peu de temps. A son départ en fin 1985, la réalisation annuelle de plusieurs catégories d'outputs s'est éffondré, à l'exception de ceux qui dépendaient du véhicule tout terrain acquis quelques temps auparavant. Le père Didier était sûrement l'élement-clé dans le succès d'une partie du projet. L'insuccès de l'autre partie peut aussi lui être attribué. Dans sa vision le CEPAS/INADES devait être le premier au Zaïre dans le domaine de la T.A. Il était si ambitieux dans la définition des objectifs à atteindre par l'organissation qu'il n'a pas tenu compte des limites des ressources humaines. De plus, les composantes étaient si faiblement liées pour assurer un impact focalisé. L'USAID-même n'avait pas l'expérience nécessaire pour aider le projet.

6. SURVIE DU PROJET

Selon le père ERPICUM, actuel Directeur de l'INADES-ZAIRE, la maison-mère de l'INADES à Abidjan n'avait jamais envisagé de financer cette activité de l'INADES/ZAIRE à la fin du financement de l'USAID dans la mesure où elle n'entrait pas en ligne de compte de ses préocupations . Ce projet était plutôt perçu comme un effort personnel de père Didier.

Etant donné que l'INADES n'avait pas pris la responsabilité financière de fournir le fond pour le fonctionnement de ce service, le projet s'est vu obligé de reduire son staff. Cependant la bibliothèque continuera à fonctionner en tant que cellule du service de production de matéreil didactique.

Par ailleurs, un atelier sera organisé en décembre prochain ici à Kinshasa pour examiner la possibilité de faire de cette bibliothèque soit un service dépendant de l'INADES-ZAIRE soit une institution autonome avec l'appui d'ATOL - un organisme belge qui s'occupe de la T.A - et d'autres donateurs.

7. LECONS A TIRER

Quatre leçons peuvent être tirer de cette expérience :

1. Pour être couronné de succès, un projet a toujours besoin d'un homme-clé qui est déterminé à atteindre ses objectifs

2. Aucun projet ne peut être axé sur un seul individu sans que cet effort individuel ne soit repris par l'institution. Or, l'INADES et l'USAID n'ont pas reussi à transférer cet effort de père didier en un effort d'institution

3. Le rendement d'un projet doit tenir compte des ressources humaines, matérielles et infrastructurelles dont il dispose.

4. Les composantes du projet et le rendement doivent être focalisés pour accroître l'impact attendu du projet.

Annex 6

Private Management Support 660-0113

by

Gatarayiha Majinya

Project No. 660-0113

PRIVATE MANAGEMENT SUPPORT

Notes d'Evaluation

par

Gatarayiha Majinya

November 1987

Les présentes notes sont basées principalement sur les réalisations du projet durant la période qui a suivi l'évaluation à mi-terme.

I. Principaux constats

1. Réalisations des programmes d'assistance à la gestion

Nous reprenons en annexe II deux tableaux présentant la réalisation des extrants du projet pour les deux dernières années de la subvention initiale et pour l'ensemble de la période d'octobre 1984 à septembre 1987 couverte par le support initial de l'USAID.

1.1. Programme BASIZ

Pour ce programme d'assistance à court terme, on peut déduire du tableau I ce qui suit :

1) Pour la période d'octobre 1984 à octobre 1987 :

- les extrants réalisés sont supérieurs aux prévisions pour toutes les activités qui vont du contact avec les clients potentiels à la signature de conventions d'assistance ;

- les extrants relatifs aux services procurés aux clients par Technoserve sont supérieurs aux prévisions en ce qui concerne les catégories "analyse" et "intervention sur le système de gestion" mais inférieurs pour la catégorie "planification" ;

- les autres extrants découlent des précédents et indiquent un succès certain.

2) Si l'on compare les résultats des deux dernières périodes annuelles du projet,

- le progrès dans la réalisation des programmes croît plus vite au cours de la dernière période.

- les services procurés aux clients doublent durant la période d'octobre 1986 à septembre 1987 par rapport à la période précédente.

3) Le nombre de clients bénéficiant du programme BASIZ est donné par le tableau ci-après :

TABLEAU 1 : Clients du programme BASIZ par secteurs d'activités et statut des entreprises (mars 86 - octobre 87)

Statut d'entreprise / Secteur d'activité	Coopératives	SPRL	Autres	Ensemble
Agriculture	12	1	2	15
Développement Rural	-	-	2	2
Transport	-	3	-	3
Autres	1	1	1	3
TOTAL	13	5	5	23

Ce nombre est légèrement inférieur à celui de la période d'octobre 84 à mars 86. Mais l'analyse des activités montre que l'action de Technoserve a été plus intense. En effet, la durée totale des interventions est estimée à 765 H/J. contre 453,3 H/J. pour la période précédente. De même 10 clients (contre 9) ont bénéficié d'interventions multiples totalisant 533,6 H/J. (contre 166,2). Enfin le nombre de clients bénéficiant d'interventions uniques décroit : il est de 13 clients (au lieu de 17 durant la période précédente).

Pendant la période sous revue, Technoserve réalise une ouverture vers des entreprises à but lucratif : plus de 20% des clients du BASIZ sont des S.P.R.L. En même temps, il aborde le secteur du transport (3 clients) dont on connaît l'importance pour la commercialisation des produits agricoles.

1.2. Programme M.A.P.

Pour ce programme d'assistance à long terme, trois clients se sont ajoutés aux deux qui en bénéficiaient déjà en mars 1986. Ces nouveaux clients sont deux coopératives, COPLAZALU et COPAZAS et la Fédération Nationale des Coopératives d'Epargne et de Crédit.

Ici aussi le tableau II en annexe montre que les activités réalisées depuis le début du projet dépassent les prévisions.

La réalisation du programme MAP a permis à Technoserve d'une part d'améliorer les capacités de gestion de ses cinq clients et, d'autre part, d'accroître l'expérience de son équipe de professionnels nationaux et la connaissance des situations spécifiques dans lesquelles évoluent les coopératives, les projets publics et les organisations qui peuvent apporter du crédit aux petits producteurs

2 Marketing

Technoserve a entrepris un effort important de contact avec ses clients potentiels. Cet effort touche aussi bien aux moyens utilisés, qu'aux secteurs d'activité et à la localisation des entreprises.

En plus du contact direct, Technoserve a commencé à utiliser les media pour se présenter et présenter son action, à rechercher dans la presse la clientèle potentielle, à explorer une grande partie de la région de Bandundu surtout dans le secteur agro-industriel.

La liste de clients potentiels compte 259 noms et révèle les caractéristiques suivantes dans l'évolution du marketing :

- proportion croissante d'entreprises non coopératives depuis 1986 ;
- nombre de clients potentiels de la région de Bandundu passant de 4 en 1985 à 64 en septembre 1987 ;
- augmentation rapide du nombre de clients potentiels contactés à partir du dépouillement de la presse, qui passe à 16% en 1986 et à 19% en 1987.

Les efforts de Technoserve dans son marketing marquent les orientations suivantes de son action.

2.1. Concentration des activités au bénéfice du secteur agricole.

C'est sa préoccupation principale depuis l'implantation du programme au Zaïre. On le voit par le nombre des bénéficiaires du programme BASIZ : 15 sur 26 d'octobre 1984 à mars 1986 et 15 sur 23 d'avril 1986 à septembre 1987 sont des clients oeuvrant dans le secteur agricole.

L'élargissement de l'intérêt va à des secteurs complémentaires de l'agriculture : transformation des produits agricoles (huilerie), transport et crédit.

Le secteur de la santé n'est plus représenté parmi les bénéficiaires des interventions de Technoserve.

2.2. Recherche accrue d'une assistance au secteur privé non coopératif.

Comme on l'a signalé plus haut, Technoserve compte déjà parmi ses clients plusieurs entreprises à but lucratif du secteur agricole ou du secteur des transports.

De même plus de 60% des clients potentiels contactés dans la région de Bandundu sont des entreprises à but lucratif des secteurs agricole, agro-industriel (huilerie) et transport.

75

2.3. Exploration des possibilités d'assistance aux projets de l'USAID au Bandundu et peut-être au Shaba

Technoserve a déjà apporté une assistance au D.P.P. en sous-traitance du contrat d'une ONG qui exécutait un projet de l'USAID. Une convention est en voie d'étude, qui permettrait de poursuivre et de développer cette assistance dans le cadre et grâce aux moyens d'un nouveau projet de l'USAID.

Des contacts sont également poursuivis avec de grands projets nationaux qui oeuvreront au Bandundu et qui sont susceptibles d'être soutenus par l'USAID et avec le CODAIK, projet mené par le Conseil Exécutif du Zaïre en association avec des privés zaïrois avec le concours de la Banque Mondiale.

Pour pouvoir apporter son assistance aux projets de l'USAID dans les deux régions mentionnées, Technoserve prépare son implantation au Bandundu en 1988 et pense créer plus tard un bureau régional au Shaba dès que les moyens matériels et humains le lui permettront.

3. Développement et formation du personnel

Comme le montre le Tableau III en annexe, le nombre des professionnels est actuellement supérieur aux prévisions : 3 expatriés au lieu de 2, 10 nationaux au lieu de 5-7.

3.1 Adéquation des niveaux du personnel actuel

Les trois éxpatriés de l'équipe actuelle de Technoserve sont utilisés principalement à des tâches de conception, de supervison des projets et de formation des nationaux. Leur niveau de compétence et leur nombre sont adéquats.

La plupart des dix conseillers nationaux ont été recrutés après une expérience professionnelle en dehors de Technoserve.

Un seul conseiller occupe la position P1, qui est dans l'organisation Technoserve, celle des débutants. Un autre occupe la position P3, qui comporte principalement des tâches de supervision. Les 8 autres conseillers occupent la position P.2, qui se situe entre les deux précédentes. C'est à eux qu'incombent principalement les services d'assistance aux clients sur le terrain.

Leurs performances professionnelles sont bonnes. Deux clients importants de Technoserve ont vanté la qualité des services reçus et ont souligné la compétence des conseillers qui les ont prestés.

3.2. Elaboration du plan de développement et de formation du personnel

Pour les cinq années prochaines Technoserve a élaboré son "Plan de développement et de formation du personnel"

Ses donnés de base sont :

- la situation actuelle du personnel
- la projection du développement de carrière des conseillers en place
- la projection des besoins futurs en personnel et des recrutements
- l'évaluation de chacun des conseillers nationaux de l'équipe actuelle.

Le programme élaboré sur ces bases comporte une description détaillée des domaines de formation, un inventaire des ressources en formateurs, équipements et outils de formation et l'estimation du temps nécessaire.

Ce plan, qui répond aux recommandations de l'évaluation à mi-terme, reste un canevas général qui devrait être précisé chaque année. Les précisions successives devraient porter particulièrement sur les points suivants :

- Rapport entre les besoins en personnel et le niveau des activités ;

- Critères de passage d'une catégorie professionnelle à un niveau supérieur ;

- Durée de la formation pour chaque catégorie.

Enfin le plan envisage de réaliser la formation exclusivement au sein de Technoserve et principalement par les cadres oeuvrant dans cette organisation. Il serait souhaitable que cette formation recoure davantage à des apports extérieurs : formateurs et centres de formation opérant au Zaïre ou à l'étranger.

4. Gestion interne

L'équipe d'évaluation a noté les efforts faits par Technoserve pour améliorer son organisation et préparer son avenir. Ces efforts ont été fournis dans plusieurs domaines.

4.1. Actions correctrices immédiates

(a) Accroissement des recettes locales.

Depuis l'évaluation à mi-terme, Technoserve a pris quelques mesures pour accroître ses recettes locales. Voici les plus significatives :

1) Tous les clients bénéficiant de son assistance paient un honoraire. Ceux d'entre eux qui ont des moyens importants paient des honoraires élevés.

2) Depuis la seconde année du projet, Technoserve accorde davantage assistance à des clients pouvant payer des honoraires plus que symboliques. Il s'agit principalement de projets, d'entreprises à but lucratif et d'organisations populaires d'épargne et de crédit. Ces clients représentent actuellement plus de 45% des bénéficiaires de l'assistance.

3) Dans son plan stratégique de cinq ans, Technoserve prévoit d'élargir ses services de conseil aux ONG internationales oeuvrant au Zaïre sur une base multitérale ou bilatéral.

Malgré leur accroissement en chiffres, les recettes locales représentent actuellement moins de 1% du budget 86/87. Les responsables de Technoserve pensent que cette proportion est appelée à croître au cours des prochaines années. Ils estiment cependant que les recettres locales ne pourront jamais couvrir l'entierèté des frais de l'organisation.

(b) Réduction relatif des coûts des services offerts.

Elle a été opérée par un recours plus important à des conseillers nationaux dont 4 ont été engagés après l'évaluation de mars 1986.

(c) Recours à l'informatique

Il a été généralisé pour gérer les activités individuelles et établir les coûts, pour établir les systèmes de gestion des clients et pour tenir à jour les dossiers des clients potentiels.

L'équipe d'évaluation a toutefois remarqué que, sur deux points, la gestion interne de Technoserve n'avait fait aucun progrès. Le degrè croissant de dépendance vis-à-vis de la maison-mère met Technoserve/Zaïre dans une position où ses responsables doivent attendre de l'extérieur des décisions que requiert la situation locale. De même les rapports trimestriels ne sont pas encore conçus comme des aides à la gestion.

4.2. Préparation de l'avenir

(a) Elaboration du plan stratégique de cinq ans

Son contenu est axé sur les cinq orientations suivantes :

1) Concentration régionale

L'aire d'action privilégiée comprend les régions du Bas-Zaïre, Kinshasa et Bandundu. Une extension au Shaba est envisagée pour plus tard.

Cette concentration répond à deux soucis : Valoriser les acquis de l'action déjà menée par Technoserve et apporter un appui aux projets de l'USAID là où ils sont concentrés.

2) Diversification de la clientèle

En plus des coopératives et organismes de développement qui sont ses clients traditionnels, Technoserve s'assigne un effort spécial pour étendre son assistance aux entreprises petites et moyenne à but lucratif, aux institutions d'épargne et de crédit et aux projets nationaux ou régionaux de développement.

3) Elargissement des mécanismes d'assistance

A côté des interventions programmées dans le "BASIZ et le "MAP", Technoserve a conçu des mécanismes nouveaux d'assistance allant jusqu'aux solutions de financement des entreprises et valorisant l'expérience des interventions réussies.

4) Recherche de possibilités complémentaires de financement des actions

5) Développement du personnel

(b) Début de mise en application du plan

Le plan a poussé à la préparation d'une implantation de Technoserve dans la région de Bandundu et à mener une intense activité de marketing surtout auprès d'entreprises à but lucratif.

Le plan stratégique a été aussi la base du plan de développement et de formation du personnel auquel il a été fait mention plus haut.

La planification des activités pour cinq ans a été un pas important dans la gestion interne de Technoserve. Cet effort n'aura cependant tout son sens que s'il oriente chaque année la révision des projections futures en raison des réalisations récentes et la prévision du budget que nécessite l'exécution de la tranche annuelle du plan.

Technoserve semble s'engager dans cette voie car il a élaboré son plan d'action pour l'année 1988. Malheureusement ce plan comporte une lacune majeure : à part une répartion générale des tâches prévue entre les cadres de Tehnoserve, le plan annuel ne porte aucune analyse aux moyens d'action.

II. Impact du projet

5. Contribution à l'amélioration de la viabilité de l'entreprise privée

Cette contribution ne peut être estimée facilement que chez les clients bénéficiaires de l'assistance à long terme. Parmi ceux-ci, trois coopératives peuvent être considérées comme entreprises privées.

L'action de Technoserve leur a permis d'attirer plus de membres et d'accroître ainsi leur chiffre d'affaires. Ainsi 20% des membres de COPACO au 30 septembre 1987 se sont affiliés durant cette année. L'évolution est comparable pour COPLAZALU et COOPAZAS. Le nombre de leurs premiers membres qui ont sollicité l'assistance de Technoserve était moins de 50 début 1986 dans chacune de ces coopératives. Au 30 septembre 1987, COPLAZALU comptait 216 affiliés et COOPAZAS en comptait 174.

Cet attrait est dû à une gestion rigoureuse de ces associations.

Le second effet de l'action de Technoserve est la monétarisation progressive des activités de production des membres de coopératives. Ceux-ci

s'insèrent de plus en plus dans l'économie de marché. Si le chiffre d'affaires de 700.000 à 1.000.000Z pour chaque coopérative pendant les 9 premiers mois de 1987 paraît dérisoire, il faut prendre en considération le fait que les échanges sur lesquels il porte sont inexistants dans les milieux ruraux semblables qui ne sont pas encadrés. Il s'agit, pour les membres des coopératives de revenus supplémentaires à la subsistance. Celle-ci était leur quasi unique préoccupation avant que la coopérative ne les pousse à produire un surplus à commercialiser.

6. Contribution à une meilleure connaissance des contraintes spécifiques qui pèsent sur les entreprises

6.1. Dans l'agriculture paysanne

Le travail d'analyse et d'élaboration de solutions pour des entreprises créées par des ruraux non formés au calcul économique, a permis à Technoserve de rassembler des données continues et de première main sur le contexte où évolue l'agriculture payssanne. La connaissance de plus en plus fine de ce contexte est à la base de l'élaboration par Technoserve de ses nouveaux mécanismes d'intervention et de l'élargissement de son intervention aux secteurs des transports et du crédit.

Les conseillers de Technoserve ont accumulé une masse de renseignements sur les régions où ils travaillent, qui leur permet de consacrer moins de temps dans l'avenir à l'étude précédant l'intervention.

6.2. Dans le secteur public

L'assistance de Technoserve au "Projet Pisciculture Familiale" a permis, de son côté, d'établir un système cohérant de gestion du projet dans le domaine financier. Ce système comporte des procédures détaillées pour toutes les opérations, des techniques d'enregistrement à l'établissement de synthèses et des dispositifs de contrôle.

Ce système n'est cependant pas appliqué complètement. Cela fait que l'intervention n'a pas été entièrement couronné de succès.

Les causes du demi-échec sont dues, non pas à la qualité du service rendu par Technoserve, mais surtout à certaines défaillances dans la structure de P.P.F. et qui sont habituelles dans les organisations du secteur public. Les principales dans le cas de P.P.F. sont :

- Un recrutement inadéquat du personnel ;
- l'existence de privilèges de fait et de protection sûre dont jouissent certaines agents en raison de leurs relations dans les cercles des autorités dont dépend hiérarchiquement l'organisation ;
- l'insuffisance des moyens budgétaires accordés par l'Etat ;
- l'irrégularité dans l'affectation des allocations budgétaires.

La prise de conscience de ces contraintes qui ne sont pas propres au P.P.F. peut indiquer rapidement les limites des interventions classiques sur la structure formelle dans les organisations publiques.

III. Facteurs ayant contribué au succès

Le succès de l'action de Technoserve découle principalement de la relation créée entre lui et ses clients à l'occasion de son assistance et de la méthodologie utilisée dans ses interventions.

7. Relation entre Technoserve et la clientèle

L'organisation a réussi à travailler avec des personnes oeuvrant à la base. Elle leur inspire confiance parce qu'elle compte avant tout sur leur bon sens et sur leur volonté d'améliorer leur condition.

Les clients du monde rural apprécient d'autant plus son concours qu'ils savent que peu d'organisations réunissant des compétences semblables s'intéressent à leurs conditions. C'est souvent par les clients satisfaits des services que des demandes d'assistance de nouveaux clients ont été suscitées.

8. Méthodologie utilisée

Dans ses interventions, dès que la convention d'assistance est signée, Technoserve utilise une méthodologie active où le client est progressivement amené à participer à l'élaboration du système qui lui convient et à en apprendre les méchanismes sous la conduite constante d'un conseiller. Toute phase de l'action est analysée et expliquée au client et toute solution retenue est mise en oeuvre avec son concours. Lorsque cela exige un apprentissage long ou spécialisé, Technoserve l'organise.

Cette méthodologie d'action en profondeur dévore beaucoup de temps. Mais elle a le mérite d'épouser de plus près les formes de la vie pratique et d'éveiller le client sur la complexité des situations dans lesquelles il travaille et celle des solutions que requièrent ses principaux problèmes.

Certains clients de Technoserve déclarent que la prise en considération de ses recommandations a été largement facilitée par la profondeur de l'analyse qui avait été faite de leur situation et des détails vrais que comportait chaque analyse. Ils apprennent par là à se découvrir.

IV. Problèmes conditionnant l'avenir

Le succès des programmes de Technoserve ne peut garantir à lui seul leur développement ou leur maintien au Zaïre durant les prochaines années. L'organisation devrait être très attentive, dans l'élaboration de ses perspectives d'avenir, au coût de ses interventions et au nombre de personnes qui en bénéficient directement ou indirectement.

9. Coût des interventions et sources de financement

Les coûts des services de Technoserve sont très élevés, surtout lorsqu'on les compare à celles d'organisations assurant des services proches dans le pays. Dans ce cas-ci ils sont allourdis par son mode privilégié d'intervention qui est d'aller vers le client pour l'aider à résoudre les problèmes tels qu'ils les vit dans son cadre habituel.

Comme ces coûts sont couverts largement par des subventions, ils échappent à la régulation par le marché. Personne ne peut dire quelle est la part des services que les clients seraient prêts à payer à cause de la valeur qu'ils présentent pour eux et en fonction des moyens dont ils disposent. Tout ce qu'on peut affirmer c'est que, si le coût des interventions de Technoserve était intégralement pris en charge par les bénéficiaires, aucun des clients actuels qui bénéficient de la majorité des interventions ne continuerait à les solliciter.

Le programme est soutenu par des subventions. Cela est normal en phase d'expérimentation ou de démarrage. Mais cette phase doit être judicieusement programmée, avec ses dates-limites et la progression recherchée entre ces dates.

La première subvention peut être considérée comme ayant été attribuée pour l'expérimentation et le démarrage des programmes de Technoserve. L'amendement intervenu cette année pour prolonger la subvention à une quatrième année suit la même logique. L'équipe d'évaluation estime cependant que cet amendement n'a pas marqué la progression qu'il faut aménager pour atteindre l'autosuffisance des programmes grâce à leurs moyens propres. Il aurait dû, pensons-nous, établir une diminution relative et progressive des subventions, dans la survie de l'organisation.

10. Nombre de bénéficiaires

Les politiques de subvention obéissent souvent à la prise en considération des bénéfices tirés de l'activité subventionnée par un nombre important de personnes. Elles évitent souvent de bénéficier uniquement à des catégories peu nombreuses, qui seraient considérées comme privilégiées.

La méthodologie de Technoserve fait que ses interventions, pour s'étendre rapidement à un nombre important de bénéficiaires, exigeraient des moyens encore plus importants qu'aujourd'hui. C'est peut-être là aussi une caractéristique de phase d'expérimentation et de démarrage.

Technoserve a conçu, dans le cadre de son plan quinquennal de stratégie, un nouveau mode d'intervention par lequel les résultats des interventions passées pourraient rapidement profiter à de nouveaux et nombreux clients. L'équipe d'évaluation souhaite que cette approche à effets multiplicateurs soit utilisée rapidement et efficacement.

V. Recommandations

L'équipe d'évaluation estime qu'il est très utile de permettre à Technoserve de renforcer les acquits de ses programmes et de les étendre à un grand nombre de bénéficiaires. Mais elle estime aussi que Technoserve doit progressivement vivre moins dépendant des subventions et tirer des services qu'il preste une part croissante de son revenu.

A cet effet l'équipe d'évaluation fait les recommandations suivantes:

- qu'une deuxième subvention soit accordée à Technoserve pour une période complémentaire de trois ans à partir du 1 octobre 1988 ;

- que l'allocation annuelle de la subvention soit fixée au montant proposé par Technoserve pour la première année, à 75% du montant fixé pour la seconde année et à 50% du montant fixé pour la troisième année; soit un total de $836.000 ;

- que Technoserve présente un plan détaillé de financement et/ou de réduction des coûts pour minimiser les conséquences de la réduction des subventions sur l'exécution de son plan quinquennal.

ANNEXE I: PROJECT DESIGN SUMMARY
LOGICAL FRAMEWORK

660-0113

NARRATIVE SUMMARY	OBJECTIVELY VERIFIABLE INDICATORS	MEANS OF VERIFICATION	IMPORTANT ASSUMPTIONS
Program Goal:	Measures of Goal Achievement: (A-2)		
To improve the economic + social well-being of the rural population through the enterprise development process, which increases jobs, income + productivity.	1. Increased viability and number of enterprises and cooperative membership. 2. Increased income. 3. Increased productivity. 4. Increased resource of management people.	A. TNS, AID, and other donor B. TNS project reporting. C. Enterprise records	a. Political stability continue b. Transport + transportation infrastructure does not worsen c. Price of basic food stuffs keeps pace with the cost of marketing. d. There are no famines, droughts other natural disasters.
Purpose:	Conditions expected end of:		
To str[illegible]n and promote private enterprise, especially agricultural related initiatives, and development institutions in Zaire through direct technical assistance and the transfer of management skills.	1. TNS-assisted private enterprises or institutions are self-sustaining or are close to becoming self-sustaining 2. A demand exists for TNS services.	A. Improved income for the people affected by TNS assistance. B. Clients successfull stay in business for at least one year after TNS assistance is completed A. A clientele exists for TNS services.	a. GOZ continues s pport for private enterprise and cooperatives at a least the current level b. TNS continues to receive donor support for activities in Zaire at the required level. c. An expatriate staff continue to be able to live and work in Zaire. d. TNS remains in Zaire.

Project Outputs: (C-1)	Magnitude of Output	(C-3)	
A TNS program in Zaire which offers short and long term assistance in management, financial accounting, agriculture, livestock, and marketing services.	1. 9-10 Zairian professional staff	A. Office visits.	a. Donor funding is sufficient to pay Competitive salaries.
	2. Four long terme projects.	B. Site visits.	b. Current staff remains.
	3. Approximately 10 short-term projects.	C. Project records.	c. Clientele continue to demand TNS services.
TNS-ass[illegible] organizations are mo[illegible]le and operate more [illegible]tively.	4. TNS expands assistance to Bandundu.		d. TNS receives a second OPG at sufficient level of funding.
Project Inputs: USAID	**(A-2)**		
Tech[illegible]ssistance (sa[illegible] benefits)	$ 196	Project records	Funding is available
Othe[illegible]irect costs (office, travel)	36		
Capital Equipment	3		
Indirect costs	66		
	Total: $300		

TECHNOSERVE/ZAIRE

ANNEXE II

S

15/10/87

TABLE I. TECHNOSERVE/ZAIRE BASIZ PROGRAM OUTPUT PARGETS AND RESULTS

INDICATOR	10/85 ACTUAL	09/86 TARGET	10/86 - 09/87 ACTUAL	10/86 - 09/87 TARGET	10/84 - 09/87 ACTUAL	10/84 - 09/87 TARGET
01. All organizations Indicators :						
a. Organizational Contacts	39	35	53	30	132	95
b. Requests Received	21	14	34	15	85	41
c. Requests Investigated	20	12	27	12	77	34
d. Service Agreements	19	08	26	08	62	23
e. Services Provided:						
(1) Analysis	15	08	24	08	54	23
(2) Plans	0	04	02	04	05	11
(3) Systems	06	03	16	03	26	08
f. Short-Term Assistance:						
(1) Implementation	02	04	7	04	09	n/a
(2) Training	05	04	14	04	26	n/a
(3) Monitoring	01	02	01	02	04	n/a
02 Institutional Indicators :						
a. Institutional Referrals	01	05	12	06	15	15
b. Collaborating Institutions	0	02	01	03	09	n/a
c. Institutional b. Assistance	07	04	06	04	21	n/a

TECHNOSERVE/ZAIRE

ANNEXE II

15/10/87

TABLE II. LONG TERM PROJECT ASSISTANCE TARGETS

INDICATOR	10/85	09/86	10/86 - 09/87		10/84 - 09/87	
	ACTUAL	TARGET	ACTUAL	TARGET	ACTUAL	TARGET
01. Project Agreements	4	2	5	4	5	n/a
02. Project Analyses- PPR	1	1	2	2	5	4
03. Feasibility Studies	1	2	3	1	4	3
04. Implementation Plans	2	0	2	2	5	2
05. Actives Projects	3	2	5	4	5	n/a

1. EFP project.

ANNEXE II

TABLE III. STAFF DEVELOPMENT INDICATORS

INDICATOR	10/85	09/86	10/86 - 09/87		10/84 - 09/87	
	ACTUAL	TARGET	ACTUAL	TARGET	ACTUAL	TARGET
01. Expatriate Staff	2	2	3	2	3	2
02. HCN Professional Staff Member	7	3-5	10	5-7	10	5-7
03. Person Years of HCN Experience	8,4	3-6	16,7	7-12	17,4	7-12
04. Staff Training Sessions Held/Attended	-	12	-	12	-	36

ANNEXE III

Deuxième subvention de l'USAID à Technoserve
(en milliers de dollars)

Année	Proposition TNS	Proposition Evaluation	Différence
88/89	359	359	0
89/90	378	284	94
90/91	385	193	192
TOTAL	1.122	836	286

Annex 7

Kimbanguist Hospital 660-0122

by

Gatarayiha Majinya

Projet No. 660-0122

L'HOPITAL KIMBANGUISTE

Notes d'évaluation

Par

GATAPAYHIA Majinya

(novembre 1987)

Introduction

Ce projet auquel l'USAID apporte son assistance, a une durée de 30 mois. Il comporte deux étapes :

1) La construction et l'équipement de l'hôpital ;
2) La mise en service de l'hôpital et la formation de l'équipe locale de gestionnaires et de professionnels.

La première dont la durée était estimée au départ à 6 mois est achevée en novembre 1987 dans le délai de 10 mois. La seconde étape commencera le 1 décembre 1987.

L'évaluation a lieu au moment de la transition entre ces deux étapes.

1. Constats

1.1. Résultats acquis

1.1.1. Les bâtiments

Ceux qui sont prévus dans la description du projet et pour la réalisation desquels une contribution du fonds de contrepartie a été apportée, ont tous été achevés avec un soin remarquable. Ils donnent à l'hôpital une capacité de 200 lits. En plus des services prévus de médecine générale, pédiatrie, chirurgie, obstétrique et gynécologie, ils abriteront un service de dentisterie.

Un bâtiment supplémentaire a été érigé; il est destiné aux laboratoires cliniques et à la pharmacie.

Enfin des aménagements internes, destinés à faciliter le travail et à protéger le site, ont été réalisés ; il s'agit de couloirs couverts reliant tous les bâtiments de service ainsi qu'un système d'écoulement des eaux de surface.

Le Directeur du projet nous a déclaré que les budgets estimés pour réaliser tous ces travaux se sont avérés inférieurs aux coûts réels. Mais

différentes mesures prises pour comprimer les coûts ont permis d'arriver aux résultats escomptés.

Le bâtiment B à réaliser à charge de l'Eglise Kimbanguiste n'est pas encore en construction. L'Eglise cherche encore le financement nécessaire Hadassah l'aide dans cette recherche.

1.1.2. Les équipements

Tous les équipements ont été commandés dans les délais.

Les équipements achetés au Zaïre sont déjà dans les bâtiments prévus.

Une partie des équipements achetés à l'extérieur sont déjà sur place. La partie restante est attendue incessamment.

Hadassah met à la disposition de l'hôpital une équipe de spécialistes chargée d'installer les équipements spéciaux et d'initier une équipe technique locale à leur maniement et à leur maintenance. Elle commence son travail en novembre et passera deux mois sur place.

1.1.3. Préparation de la mise en service de l'hôpital.

(1) Apports de Hadassah

a. D ecteur de l'hôpital

M. Elie Mor, Directeur d'un grand hôpital Hadassah en Israël, a été désigné pour exercer les mêmes fonctions à l'hôpital Kimbanguiste. Il dirige le projet. Il est en service depuis dix mois.

C'est lui qui a assumé la direction des travaux de construction, a commandé les équipements et qui supervisera toutes les opérations d'installation.

Il a commencé à former sur le tas l'administrateur-gestionnaire local de l'hôpital et il poursuivra cette tâche durant la seconde étape du projet.

b. L'équipe médicale

L'arrivée des deux premiers médecins Israéliers est prévue pour mi-novembre 1987.

(2) Apports de l'Eglise Kimbanguiste

a. Equipe médicale Kimbanguiste

L'Eglise dispose d'une équipe médicale qui sera désignée pour l'hôpital dans les prochaines semaines. Certains de ses membres y ont déjà travaillé avant le projet actuel.

Cette équipe est trop restreinte pour assurer à elle seule le fonctionnement normal de l'hôpital.

b. Médecins à affecter par le Département de la Santé Publique

Les autorités de l'Eglise Kimbanguiste ont obtenu du Commissaire d'Etat à la Santé Publique l'accord de principe d'affecter à l'hôpital Kimbanguiste des médecins relevant du Département pour compléter l'équipe dont dispose déjà l'Eglise.

La mise en application de cet accord est actuellement négociée entre les autorités Kimbanguistes et la direction compétente du Département de la Santé Publique.

c. Autres membres du personnel

Une partie d'entre eux sont déjà en place. Le recrutement d'un effectif complémentaire ne pose pas de problème.

(3) Appui à la formation

Le directeur de l'hôpital et les autorités Kimbanguistes sont préoccupés par l'insuffisance du budget prévu pour le fonctionnement durant la seconde étape du projet. Ils estiment qu'il ne permettra pas de réunir les conditions nécessaires pour assurer la formation de l'équipe locale.

(4) Augmentation de la capacité de l'hôpital

Les autorités Kimbanguistes admettent qu'ils subissent des pressions pour l'entreprendre rapidement. Mais elles ont décidé de ne pas l'envisager pour les prochaines années. L'expérience acquise durant la première étape du projet et les renseignements qu'ils ont reçus concernant les coûts de fonctionnement d'un hôpital de grandes dimensions les poussent à maintenir pour plusieurs années la capacité actuelle de leur hôpital.

1.2. Impact socio-économique du projet

1.2.1. Augmentation des capacités de l'équipement hospitalier de Kinshasa

L'hôpital est situé dans la périphérie est de la ville, qui est la plus peuplée mais la moins dotée d'infrastructures de soins de santé. C'est là également qu'habitent des personnes classées parmi les plus pauvres de la masse urbaine. L'achèvement de l'hôpital diminue considérablement la distance qui les séparait des centres de soins de même importance.

1.2.2. Possibilités de contribuer à la mise en pratique de la politique des soins de santé primaires en milieu urbain.

L'hôpital de Kimbanseke est le seul qui a été érigé dans un grand centre urbain après l'adoption de la politique des soins de santé primaires. Le centre médical qui l'a précédé sur son site actuel servait déjà de siège de la zone de santé urbaine de Kimbanseke.

1.2.3. Possibilité d'accroître la capacité institutionnelle de l'Eglise Kimbanguiste dans le domaine de la santé.

La structure sanitaire créée par cette Eglise est beaucoup plus jeune que celles des Eglises protestantes et catholique. Elle a été mise en place après 1960, alors que le système global de santé se dégradait. Cette structure Kimbanguiste ne possédait pas encore un établissement capable de développer, à un niveau élevé, les performances techniques et la capacité administrative de l'ensemble de son personnel.

Le nouvel hôpital pourrait combler cette lacune en servant de centre de formation et de rayonnement pour l'ensemble des établissements médicaux érigés par l'Eglise Kimbanguiste.

1.3. Facteurs qui ont contribué au succès.

On peut citer les quatre principaux :

1.3.1. La souplesse dans la combinaison des apports des différents donateurs

Pour l'USAID cette souplesse a été marquée par deux faits :

a. L'amendement du 18 juin 1987 de l'O.P.G., qui a apporté un ajustement du budget rendant plus facile l'obtention de la contribution belge ;

b. L'autorisation donnée au responsable des constructions de ne pas procéder par appel d'offres et de réaliser les travaux en régie, contribuant ainsi à une diminution sensible des coûts.

1.3.2. La capacité de mobilisation de l'Eglise

Elle a permis d'utiliser au chantier de nombreux volontaires parmi les fidèles Kimbanguistes. Cela a beaucoup contribué à la diminution des coûts de la construction qui, autrement, auraient comporté des charges salariales élevées.

1.3.3. L'engagement résolu de Hadassah

Cette organisation a désigné comme chef de projet un de ses meilleurs directeurs d'hôpitaux et s'est impliquée dans le projet à un niveau qui dépasse les obligations prévues par la convention signée avec l'Eglise.

1.3.4. Le savoir-faire et l'enthousiasme communicatif du chef de projet

Celui-ci a cherché constamment et a réussi à obtenir sur place les matériaux et les éléments d'équipement qui convenaient et aux prix le moins élevés possible ainsi que les concours utiles.

II. Problèmes restants à résoudre

2.1. Transition entre la direction actuelle et la prise en charge complète de l'hôpital par l'Eglise.

Il est prévu que, dans 20 mois, le directeur actuel du projet le passera entièrement sous la responsabilité de l'Eglise Kimbanguiste. Celle-ci compte intégrer alors l'hôpital dans son système médical qui est géré au plus haut niveau par une commission administrative dont l'équipe d'évaluation a rencontré le président et le vice-président.

Des divergences de vues apparaissent entre le directeur du projet et les membres de la commission concernant l'avenir de l'hôpital. Elles peuvent, si elles ne sont pas aplanies, conduire le projet à un échec.

Il est nécessaire d'institutionnaliser la transition par une planification cohérente de l'avenir du projet.

2.2. Capacité administrative de l'Eglise Kimbanguiste

Comme il a été signalé plus haut, l'expérience de gestion de l'Eglise Kimbanguiste dans le domaine des institutions de santé est très récente. De même elle est limitée au niveau des centres de santé de base (dispensaires). Enfin le nombre de professionnels de haut niveau dont dispose l'Eglise est encore restreint.

Le nouvel hôpital sera le premier élément de la structure sanitaire Kimbanguiste qui exige l'utilisation à la fois d'un personnel nombreux de haute qualification et d'un ensemble complexe de techniques de gestion.

La création du nouvel hôpital doit s'accompagner d'un développement planifié de la capacité administrative nécessaire pour le gérer au sein de la structure qui doit le recevoir.

2.3. Capacité financière pour maintenir les performances

L'équipe d'évaluation a eu la conviction que les responsables Kimbanguistes n'ont pas pleinement conscience de l'importance du coût financier qu'entraînera le fonctionnement du nouvel hôpital à un niveau satisfaisant. De même ces responsables semblent très peu expérimentés dans la recherche de financements en dehors de l'apport des fidèles de l'Eglise.

Bien qu'ils manifestent une volonté farouche d'autosuffisance dans la réalisation de leurs projets, la survie de l'hôpital exigera des concours extérieurs pendant les premières années et une formation systématique des responsables aux calculs financiers, aux prévisions et à la capacité de trouver des financements.

2.4. Intégration de l'hôpital dans le système des zones de santé

Le directeur du projet appréhende cette orientation parce qu'elle lui apparaît devoir entraîner des coûts considérablement élevés dont il ne voit pas qui pourra les prendre en charge.

Les autorités Kimbanguistes semblent avoir déjà opté pour cette intégration et pensent que leur hôpital sera "l'hôpital de référence" de la zone de santé urbaine de Kimbanseke.

Ici aussi les divergences de vues peuvent être aplanies par un calcul réaliste des coûts et avantages de chaque orientation et par une prévision des ressources et une planification de la prise en charge des coûts.

Les solutions à apporter à ces quatre problèmes conditionnent à un degrè élevé la survie du projet dont la première étape a été couronné d'un succès remarquable.

III. Recommandations

L'équipe d'évaluation recommande que l'USAID poursuive son assistance au projet durant la seconde phase de 20 mois.

Ce délai parait un minimum pour concevoir aisément et planifier de façon souple l'avenir de l'hôpital, créer les mécanismes appropriés de fonctionnement et de gestion, former à ces mécanismes un nombre de professionnels et de gestionnaires appelés à prendre en charge l'hôpital et la structure où il sera inséré.

Cette assistance de l'USAID comporterait une subvention supplémentaire de 200.000 US$

Les parts annuelles de la contribution devraient diminuer graduellement, cette diminition étant compensée par la part croissante de fonds que les responsables Kimbanguistes seraient exercés à mobiliser.