



## BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Programme d'activités pour l'emploi des jeunes au Katanga
- **ILO TC/SYMBOL:** DRC/11/02/BEL et DRC/12/50/BEL
- **Type d'évaluation :** Mi-parcours
- **Pay(s) :** République Démocratique du Congo
- **Date de l'évaluation:** Juillet-Septembre 2014
- **Nom(s) du consultant:** André Emanuel Damiba
- **Gestion de l'évaluation:** Paul Ningini, Chargé de Programme, EAT/BP-Yaoundé
- **Bureau Administratif:** Bureau Pays Kinshasa
- **Bureau Technique:** DEV/INVEST
- **Fin du projet (date):** 18 avril 2015
- **Donateur: pays et budget US\$** Gouvernement du Royaume de Belgique, US\$ 5.170.428
- **Mots clés:** Politique de l'emploi, Création d'emploi, Entreprenariat, Formation professionnelle
- **Budget de l'évaluation:** 20 000 \$USD

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

**REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO**

**ORGANISATION INTERNATIONALE DU  
TRAVAIL**

**Evaluation indépendante à mi-parcours du**

**Programme d'Activités pour l'Emploi des  
Jeunes dans la Province du Katanga (PAEJK)**

**Financé par le Royaume de Belgique**

**RAPPORT FINAL**

**Elaboré par : Emile André Damiba**

**Consultant International**

**Octobre 2014**

## PAGE DE COUVERTURE

<b>TITRE DE PROJETS</b>	<b>Programme d'activités pour l'emploi des jeunes dans la province du Katanga (PAEJK)</b>
<b>TYPE D'ÉVALUATION</b>	Evaluation indépendante à mi-parcours
<b>PAYS</b>	R.D. du Congo, Province du Katanga, Axes Lubumbashi, Likasi et Kolwezi
<b>DUREE DU PROJET</b>	3 ans : du 19-avr.-12 au 18-avr.-15
<b>UNITE D'ADMINISTRATION</b>	Bureau de Pays de l'OIT à Kinshasa
<b>SOURCE DE FINANCEMENT</b>	Coopération technique
<b>Bailleurs</b>	Gouvernement du Royaume de Belgique, Ministère des Affaires Etrangères, commerce extérieur et coopération au développement
<b>BUDGET DU PROJET</b>	\$ 5.170.428
<b>Code CT</b>	DRC/11/02/BEL (budget géré à Genève) – DRC/12/50/BEL (budget géré à Kinshasa)
<b>Numéro IRIS</b>	103372 (projet Genève) – 103404 Projet Kinshasa
<b>UNITÉ TECHNIQUE</b>	DEV/INVEST
<b>MANAGER DE L'ÉVALUATION</b>	Mr Paul Ningini, Programme Officer, EAT/BP-Yaoundé
<b>DATES DE L'ÉVALUATION</b>	Juillet- Septembre 2014
<b>EQUIPE D'ÉVALUATION</b>	Emile André Damiba, Consultant indépendant
<b>DATE DE FIN D'ÉVALUATION</b>	26 Septembre 2014

## Table des matières

RESUME EXECUTIF.....	6
1. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET .....	14
2. BUT, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L’EVALUATION .....	15
3. METHODOLOGIE DEL’EVALUATION.....	16
4. PRESENTATION DU PROJET .....	17
5. RESULTATS .....	18
5.1. PERTINENCE ET ADEQUATION STRATEGIQUE .....	18
5.1.1. Pertinence par rapport aux orientations nationales .....	18
5.1.2. Par rapport au BIT .....	19
5.1.3. Par rapport au bailleur de fonds.....	19
5.1.4. Par rapport aux bénéficiaires .....	19
5.2. VALIDITE DE LA CONCEPTION DE L’INTERVENTION .....	20
5.3. EFFICACITE .....	21
5.4. EFFICIENCE .....	31
5.4.1. Organisation institutionnelle et managériale .....	31
5.4.2. La problématique du système institutionnel de gestion de la mise en œuvre du projet.....	36
5.4.3. Les aspects financiers .....	40
5.4.4. SUIVI-EVALUATION DU PROJET .....	42
5.4.5. DIFFICULTES, CONTRAINTES, OPPORTUNITES .....	43
5.5. DURABILITE .....	45
5.6. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES .....	46
RECOMMANDATIONS (mesures susceptibles d’être prises au plus tôt) .....	48
ORIENTATIONS FUTURES POSSIBLES (suggestions pour l’après-projet) .....	51

### Annexes :

Annexe 1	Résultats du projet
Annexe 2	Liste des personnes rencontrées ou interviewées
Annexe 3	Calendrier de travail
Annexe 4	Liste des documents du projet examinés
Annexe 5	TDR

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Changement des indicateurs et résultats attendus du projet	17
Tableau 2 : Présentation des résultats	18
Tableau 3 : Données sexo-spécifiques des bénéficiaires	22
Tableau 4 : Composition des équipes de gestion	28
Tableau 5 : Analyse du budget	31
Tableau 6 : Etat du budget d’activités et de fonctionnement	32

## LISTE DES ACRONYMES

BCDC	Banque commerciale du Congo
BIT	Bureau international du travail
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CBT	Coopération Belge Technique
CCPP	commissions consultatives professionnelles provinciales
CFP	Centre de formation professionnelle
CIT	Conférence internationale du Travail
CLE	Comprendre l'entreprise
COPEMECO	Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo
CPS	Centre de promotion sociale
CREE	Créer votre entreprise
C.T	Cellule Technique
CTB	Coopération technique belge
DSCRP	Document de Stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté
EMF	Etablissement de micro finance
EPSP	Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel
ETFP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FEC	Fédération des Entreprises du Congo
GERME	Gérer mieux votre entreprise
GET-AHEAD	Aller de l'avant avec les femmes entrepreneurs
INPP	Institut National de Préparation professionnelle
MAS	Ministère des Affaires Sociales, de l'Action humanitaire et de la Solidarité nationale
MEPSP	Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel
MJS	Ministère de la Jeunesse et des Sports
METPS	Ministère de l'Emploi, du travail et de la Prévoyance sociale
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
ONEM	Office national de l'Emploi
OPEC	Office de promotion de l'entreprise au Congo
PAFE	Plateforme Provinciale pour l'Adéquation Formation Emploi
PAP	Plan d'Action Prioritaire
PAEJK	Programme d'Activités pour l'Emploi des Jeunes dans la Province du Katanga
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PIE	Plan Intérimaire de l'Education
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNEFP	Politique nationale pour l'emploi et la formation professionnelle
PPTD	Programme Pays pour le Travail Décent
PTF	Partenaire Technique et Financier
RDC	République Démocratique du Congo
TRIE	Trouver votre idée d'entreprise
TREE	Training for rural economy empowerment
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
YEN	Youth Employment Network

# RESUME EXECUTIF

## 1. CONTEXTE

Le marché du travail en RDC est affecté par un sous emploi et un chômage structurels, une pénurie d'emplois décents et une économie informelle qui fournit la plupart des opportunités d'emploi. Les jeunes sont particulièrement vulnérables et constituent la couche la plus affectée par la pénurie d'emplois décents. Parmi ces jeunes, les filles sont plus exposées au chômage que les garçons.

Au niveau de la Province du Katanga, le Gouverneur de la Province a mis en place un Comité pour discuter de la suite de l'étude réalisée par le BIT sur l'impact de la crise en termes d'emploi. C'est dans ce contexte que le Programme d'Activités pour l'Emploi des Jeunes dans la Province du Katanga (PAEJK) a été élaboré afin de répondre aux besoins du marché du travail au Katanga.

### Rôle du BIT en RDC

Dans le contexte actuel de la RDC, l'objectif principal du BIT est de contribuer à consolider la paix et la reconstruction par la promotion d'un travail décent, l'auto-emploi, la protection sociale et l'application des normes nationales et internationales, ce qui constitue la trame du PPTD 2011-2015.

## 2. BUT, LOGIQUE ET STRUCTURE DU PROJET

Le PAEJK vise globalement la réalisation de 4 objectifs qui sont :

- 1) renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes par la formation et l'accès aux services financiers et non-financiers ;
- 2) accroître significativement l'accès des jeunes entrepreneurs à la micro finance;
- 3) améliorer l'employabilité des jeunes sortants des établissements de formation professionnelle;
- 4) améliorer la gouvernance provinciale du marché du travail.

### *Les Bénéficiaires directs du projet*

- Des Jeunes qui bénéficieront d'une formation professionnelle appropriée, ainsi que des entrepreneurs qui manquent de compétences et de ressources pour améliorer leur entreprise;
- Les Femmes à bas revenu qui gèrent déjà des micros et petites entreprises ou qui ont l'intention d'en créer ;
- Les Organisations de Service de Développement des Entreprises, ainsi que des structures comme l'INPP, l'ONEM, les Centres de formation, etc.

### **3. PORTEE ET DESTINATAIRE DE L'EVALUATION**

L'évaluation vise à rendre compte de l'évolution de la mise en œuvre aux parties prenantes et d'apporter un appui pour améliorer la mise en œuvre. Il s'agit d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des actions entreprises. L'évaluation apportera (i) des éléments requis pour des ajustements éventuels afin d'assurer à terme le succès du projet ; (ii) une appréciation de la conception, de la stratégie utilisée et des performances du projet PAEJK. L'évaluation est destinée aux partenaires du projet : le gouvernement, la Belgique, les mandants tripartites, divers départements concernés du BIT et des Unités régionales et nationales.

### **4. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION**

L'évaluation s'est fondée sur une approche éminemment participative tout au long du processus. La collecte de données nécessaires s'est opérée essentiellement à partir de deux sources à savoir la revue documentaire et les entretiens avec les divers intervenants et partenaires du projet. L'évaluation a passé en revue, les critères de pertinence, de validité de la conception, d'efficacité, d'efficience, et de durabilité. Elle a identifié les difficultés et les leçons apprises, et formulé des recommandations.

### **5. PRINCIPAUX RESULTATS**

#### **5.1. Pertinence et adéquation stratégique**

##### *Pertinence par rapport aux orientations nationales*

Le PAEJK, tel que conçu, est en cohérence avec les objectifs prioritaires de développement fixés, et notamment celui de la lutte contre la pauvreté et du rôle de la promotion de l'emploi à cette fin. Il est en phase avec les stratégies et les objectifs définis par le Gouvernement dans le DSRP. En outre, les objectifs du PAEJK concourent à la mise en œuvre des activités du PPTD.

##### *Par rapport au BIT*

Le PAEJK vise la promotion de l'emploi des jeunes. Or, l'emploi des jeunes est une priorité du BIT dont le but fondamental est que chaque femme et chaque homme puissent accéder à un travail décent et productif, ce à quoi contribue le PAEJK. Il ressort que la contribution du PAEJK s'inscrit dans le cadre de l'agenda du travail décent en RDC tel que prévu dans le document de PPTD.

##### *Par rapport aux bénéficiaires*

La problématique de l'emploi des jeunes hommes et femmes est telle qu'il est essentiel de (i) renforcer leur employabilité, (ii) promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes, (iii) faciliter la création de MPME par les jeunes au Katanga. Ce sont là autant d'éléments qui prouvent la pertinence du projet par rapport à ses bénéficiaires directs.

## **5.2. Validité de la conception de l'intervention**

La stratégie et la conception du programme sont bien adaptées aux objectifs et résultats attendus, et en conformité avec les caractéristiques du contexte et des besoins. Le PAEJK est l'aboutissement d'un travail mené en concertation par les principaux partenaires. La conception a été participative, ce qui contribue à garantir son appropriation par la partie nationale et assurer ainsi sa pérennité.

## **5.3. Efficacité**

### **L'objectif immédiat 1 :**

Un nombre appréciable de formateurs (127 au total) ont été formés dans les matières qu'ils doivent dispenser. Quant aux jeunes bénéficiaires, par exemple: 3676 ont été formés en CLE, 16 en GERME gestion, 620 en TRIE et CREE, 684 en informatique, 687 en GET-Ahead, etc. En entrepreneuriat, 103 plans d'affaires ont été développés et 15 ont été primés par le PAEJK lors du concours de plans d'affaires.

### **L'objectif immédiat 2 :**

Un plan d'action a été élaboré pour des mesures à prendre afin de favoriser un meilleur accès des jeunes aux services financiers. 19 formateurs ont été formés en éducation financière, 675 jeunes ont été formés en éducation financière et 7 institutions financières ont été renforcées. L'accord avec la BCDC pour la mise en place du fonds de garantie est signé et le Comité d'approbation de la garantie a été constitué. Le fonds n'était pas encore opérationnel.

### **L'objectif immédiat 3 :**

La cartographie de l'offre de formation professionnelle est réalisée de même 4 référentiels de formation et certification sont disponibles. L'INPP a bénéficié d'un renforcement de capacités : 11 formateurs ont été formés, 45 ordinateurs mis à sa disposition et 15 de leurs cadres ont été formés en méthodologie DACUM. L'INPP a aussi bénéficié de kit d'outillages et d'équipements de protection. Les équipements de mécanique diesel n'étaient pas encore acquis.

**L'objectif immédiat 4 :** La réalisation de l'étude des filières porteuses et le tableau de bord de la situation du marché du travail est disponible. Un atelier de présentation du PAEJK en vue de dupliquer le programme dans la ville de Kinshasa a été organisé. Des membres des partenaires sociaux ont reçu des formations des formateurs en entrepreneuriat et éducation financière.

Globalement, l'analyse des résultats de fin juillet 2014, démontre les avancées significatives faites par le PAEJK vers les objectifs qui lui ont été assignés. Au vu des efforts constants des équipes de coordination, conjugués avec l'engagement de l'ensemble des partenaires impliqués, et des ajustements à faire, le PAEJK pourrait certainement améliorer ses performances vers les résultats attendus à la fin du projet.

### **Quelques acquis du projet**

### *Outils et données développés par le projet*

- L'établissement de la cartographie des offres de formations ;
- L'état des lieux sur la demande et offre des services financiers pour des jeunes ;
- Le développement de curricula et modules de formation et la formation de formateurs ainsi que l'adoption du référentiel de certification adapté à la formation qualifiante ;
- L'élaboration de guide d'apprentissage et la préparation de DACUM et la formation sur cet outil
- Le rapport sur l'étude d'identification des filières porteuses de l'économie locale.

#### *Par rapport aux bénéficiaires*

- Un grand enthousiasme et engouement des jeunes pour profiter du projet et réaliser leurs rêves : un espoir est né grâce aux connaissances acquises et une employabilité améliorée ;
- L'engagement de la Banque commerciale du Congo (BCDC) d'accompagner les jeunes.

#### *Au niveau des partenaires d'exécution*

- Le fait pour le projet d'avoir noué un partenariat dynamique et fonctionnel avec des structures nationales ce qui leur a permis d'avoir une capacité institutionnelle renforcée, contribuant ainsi à augmenter les possibilités pour la pérennisation.

Comme autre acquis stratégique, on peut mentionner l'introduction par le gouvernement du programme de formation en entrepreneuriat « CLE », dans l'enseignement.

### **5.4. Efficience**

**Le Comité de pilotage** : sa composition est tripartite. Dans la pratique, le Comité de pilotage ne s'est pas réuni avec la fréquence prévue. Une seule réunion nationale a eu lieu jusque-là et trois (3) rencontres provinciales depuis le démarrage jusqu'en Février 2014.

#### **La Coordination du projet :**

*Au niveau du siège du BIT à Genève, une équipe de Coordination globale*

Elle a à sa tête un Coordonnateur global assisté par des experts/conseillers affectés par objectif spécifique du projet. L'équipe assume les responsabilités générales dans l'exécution du projet. Elle a le pouvoir de décision et d'approbation, en concertation rapprochée avec la Cellule technique.

*Au niveau de Lubumbashi au Katanga, en RDC* : La Cellule nationale technique est constituée d'experts nationaux sous la supervision d'un Coordonnateur national. Elle est chargée : (i) d'initier/proposer les activités, et (ii) d'exécuter, coordonner et assurer le suivi des activités approuvées. Chaque expert national de la CNT a été rattaché à un spécialiste de l'équipe de coordination globale du siège ou du bureau de Pretoria. Un tel mécanisme ne favorise pas vraiment un travail inclusif et intégré au niveau de la CNT, puisque les experts se sentent « pilotés » individuellement de l'extérieur. Cependant, pour un temps limité, un tel « coaching » contribue au renforcement des capacités des experts nationaux.

*Le Bureau pays de l'OIT /Kinshasa* : L'implication du Bureau pays est bien limitée. Outre le suivi des aspects administratifs, il sert de transit pour le budget de fonctionnement du projet. Un point focal désigné est en charge de suivre le projet. L'exécution du projet aurait probablement gagné en efficience si le Bureau pays était impliqué davantage.

*L'intervention des partenaires d'exécution dans la mise en œuvre du projet* : Le projet a choisi l'approche « Faire, faire » qui consiste à contracter avec des structures comme partenaires d'exécution des activités. Les partenaires impliqués sont généralement à la hauteur des tâches. Le PAEJK rassemble les mandants et la société civile pour apprécier ensemble des modalités de conduite de certaines activités dans le cadre de diverses instances.

### **La problématique du système de gestion de la mise en œuvre du projet**

En réalité, mis à part le Bureau pays/Kinshasa, il y a deux équipes complètes différentes directement impliquées dans l'exécution du projet, l'une étant le duplicata de l'autre : d'un côté (Genève) la Coordination globale qui décide, et de l'autre (Lubumbashi) la Cellule technique qui propose et doit exécuter. Elles sont donc différenciées surtout par leurs prérogatives respectives. Une telle disposition est plutôt lourde avec pour conséquences: (i) des lenteurs de réaction et de prise de décision entraînant des retards d'exécution, (ii) des sources possibles de conflits entre les multiples entités concernées. Il faut signaler en outre le fait que l'équipe du projet à Genève est très loin des réalités locales de Lubumbashi (en dépit des fréquentes visites du Coordonnateur global), ce qui ne permet pas une prise en compte spontanée parfois exigée par des circonstances non prévisibles. On comprend qu'une telle disposition soit conditionnée par les réalités du contexte national, mais des réaménagements sont possibles sans compromettre les performances du projet. Par ailleurs, le projet n'a pas prévu un mécanisme d'intervention du spécialiste des questions d'emploi de l'EAT basée à Yaoundé pour apporter des appuis techniques ; alors que ledit spécialiste est chargé d'appuyer les pays couverts par le bureau pays de Kinshasa. La référence à cette option aurait contribué à réduire sans doute la multitude de pôles de coaching.

### **Les aspects financiers (juillet 2014)**

- Le budget global est exécuté à un peu plus de la moitié (58%) ;
- Le budget de fonctionnement se limite à 24% du total, proportion qui aurait pu être bien plus élevée ; mais le montant est moindre grâce à l'arrangement managérial sans expatriés dans la coordination nationale, ce qui laisse plus de fonds pour les interventions.

### *Les faiblesses dans le domaine financier*

- L'impossibilité pour la CNT de Lubumbashi d'ouvrir un compte bancaire, ce qui ne facilite ni les transferts, ni les transactions sur place;
- Les circuits d'autorisation et de transfert sont multiples et donc assez long ;
- Le renflouement de frais de fonctionnement se fait avec retard;
- Des activités ne s'exécutent pas du fait d'insuffisance de fonds disponibles, certaines rubriques s'étant avérées sous-budgétisées.

## Suivi-évaluation du projet

La CNT élabore des rapports trimestriels destinés au Bureau pays et à la Coordination globale qui, à son tour conçoit des rapports annuels. La coopération Belge est destinataire des rapports de la Coordination globale. Dans la pratique, les rapports sont réguliers et respectent les formats retenus. Ils ont permis en l'occurrence de faire des ajustements nécessaires pour améliorer les conditions de mise en œuvre et mettre le projet dans des conditions optimales pour atteindre les objectifs assignés. Le projet reçoit aussi des visites soit des autorités gouvernementales, des équipes du Bureau pays de l'OIT et aussi du Coordination globale à Genève qui est régulier autant que nécessaires sur le terrain.

### Difficultés, contraintes, opportunités

- a) **Retard de démarrage** : L'accord du PAEJK a été signé en Avril 2012, mais les activités n'ont pas démarré avant Novembre 2012. La première année de mise en œuvre a surtout servi à aplanir la route en faveur des actions effectives pour la réalisation des objectifs immédiats les années suivantes. Par ailleurs, le lancement des formations a pris du temps puisqu'il fallait entreprendre des activités préparatoires. La durée du projet de trois ans n'a pas pris ces éléments en considération. A présent, l'évaluation estime que le retard induit est d'environ 10 mois au total pour le temps d'opérationnalisation effective et pleine du projet.
- **Les faiblesses dans l'agencement des activités et formations** : Défaut de certains matériels et retard de livraison des équipements nécessaires pour la formation en mécanique diesel. Il en résulte donc des retards dans les dites formations.
- L'enchaînement des formations : en principe, pour le même groupe d'apprenants, les formations successives devraient être inclusives et intégrées avec des objectifs qui convergent. Ce qui n'est pas le cas. Les formateurs et apprenants déplorent en outre le long délai entre la fin des formations et la soumission des plans d'affaires, dans le cas de l'entreprenariat.
- b) **Difficultés au niveau des apprenants** : Les formateurs, mais aussi les apprenants eux-mêmes, font face à des problèmes liés aux grands écarts de niveau entre les apprenants en termes d'éducation et de formation scolaire ou professionnelle.
- c) Une telle situation est un véritable défi pour les formateurs qui se sentent obligés d'improviser des solutions palliatives pour permettre un rattrapage des plus démunis. Certains estiment aussi que les durées programmées de certaines formations sont insuffisantes car de trop courte durée.

## 5.5. DURABILITE

La stratégie du projet qui repose sur une implication et une approche participative des mandants est un facteur structurant de la durabilité. Une telle approche permet un transfert d'expériences favorables à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet. Le renforcement des capacités de concertation entre les différents acteurs permettra la mise en place durable d'un cadre de concertation pour une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences et pour une meilleure gouvernance du marché du travail. La formation des formateurs et facilitateurs tout comme les formations elles-mêmes induisent une dynamique de changement sur la durée.

## 6. RECOMMANDATIONS ET LEÇONS APPRISSES

## **6.1. Leçons et bonnes pratiques**

### **Les bonnes pratiques et véritables forces et avantages du projet:**

- Toutes les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à déblayer le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence;
- La stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à niveau ;
- L'approche « Faire-faire » s'avère non seulement efficace, renforce les capacités;
- Le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ;
- le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des décideurs, l'approche participative avec les partenaires sociaux.
- Les leçons apprises :
- La formule de gestion institutionnelle adoptée présente sans doute des avantages (efficacité de coût d'exécution, plus grande sécurité de gestion financière) mais elle a aussi montré ses limites au vu des retards et longs délais des procédures de mise en œuvre de certaines activités.
- La mobilisation et l'enthousiasme des partenaires d'exécution et des apprenants prouvent la pertinence du projet et traduisent l'espoir que le projet suscite chez ces derniers.

### **6.2. Recommandations**

1. Assurer une concertation dynamique et inclusive entre les services du siège, entre l'équipe au siège et le Bureau pays, entre le bureau pays et Lubumbashi. La participation de ces différentes entités semble bien manquer d'inclusivité créant ainsi des conditions peu propices à l'efficacité du projet et est source de malentendus. Renforcer de façon conséquente le Bureau/pays.

2. En concertation avec les principaux partenaires, revoir le dispositif institutionnel de gestion actuel avec pour objectif de décentraliser et ou déléguer autant que possible afin d'assouplir le mécanisme. Au besoin, assortir le réajustement de mesures adéquates de recevabilité et de contrôle s'il est établi qu'il y a une préoccupation relative à la sécurité dans la gestion des fonds. A l'occasion, la CNT devrait être plus proactive dans ses responsabilités en raison de son rôle de premier de plan dans l'exécution opérationnelle du projet, y compris se familiariser davantage avec les règles et procédures du BIT.

3. Sur le plan financier : Au niveau des services techniques et financiers du BIT, mettre autant que possible, plus de célérité dans l'étude et la validation des activités proposées par le projet. Les longs délais du processus d'approbation et du décaissement des fonds perturbent le rythme normal de la mise en œuvre du projet. Prendre en compte par la même occasion, les besoins de la CNT en équipements complémentaires de fonctionnement (ex. groupe électrogène, mobilier complémentaire, etc.) et éviter les longues ruptures d'approvisionnement en fonds de caisse.

4. Compte tenu des limites budgétaires pour la poursuite de certaines activités, demander un financement additionnel, et à défaut, revoir la planification des activités et estimer le budget dans la limite des fonds disponibles, le tout avec un suivi très rapproché.

### **Aux équipes directement chargées de la gestion, de la coordination du projet**

5. Le potentiel de certains partenaires d'exécution est bien largement au-delà des prestations qui leur sont confiées dans le cadre du projet. Certains d'entre eux offrent de

faire plus pour le projet. Aussi, il est recommandé d'engager des concertations spécifiques avec ces derniers afin d'identifier comment exploiter l'offre de services existants au mieux des intérêts du projet, contribuant par la même occasion à renforcer leurs capacités pour la durabilité.

6. Impulser certaines initiatives au niveau des autorités provinciales et nationales pour la mise en place d'une plateforme d'une coordination gouvernementale ainsi que pour clarifier les compétences entre le niveau provincial et celui national, source de conflits.

#### **A tous les partenaires clés du PAEJK**

- Afin de permettre au projet d'atteindre un taux de réalisation significatif des résultats attendus, il est recommandé d'étendre la durée du projet pour environ un (1) an.
- organiser un mécanisme de suivi actif et rapproché proportionnel à la durée du crédit octroyé, et accompagner aussi ceux qui n'ont pas gagné le concours dans toute la mesure du possible.
- organiser une journée : « Talents des Jeunes » pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes.

#### **LES ORIENTATIONS FUTURES POSSIBLES**

- 1) Etendre la durée du projet pour une période transitoire d'environ un an afin de permettre l'aboutissement de toutes les interventions prévues en compensation des retards cumulés à la fois lors du démarrage effectif et durant le temps opérationnel du projet.
- 2) Consolider le projet moyennant quelques ajustements et corrections pour en améliorer les performances, et étendre sa couverture géographique au delà des trois sites actuels afin de couvrir d'autres sites au Katanga.
- 3) Le PAEJK mérite d'être dupliqué dans d'autres provinces. Il serait souhaitable que le gouvernement en fasse un projet national et développer une stratégie de mobilisation de ressources en conséquence.
- 4) Poursuivre la coopération avec le BIT dans son rôle d'agence d'exécution, mais tout en réaménageant l'organisation institutionnelle de gestion et de coordination du projet.

Quel que soit le scénario retenu, il est attendu que:

- 1) Le gouvernement alloue des ressources au titre de la contrepartie nationale au projet à venir de façon proportionnellement substantielle pour servir de signal fort aux bailleurs potentiels.
- 2) Accroître les ressources allouées au fonds de garantie pour tenir compte de l'effectif potentiel des candidats jeunes entrepreneurs dans l'avenir.
- 3) Accompagner les centres de formation à réviser leurs programmes de formation dans les différents métiers afin de mieux répondre aux besoins des employeurs.

## 1. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Le Gouvernement de la RDC a fait de la création d'emploi un de ses objectifs centraux. L'emploi, et en particulier l'emploi des jeunes, est en effet devenu une priorité gouvernementale comme l'ont montré : (i) le Forum national pour l'emploi tenu en septembre 2007 ; (ii) le discours du président Kabila de décembre 2007 qui fait de la promotion de l'emploi un des 5 chantiers prioritaires du gouvernement ; (iii) la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation professionnelle (PNEFP) en 2009 avec l'assistance du BIT. Cette politique a été reprise dans le document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP 2). De plus, le Gouvernement a défini les nouvelles orientations de l'INPP qui a pris pour option de développer l'entrepreneuriat comme socle de toutes ces formations professionnelles en vue de créer des MPME.

Le marché du travail en RDC est affecté par un sous-emploi et un chômage structurels, une pénurie d'emplois décents et une économie informelle qui fournit la plupart des opportunités d'emploi. En effet, avec la crise économique et financière qui a touché durement l'économie du pays, plusieurs centaines de milliers d'emplois ont déjà été supprimés dans le secteur minier, principalement au Katanga, et d'autres secteurs sont aussi durement touchés comme les transports ou le secteur agro-alimentaire.

Les jeunes sont particulièrement vulnérables et constituent la couche la plus affectée par la pénurie d'emplois décents. L'un des facteurs est dû à l'importance démographique de la population juvénile et la complexité des obstacles à l'insertion socioéconomique. Parmi ces jeunes, les filles sont plus exposées au chômage que les garçons (METPS, 2008).

La formation et le niveau d'instruction revêtent une grande importance pour les jeunes dans le processus d'accès à l'emploi. En effet, la problématique de l'accès à l'emploi des jeunes est également celle de la transition entre le système éducatif et le marché du travail.

Les tendances pour l'emploi dans la dernière décennie ont révélé que la plupart des emplois ont été créés à travers de petites entreprises et l'auto-emploi. Afin de permettre aux jeunes de créer des entreprises et de l'emploi, il est nécessaire donc d'avoir une approche intégrée (niveaux micro, méso et macro) qui inclue la promotion entrepreneuriale.

De façon spécifique, au niveau de la Province du Katanga, le Gouverneur de la Province a mis en place un Comité pour discuter de la suite de l'étude réalisée par le BIT sur l'impact de la crise en termes d'emploi pour le Katanga. C'est dans ce contexte que le Programme d'Activités pour l'Emploi des Jeunes dans la Province du Katanga (PAEJK) a été élaboré comme une alternative afin de répondre aux besoins du marché du travail au Katanga. Il vise donc à mettre en place un environnement favorable à la création et au développement de Micros, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) comme moteur de création d'emplois.

La Province du Katanga est incroyablement riche en ressources naturelles et regorge d'importants gisements de minerais. Cependant, avec la crise, la Province se retrouve avec

des indicateurs sociaux qui montrent une forte dégradation de la situation socio-économique et un chômage accentué.

### **Rôle du BIT en RDC**

La mission du BIT est de promouvoir le travail décent pour toutes les femmes et tous les hommes ainsi que la création d'opportunités de travail dignes au travers des entreprises de développement.

Suite à la requête du Gouvernement de la RDC, le BIT a accepté d'apporter son expérience et ses expertises pour appuyer le pays dans la formulation de la Politique Nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, et l'élaboration du Plan d'action national pour l'emploi des jeunes.

Dans la Province du Katanga, le BIT s'est mobilisé aux côtés de ses partenaires nationaux pour mieux appréhender les impacts de la crise sur l'emploi dans la zone minière Lubumbashi-Likasi-Kolwezi, et identifier les mesures appropriées pour en atténuer les effets et mettre en place les bases d'une reprise économique créatrice d'emplois. Par la suite, le BIT a fourni son appui technique et financier à l'organisation d'un atelier tripartite en mars 2010 portant sur la restitution des résultats de l'étude d'impact puis de dégager des pistes d'action afin de promouvoir l'emploi des jeunes. Les résultats de cet atelier ont servi de base à la formulation de ce programme intégré d'activités (PAEJK).

Dans le contexte actuel de la RDC, l'objectif principal du BIT est de contribuer à consolider la paix et la reconstruction par la promotion d'un travail décent, l'auto-emploi, la protection sociale et le respect des normes nationales et internationales, ce qui constitue la trame du PPTD 2011-2015.

### **Contribution du Royaume de Belgique**

Le Programme est exécuté dans le cadre du Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2010-2013 entre le Royaume de Belgique et la RDC, qui définit le sous-secteur de l'enseignement technique et de la formation professionnelle comme un axe prioritaire de cette coopération afin de promouvoir l'employabilité des jeunes. Le projet, qui rentre dans le cadre de la coopération déléguée, est mis en œuvre par le Bureau International du Travail. Il est financé à cent pour cent par la Belgique et cible la province du Katanga comme zone de concentration.

Le Royaume de Belgique assiste la RDC avec un autre projet dans le même secteur de l'emploi visant les jeunes, EDUKAT.

## **2. BUT, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION**

Comme disposent les TDR de la mission d'évaluation, le but de la présente évaluation à mi-parcours est de rendre compte de l'évolution de la mise en œuvre aux parties prenantes d'une part, et d'autre part, d'apporter un appui technique pour améliorer la mise en œuvre par les recommandations qui seront faites. Plus précisément, elle permet d'apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises. L'évaluation apportera (i) des éléments requis pour des ajustements éventuels

nécessaires afin d'assurer à terme le succès du projet ; (ii) une appréciation de la conception, de la stratégie utilisée et des performances du projet PAEJK.

Du point de vue de son envergure, l'évaluation couvre la période entre le lancement du projet (par la signature de la Convention en Avril 2012), et celle de la mission de l'évaluateur (effectuée en Juillet 2014), afin d'évaluer les résultats atteints et d'apprécier la situation par rapport aux résultats à atteindre avant la clôture du projet.

L'évaluation est destinée aux partenaires du Programme, notamment :

- Le Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération au développement de la Belgique;
- Les Mandants tripartites du BIT en RDC au niveau national et provincial, (Les Ministères techniques concernés et leurs démembrés et services rattachés au niveau national et provincial, ainsi que les organisations de patronat et de travailleurs);
- Le BIT : l'équipe du PAEJK, le Département des Politiques de l'Emploi, PARDEV, ACTRAV, ACTEMP, le Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique, le Bureau pays à Kinshasa et l'Equipe d'Appui Technique basée à Yaoundé, l'EAT de Pretoria.

### **3. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION**

Le Consultant s'est fondé sur une approche éminemment participative tout au long du processus, c'est-à-dire qu'il a réalisé la mission en collaboration permanente avec les principaux acteurs et partenaires concernés aux divers niveaux (national, provincial, siège du BIT). Il a aussi pris en compte systématiquement les réalités de l'environnement socio-économique, socioculturel et institutionnel du projet, à la fois dans la Province ainsi qu'au niveau national.

Conformément aux TDR, la présente évaluation passe en revue, les critères de pertinence, d'adéquation stratégique, de validité de la conception de l'intervention, d'efficacité et d'efficience, de durabilité, et identifie les difficultés et aussi les enseignements, et formule des recommandations en conséquence.

#### **a) La revue documentaire**

Dès le démarrage de la mission, le Consultant s'est imprégné de la documentation appropriée existante relative au PAEJK, à son environnement, ainsi qu'aux contextes national, provincial et local.

L'objectif de la revue documentaire a été de permettre au Consultant de mieux connaître le projet et sa vie depuis la conception, les circonstances de sa mise en œuvre. Un tel exercice permet de valoriser les informations existantes y relatives et faciliter en conséquence la mise en cohérence des données. A titre indicatif, la collecte de la documentation a concerné entre autres les documents de base relatifs au contexte national, au projet lui-même, y compris tous autres documents pertinents du projet et du BIT.

#### **b) Les rencontres et les entretiens avec les partenaires et intervenants**

L'engagement du Consultant de privilégier une démarche participative a permis d'intégrer, autant que possible les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment les

groupes cibles bénéficiaires, les structures d'encadrement, les décideurs et les autres partenaires impliqués dans le projet. Une telle consultation a favorisé une compréhension de la problématique du projet. Les entretiens se sont faits aussi bien au niveau provincial à Lubumbashi qu'au niveau central à Kinshasa et au siège à Genève. En particulier, avec les partenaires d'exécution, les entretiens ont porté sur leur rôle respectif et la qualité de leur participation dans l'obtention des résultats aux diverses étapes du cycle du projet. Les entretiens ont été individuels et par groupe selon les circonstances, en se référant autant que possible à des questions semi-structurées telles que celles suggérées dans les TDR. Certains contacts ont été faits par téléphone ou par Skype, selon la disponibilité et la localisation des interlocuteurs.

Les données ainsi collectées par le Consultant aussi bien par revue documentaire, par des entretiens que par des observations personnelles, ont servi de sources pour l'élaboration du rapport d'évaluation. L'Évaluateur s'est appliqué à être le plus objectif possible avec le maximum de neutralité requise en conformité avec les conditions d'une évaluation indépendante.

#### **4. PRESENTATION DU PROJET**

Le PAEJK est un programme pilote qui devrait apporter des éléments pouvant servir au plan d'action pour la mise en œuvre de la PNEFP dans un contexte de décentralisation. Il vise globalement à : (i) renforcer l'employabilité des jeunes à travers des centres de formation professionnelle performants, (ii) promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes et faciliter la création de MPME par eux.

De façon spécifique, il poursuit la réalisation de 4 objectifs qui sont :

- renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes par la formation et l'accès aux services financiers et non-financiers ;
- accroître significativement l'accès des jeunes entrepreneurs à la micro finance par des programmes de i) renforcement des capacités d'offre de produits financiers adaptés, ii) d'éducation financière des jeunes et de promotion des bonnes pratiques entrepreneuriales ;
- améliorer l'employabilité des jeunes sortants des établissements de formation professionnelle par i) l'amélioration de la qualité des formations, ii) la formulation/mise en œuvre de cursus répondant aux besoins du marché du travail, et iii) le renforcement des capacités de l'INPP ;
- améliorer la gouvernance provinciale du marché du travail à travers i) la mise en place d'un cadre de concertation tripartite et d'un dispositif d'intermédiation entre l'offre et la demande de travail, ii) la promotion du tissu économique local et iii) le développement des secteurs/filières porteurs d'emplois.

**Les Bénéficiaires directs du projet :** Ils'agit essentiellement des groupes suivants :

- Des Jeunes femmes et hommes qui bénéficieront d'une formation professionnelle appropriée pour faire connaissance avec le monde des affaires et développer une culture entrepreneuriale;

- Des Jeunes entrepreneurs potentiels et existants, identifiés dans les écoles/centres de formation/Université, ainsi que ceux qui se trouvent déjà dans le marché du travail et gèrent une affaire, mais manquent de compétences et de ressources pour améliorer leur entreprise;
- Les Institutions financières locales qui auront développé et mis en œuvre des stratégies pour offrir des services financiers aux jeunes;
- Les Femmes à bas revenu qui gèrent déjà des micros et petites entreprises ou qui ont l'intention d'en créer ;
- Les Organisations de Service de Développement des Entreprises (privées, publiques ou ONG) qui suivront un processus de renforcement de leurs capacités ;
- L'INPP qui bénéficiera d'un équipement de formation renouvelé, de cursus de formation mieux adaptés aux besoins du marché du travail et de formateurs remis à niveau;
- L'ONEM qui verra ses capacités d'intermédiation accrues ;
- Les Ecoles, Centres de formation et Université qui bénéficieront des modules de formation en entrepreneuriat ;
- Des professeurs sélectionnés des Ecoles et Centres de formation bénéficieront d'une formation de formateur en informatique ;
- Des Cadres nationaux et provinciaux, de même que des Partenaires sociaux qui verront leurs capacités accrues en coordination et gouvernance du marché du travail.
- Les bénéficiaires indirects qui sont entre autres :
- Les entreprises du secteur privé qui pourront compter sur une main d'œuvre mieux formée et avec des compétences répondant mieux à leurs besoins ;
- La Province qui verra son potentiel de développement accru à travers l'amélioration des compétences techniques et entrepreneuriales de sa jeunesse, le développement de MPME et la diversification de son tissu économique ;
- Le METPS qui pourra s'appuyer sur cette expérience pilote pour mettre en œuvre à l'échelle provinciale sa PNEFP et mieux articuler les niveaux national et provincial.

## 5. RESULTATS

### 5.1. PERTINENCE ET ADEQUATION STRATEGIQUE

#### 5.1.1. Pertinence par rapport aux orientations nationales

Le PAEJK, tel que conçu, est en cohérence avec les objectifs prioritaires de développement fixés et notamment celui de la lutte contre la pauvreté et du rôle de la promotion de l'emploi à cette fin. Il est en phase avec les stratégies et des objectifs définis par le Gouvernement dans le DSRP et qui visent la promotion de l'emploi. Le projet concourt également à la réalisation des orientations majeures du DSCR 2 qui sont entre autres : la consolidation du cadre macroéconomique et la croissance économique, ainsi que l'accroissement de la compétitivité et la réduction de la vulnérabilité.

En outre, les objectifs du PAEJK concourent à la mise en œuvre des activités du PPTD notamment : finaliser et mettre en œuvre le plan d'action pour l'emploi des jeunes et l'insertion des personnes vulnérables, encourager la création de centres d'apprentissage, d'écoles professionnelles et de métiers à travers le pays, renforcer les capacités

institutionnelles de l'ONEM, appuyer le Gouvernement à envisager les programmes qui facilitent l'accès des PME aux marchés publics et à la sous-traitance.

Aussi, on peut donc dire que le PAEJK est en droite ligne de la vision politique des autorités nationales telle qu'exprimée lors d'un atelier rassemblant les ministres provinciaux et portant sur la nécessité de coordonner les politiques de l'emploi au niveau provincial et leur articulation avec le niveau national.

### **5.1.2. Par rapport au BIT**

Le PAEJK vise bien la promotion de l'emploi, en particulier celui des jeunes. Or, le BIT a un mandat régional pour promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique. L'intérêt pour la promotion de l'emploi des jeunes en Afrique est reflété par le Plan d'Action adopté en 2004 à Ouagadougou. L'emploi des jeunes est aussi une priorité dans le cadre de l'agenda pour un travail décent pour l'Afrique 2007-2015. Les politiques de développement des compétences constituent un élément central de l'Agenda global pour l'emploi (GEA), qui est le cadre politique de l'OIT. Le but fondamental de l'OIT est que chaque femme et chaque homme puissent accéder à un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité, ce à quoi contribue le PAEJK.

La présente intervention s'inscrit dans un objectif plus large de promotion de l'emploi des jeunes et du rôle de l'entrepreneuriat des jeunes ; ce qui est en étroite harmonie avec les conclusions relatives à l'emploi des jeunes et la promotion d'entreprises durables adoptées par la Conférence internationale du Travail (CIT) en 2007, Recommandation n ° 189 sur la création d'emplois dans les PME.

Par ailleurs, le BIT, à travers l'initiative YEN (« Youth Employment Network ») vise à promouvoir l'esprit d'entreprise des jeunes à travers l'échange des bonnes pratiques dans le lancement de nouvelles activités économiques et leur gestion.

Il ressort clairement que la contribution du Programme d'Activités pour l'Emploi des Jeunes au Katanga (PAEJK) s'inscrit pleinement dans le cadre de l'agenda du travail décent en République Démocratique du Congo tel que prévu dans le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD).

### **5.1.3. Par rapport au bailleur de fonds**

La Coopération Belge, dans ses appuis multiformes au développement socioéconomique de la RDC, porte un intérêt particulier au secteur de l'emploi dans le pays et en particulier l'Emploi des jeunes. Leur prise en charge financière intégrale du projet PAEJK traduit très bien tout l'intérêt que le Royaume de Belgique accorde à la question de l'amélioration des conditions de travail des jeunes et des femmes. Du reste, pour confirmer cet intérêt, la Belgique s'est aussi impliquée dans un autre projet touchant le même secteur : le projet EDUKAT. La Belgique suit avec un intérêt marqué l'avancement du PAEJK.

### **5.1.4. Par rapport aux bénéficiaires**

La problématique de l'emploi des jeunes hommes et femmes est telle qu'il est essentiel de :

- renforcer leur l'employabilité à travers des centres de formation professionnelle performants en termes de réponse aux besoins du marché du travail ;

- promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes, notamment dans le secteur agricole et les activités de transformation des produits agricoles ;
- faciliter la création de MPME par les jeunes et l'emploi des jeunes par le secteur privé et le secteur public, sachant que les problèmes auxquels ce projet s'attaque sont liés au manque d'accès à l'emploi décent pour les jeunes au Katanga.

Ce sont là autant d'éléments qui prouvent la pertinence du projet par rapport à la situation et aux besoins des bénéficiaires, en considération des objectifs poursuivis.

## 5.2. VALIDITE DE LA CONCEPTION DE L'INTERVENTION

La stratégie et la conception du programme sont bien adaptées aux objectifs et résultats attendus. Des travaux préalables, dont les études et visites de prospection, ont permis de relever des aspects importants qui facilitent la mise en œuvre des activités, et ce en conformité avec les caractéristiques du contexte et des besoins identifiés.

C'est dire que le PAEJK est l'aboutissement d'un travail mené en concertation par les autorités provinciales et nationales, avec le soutien technique et financier du BIT, afin de promouvoir un environnement favorable à l'emploi des jeunes dans la Province du Katanga. Les axes prioritaires résultent du travail de réflexion mené par les organes nationaux et provinciaux impliqués dans la gouvernance du marché du travail. Il intègre aussi le travail du Comité de pilotage provincial tripartite mis en place par le Gouverneur de la Province pour discuter la suite à donner à l'étude du BIT sur l'impact de la crise en termes d'emplois pour le Katanga.

La conception du PAEJK a donc été faite de façon participative, ce qui contribue en partie à garantir son appropriation par la partie nationale et assurer ainsi sa pérennité.

Le cadre des résultats est bien défini et démontre la logique de cause-à-effet à partir des activités opérationnelles pour atteindre les produits finaux attendus. Le fait d'avoir identifié les hypothèses et risques permet de prendre des dispositions appropriées pour y faire face éventuellement.

La structure managériale et de supervision, ainsi qu'un mécanisme de suivi et de reportage ont été clairement définis, établissant ainsi les responsabilités respectives des intervenants impliqués.

Des modifications ont été apportées à la formulation de certains résultats attendus et autres indicateurs comme suit dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : Changement de résultats et indicateurs**

Désignation	Formulation initiale	Nouvelle formulation
<b>Indicateur 5 produit 1.1</b>	1.800, conformément aux effectifs	1.500 formés en CLE
<b>Indicateur 3,</b>	formation de 30	formation de 40

<b>produit 1.2</b>	formateurs en informatique.	formateurs en informatique, pour répondre à la demande des établissements scolaires et professionnels
<b>Produit « 2.4 »</b>	Un fonds de garantie et un mécanisme de partage des risques sont mis en place.»	« un fonds de garantie est mis en place. » En effet, le mécanisme de partage de risques comme envisagé n'était pas très compatible avec les réalités sur terrain. Il a ainsi été jugé bon par l'équipe de faire des dons conditionnels aux gagnants des concours des plans d'affaires.
<b>Indicateur 2, produit 4.4</b>	« 60 membres de l'administration publique et partenaires sociaux formés en conception, suivi et évaluation de la formation professionnelle »	« 60 membres de l'ONEM sont formés en conception, suivi et évaluation de la formation professionnelle »
<b>Produit 2.5</b>	Projets innovants et viables promus et financés à travers l'échange des bonnes pratiques et la mobilisation des jeunes entrepreneurs »	supprimé car ses activités et résultats sont déjà comptabilisés pour le compte du produit « 1.3 » : Les jeunes femmes et jeunes hommes entrepreneurs ont accès aux services financiers et non-financiers pour la promotion de l'auto emploi, la création ou la consolidation de leurs entreprises

### 5.3. EFFICACITE

Le bilan consolidé des réalisations du PAEJK est considéré comme étant globalement satisfaisant en dépit des contraintes et autres difficultés et défis à la fois externes et internes au projet. Le dévouement des équipes de gestion et de coordination

a permis d'adopter des stratégies de mise en œuvre pour surmonter les défis. Ce qui a contribué aux résultats ci-après à la fin de juillet 2014, sur la base du rapport d'avancement établi par l'équipe du projet. Quelques extraits sont présentés ci-après. (**Voir en Annexe 1 le tableau complet détaillé des réalisations en comparaison des résultats projetés**).

## TABLEAU 2 : PRESENTATION DES RESULTATS REALISES

(source : Rapport d'avancement du PAEJK au 31 Juillet 2014)

### **L'objectif immédiat 1 : L'employabilité est accrue, l'esprit d'entreprise est développé**

On note que certaines formations de formateurs n'étaient pas encore dispensées (GERME, GET Ahead) et que les partages d'expérience prévus n'ont pas encore eu lieu parce qu'il n'y a pas encore d'entreprises créées par les jeunes lauréats. La formation en CLE a même dépassé les prévisions.

Produits et Réalisations	Indicateurs fin de projet	% réalisé
<i>1). Les jeunes sont formés à l'auto-emploi et création d'entreprises avec CLE, GERME et GET AHEAD</i>		
- 40 formateurs dont 8 femmes sont formés en CLE	40	100%
- 20 formateurs dont 3 femmes sont formés en GERME (TRIE et CREE)	20	100%
- 16 formateurs dont 3 femmes sont formés en GERME (Germe gestion)	20	80%
- 20 formateurs dont 16 femmes sont formés en GET Ahead	20	245%
- 3676 jeunes, dont 1507 femmes sont formés en CLE	1500	34%
- 620 jeunes, dont 294 femmes sont formés en TRIE et CREE	1800	21%
- 17 jeunes dont 11 femmes sont formés en TRE	80	99%
- 298 jeunes dont 217 femmes sont formés en GET Ahead	300	0%
- 25 formateurs accrédités en CLE	80	0%
- 10 formateurs accrédités en GERME	10	
- 10 formateurs accrédités en GET Ahead	10	
<i>2). Les jeunes sont formés (alphabétisés) aux outils informatiques</i>		
Grâce au partenariat avec l'Université de		120%

Produits et Réalisations	Indicateurs fin de projet	% réalisé
Lubumbashi, les résultats: - 24 écoles et centres de formation ont inclus l'informatique dans leurs cursus de formation - 300 ordinateurs sont installés dans 25 établissements - 31 enseignants dont 2 femmes sont formés en l'informatique - 684 étudiants dont 297 femmes ont reçu une formation en informatique	20   300  40  1500	100% 77%  47%
<i>3). Les jeunes femmes et jeunes hommes entrepreneurs ont accès aux services financiers et non-financiers pour la promotion de l'auto emploi, la création ou la consolidation de leurs entreprises</i>  - 103 plans d'affaires montés dont 15 ont été primés par le PAEJK (concours de plans d'affaires). L'accès au financement n'était pas encore disponible (fonds de garantie) - 100 entreprises créées et suivies.	150  100	69%  0%
<i>4). Quant à l'environnement institutionnel en faveur de l'entrepreneuriat des jeunes qui devrait être renforcé à travers des publications et le partage d'information basée sur les réalisations concrètes ;</i>  - 2 études de cas CLE - 2 ateliers de présentation des résultats CLE - 15 témoignages des jeunes	0  0  0	0%  0%  0%

**L'objectif immédiat 2 : L'accès des jeunes femmes et hommes à la micro-finance est accru**

Grâce à la confrontation entre l'offre des produits financiers d'une part et des besoins exprimés par les jeunes d'autre part, des recommandations sont faites et un plan d'action a été élaboré pour des mesures à prendre afin de favoriser un meilleur accès des jeunes femmes et hommes du Katanga aux services financiers.

L'accord de partenariat avec la banque BCDC pour la mise en place du fonds de garantie est signé. L'importance de cet accord est crucial compte tenu du fait que l'accès aux finances est l'un des plus grands freins au développement des initiatives entrepreneuriales et à l'émergence d'un secteur privé à même d'avoir des effets d'entraînement sur l'environnement socioéconomique. A travers ce mécanisme, il est prévu d'offrir des produits financiers adaptés aux besoins des jeunes, à au moins 180 jeunes femmes et

hommes. Le Comité d'approbation de la garantie a été constitué et comprend notamment le Ministère du Travail, FEC, COPEMECO, Intersyndicale, OPEC, les coordonnateurs du PAEJK et de la CTB (projet EDUKAT). Le Comité doit siéger chaque mois pour décider et suivre les activités du fonds de garantie avec la BCDC.

<b>Produits et Réalisations</b>	<b>Indicateurs fin de projet</b>	<b>% réalisé</b>
<p><i>1).Etat des lieux de l'offre et la demande de services financiers pour les jeunes, élaboré</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 institutions financières opérant formellement au Katanga sont identifiées</li> <li>- 70 jeunes sont informés de l'offre de services financiers disponibles</li> </ul>	<p>30</p> <p>140</p>	<p>37%</p> <p>50%</p>
<p><i>2).Les jeunes sont formés en éducation financière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 19 formateurs dont 8 femmes</li> <li>- 675 jeunes sont formés, dont 359 femmes</li> </ul>	<p>20</p> <p>900</p>	<p>95%</p> <p>75%</p>
<p><i>3).Des institutions financières ont bénéficié d'un renforcement des capacités pour offrir des services financiers adaptés aux besoins des jeunes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 41 cadres et agents de crédits de 7 institutions de micro-finance sont formés en gestion d'institutions financières et diversification des produits. Le but visé est de permettre à ces institutions d'intégrer, dans leurs portefeuilles des produits adaptés aux besoins des jeunes entrepreneurs.</li> </ul>	<p>30 institutions</p>	<p>23%</p>
<p><i>4).Un fonds de garantie est mis en place :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jeunes entrepreneurs bénéficiant d'un financement par le fonds de garantie</li> </ul>	<p>180</p>	<p>0%</p>

**L'objectif immédiat 3 : L'employabilité des sortants des établissements de formation professionnelle est accrue.**

L'INPP a bénéficié d'un renforcement de capacités à travers diverses interventions du projet. Cependant certaines prestations ont pris du retard du fait notamment de certaines difficultés avec l'INPP à exécuter certaines interventions dans les conditions du projet.

Produits et Réalisations	Indicateurs fin de projet	% réalisé
<p>1).L'INPP est devenu un centre d'excellence en matière d'élaboration des ingénieries pédagogiques et de la formation visant l'amélioration de la qualité des formations dispensées et leur adéquation aux besoins du marché de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 référentiels de formation et certification sont disponibles ;</li> <li>- 11 formateurs sont formés. 4 en GERME (1 femme et 3 trois hommes), 3 en CLE (1 femme et 2 hommes) et 4 en éducation (2 femmes et 2 hommes) ;</li> <li>- formateurs pédagogiques remis à niveau/formés</li> <li>- 15 cadres dont une femme sont formés à la méthodologie DACUM. Grâce la méthodologie DACUM, la mise en place de nouveaux cursus de formation répondant mieux aux besoins du marché du travail et susceptibles d'être adaptés aux évolutions de la demande était en cours.</li> </ul>	<p>1</p> <p>10</p> <p>45</p> <p>15</p>	<p>400%</p> <p>110</p> <p>0%</p> <p>100%</p>
<p>2).L'INPP est devenu la cheville ouvrière de la diversification et de l'accroissement de l'offre de formation professionnelle adaptée à diverses catégories de publics cibles ainsi qu'aux opportunités locales d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cartographie de l'offre de formation professionnelle est réalisée et ses résultats disponibles. elle a permis de développer et proposer des cursus de formation professionnelle de meilleure qualité répondant aux besoins du marché de travail;</li> <li>- 45 formateurs sont formés en suivi et certification des formations professionnelles</li> <li>- 1500 Jeunes ayant reçu une formation professionnelle de meilleure qualité répondant mieux aux besoins du marché de travail</li> <li>- 20 formateurs formés en TREE</li> <li>- 450 Jeunes des groupes vulnérables ayant suivi des formations du type TREE</li> </ul>	<p>1</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	<p>100%</p> <p>0%</p> <p>0%</p> <p>0%</p> <p>0%</p> <p>0%</p>
<p>3).L'INPP a conçu et testé des mécanismes visant à préparer et accompagner les sortants du dispositif de formation à l'insertion dans la vie professionnelle active</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'enquête sur les besoins en compétences des entreprises est réalisée et ses résultats sont disponibles</li> <li>- 4 Modèles de Certificat de Compétences de Métier (CCM) élaborés</li> <li>- 0 stages en entreprise</li> </ul>	<p>1</p> <p>20</p> <p>200</p>	<p>100%</p> <p>20%</p> <p>0%</p>
<p>4).Le niveau d'équipement technique de l'INPP est renforcé en fonction des besoins de compétences du marché de</p>		

Produits et Réalisations	Indicateurs fin de projet	% réalisé
<p><i>travail pour une formation professionnelle mieux adaptée et de qualité</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 45 ordinateurs sont installés à l'INPP</li> <li>- 120 kits équipements de protection individuelle (chaussures de sécurité, casque de sécurité, cache poussière)</li> <li>- 70 kits outillages polyvalent mis à la disposition des instituts de FP</li> <li>- L'acquisition de 8 équipements de mécanique diesel n'était pas encore réalisée en raison de difficultés avec l'INPP pour s'ajuster aux conditions requises par le projet.</li> </ul> <p>Le retard ainsi pris a contribué à pénaliser les performances du projet dans ce volet d'activités.</p>	<p>15</p> <p>180</p> <p>70</p> <p>8</p>	<p>300%</p> <p>67%</p> <p>100%</p> <p>0%</p>

**L'objectif immédiat 4 : Les capacités provinciales de gouvernance du marché de travail sont renforcées / le tissu économique local est développé, mieux intégré et diversifié.**

Un certain nombre d'activités et de mesures ne sont simplement pas possibles à cette étape du projet, car conditionnées par la réalisation préalable d'autres interventions, par exemple Augmentation de recrutement de jeunes locaux.

7 membres des partenaires sociaux ont reçu des formations de formateurs en entrepreneuriat et éducation financière dans le cadre du renforcement des capacités de leurs structures d'attache : la Fédération des Entreprises du Congo (FEC), l'Intersyndicale et la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo (COPEMECO).

Produits et Réalisations	Indicateurs fin de projet	% réali sé
<p>1). <i>Les capacités de gouvernance de la politique de promotion de l'emploi des jeunes sont renforcées à travers une approche intégrée et coordonnée</i></p> <p>2 réunions sont organisées : les réunions n'ont pas été régulières comme prévu afin de renforcer les capacités de gouvernance de l'emploi des jeunes. De même, la promotion et la revalorisation de la formation professionnelle qui devrait se faire grâce à une Plate-forme de l'adéquation emploi-formation professionnelle a pris du retard</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réunion de l'intersyndicale a eu lieu et ses recommandations</li> <li>- La date du Salon Provincial de l'emploi a été déterminée avec les autorités locales et les préparatifs étaient en cours</li> </ul>	<p>6</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>33%</p> <p>100%</p> <p>0%</p>
<p>2). <i>Des bonnes pratiques en matière de promotion d'emploi des jeunes transférées aux autres provinces à travers l'organisation de « visit-tours » : 2 ateliers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 atelier de présentation du PAEJK a eu lieu à Kinshasa en vue de dupliquer éventuellement le projet dans la ville de Kinshasa ; celui de la ville de Mbuji-Mayi (province du Kasai-Oriental) n'est pas encore tenu .</li> </ul>	<p>2</p>	<p>50%</p>
<p>3). <i>Les filières porteuses en termes d'emplois sont identifiées et promues</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étude est réalisée et les recommandations ont abouti à la mise en place le tableau de bord de la situation du marché du travail. L'étude a en effet permis d'identifier des secteurs porteurs à valoriser pour la diversification de l'économie et la création d'emplois pour les jeunes</li> <li>- Augmentation de travailleurs locaux recrutés par l'industrie minière et</li> <li>- celle des approvisionnements locaux de l'industrie minière ne peuvent être mesurées que plus tard.</li> </ul>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>100%</p> <p>0%</p> <p>0%</p>
<p>4). <i>La formation professionnelle est promue/revalorisée</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le tableau de bord de la situation du marché de travail et de formation professionnelle est disponible</li> <li>- Nombre de membres de l'ONEM formés en conception, suivi et évaluation de la formation professionnelle</li> <li>- Augmentation de 1/6 de demandes d'emplois gérés par l'ONEM</li> <li>- 1 modèle de contrat de stage validé</li> </ul>	<p>1</p> <p>60</p>	<p>100%</p> <p>0%</p>

## Les aspects Genre

Ce point fait partie des préoccupations du projet et la stratégie a abouti à des résultats notables quant à la proportion des femmes parmi les cibles bénéficiaires de façon globale (formateurs formés et apprenants). On note qu'il y a une bonne représentativité des femmes dans certains secteurs beaucoup plus que dans d'autres. En effet, on note un bien plus pourcentage de jeunes femmes bénéficiaires des interventions, (en moyenne 47%), dans le volet « Education financière » suivi par « Employabilité et esprit d'entreprise (entrepreneuriat) ». La formation GET-Ahead est spécifique aux femmes, donc elles y sont naturellement largement majoritaires avec 80% des effectifs. Par contre le pourcentage moindre dans le volet Employabilité des sortants des établissements de formation professionnelle avec 15%.

**Tableau 3 : Données sexo-spécifiques des bénéficiaires (apprenants et formateurs) au 31 juillet 2014**

Objectifs stratégique du projet	Effectif total bénéficiaires	Nombre de jeunes femmes	Pourcentage
<i><b>OS 1: L'employabilité est accrue, l'esprit d'entreprise est développé</b></i>			<i>Moyenn e: 41%</i>
formateurs formés en CLE	40	8	
formateurs formés en GERME (TRIE et CREE)	20	3	20%
formateurs formés en GERME (Germe gestion)	16	3	15%
formateurs formés en GET Ahead	20	16	19%
enseignants formés en l'informatique	31	2	80%
	3676	1507	6%
jeunes formés en CLE			41%
jeunes formés en TRIE et CREE	620	294	
jeunes formés en TRE			47%
jeunes formés en GET Ahead	17	11	
étudiants formés en informatique	298	217	65%
	684	297	73%
			43%
<i><b>OS 2: L'accès des jeunes femmes et hommes à la</b></i>			<i>Moyenn</i>

<i>micro-finance est accru</i>			<i>e : 47%</i>
formateurs formés en éducation financière	19	8	
jeunes formés éducation financière	675	359	42%
			53%
<b>OS 3</b> : <i>L'employabilité des sortants des établissements de formation professionnelle est accrue</i>	33	5	<b>15%</b>
<b>OS 4</b> : <i>Aspects gouvernance du marché du travail</i>	N/A		N/A

Globalement, l'analyse des résultats de fin juillet 2014 démontre des avancées significatives faites par le PAEJK vers les objectifs qui lui ont été assignés. Sur cette base, même en prenant en compte les réalisations ultérieures à juillet 2014, on peut estimer qu'à la fin du projet en Avril 2014, dans une dizaine de mois, le PAEJK n'aura probablement pas réalisé 100% des résultats assignés au démarrage.

Il est attendu sans trop de doute, qu'avec les efforts constants des équipes de coordination et de gestion, conjugués avec l'engagement de l'ensemble des partenaires impliqués, et aussi en apportant des solutions appropriées et à temps aux faiblesses et difficultés identifiées, le PAEJK pourrait certainement améliorer de façon notable ses performances ; ce d'autant plus que les quelques difficultés et faiblesses identifiées par l'évaluation ne sont pas insurmontables. Les soubassements essentiels et les fondations structurantes requises sont déjà en place.

### **Les acquis du projet**

L'évaluation a pu identifier ce qu'on peut considérer comme étant des acquis, même si l'on n'est qu'à mi-parcours de la mise en œuvre du projet. L'un des plus grands acquis du PAEJK est son intégration dans son environnement local, et la confirmation de la pertinence de son ancrage dans les réalités locales. On peut relever en outre ce qui suit :

#### *Outils et données développés par le projet*

- L'identification des besoins en compétences dans des entreprises ;
- L'établissement de la cartographie des offres de formations ;
- La mise en place de la commission professionnelle par métier ;
- La mise en place de la plateforme adéquation formation-emploi ;
- Le rapport sur l'étude d'identification des filières porteuses de l'économie locale
- L'état des lieux de l'offre et de la demande de services financiers pour les jeunes
- Le développement de curricula et modules de formation ;

- La formation de formateurs et remise à niveau de 15 formateurs en mécanique diesel ;
- L'élaboration des référentiels de métiers pour les filières identifiées ainsi que de guides d'apprentissage selon la méthodologie DACUM ;
- La préparation de DACUM et la formation sur cet outil permettant de développer les guides d'apprentissage et le référentiel de formation pour la formation en mécanique diesel ;
- L'adoption du référentiel de certification adapté à la formation qualifiante ;
- La banque de données des formateurs dont l'ONEM et l'INPP devront être dépositaires ; ainsi, toutes les fois que l'INPP par exemple aura besoin d'assurer ou de faire assurer une formation spécifique, il pourra consulter cette base de données.

#### *Par rapport aux bénéficiaires*

- Un grand enthousiasme et un engouement des jeunes pour profiter du projet et réaliser leurs rêves : « un espoir est né » ; et de ce fait, ils ont une plus grande confiance en eux-mêmes pour poursuivre leurs ambitions. Ils réalisent que c'est désormais possible. Comme a dit l'un d'eux : « Mes rêves ont rencontré la réalité » ;
- Des connaissances acquises et une employabilité améliorée à la fois pour l'emploi, l'auto-emploi et la création d'entreprises ;
- L'introduction du programme CLE dans les cursus scolaires. Le gouvernement provincial a donné son accord en Février 2014 pour l'intégration de CLE dans les cursus de formation des écoles secondaires et instituts de formation professionnelle ;
- L'engagement de la Banque commerciale du Congo (BCDC) d'accompagner les jeunes entrepreneurs sur le plan financier et de dédier un agent particulier pour suivre l'opération au sein de la banque.

#### *Au niveau des partenaires d'exécution*

- Le PAEJK est catalyseur des bonnes volontés parmi les structures intervenantes par la création d'un nouveau cadre propice aux échanges et résolutions. Ce cadre se compose par exemple d'une Plate-forme Provinciale pour l'Adéquation Formation Emploi (PAFE) qui chapeaute des organes spécialisés tels que : les commissions consultatives professionnelles provinciales (CCPP), le service provincial de validation des compétences acquises, le Service provincial de l'insertion professionnelle de jeunes ;
- Le fait pour le projet d'avoir noué un partenariat dynamique et fonctionnel avec des structures nationales y compris par exemple l'INPP, l'Université de Lubumbashi, les centres de formation, le patronat, les organisations de travailleurs, etc. ;
- Une mobilisation accrue de ces partenaires autour d'interventions dont ils étaient déjà familiers du fait de leur mandat et missions respectifs en matière d'encadrement et de formation des jeunes pour l'emploi. ;
- Une capacité institutionnelle renforcée pour de meilleures prestations ;
- L'intégration effective des cours d'entrepreneuriat et informatique dans les établissements partenaires ;

- La mise à disposition des équipements informatiques et supports pédagogiques aux établissements partenaires pour les cours d'informatique et entrepreneuriat

#### *Des structures inclusives de référence et de consultation*

- La mise en place de réseau national des formateurs GERME;
- L'installation du Comité d'approbation de la garantie des financements.

### **Quelques conditions idoines pour le succès du projet à l'adresse des principaux intervenants**

L'évaluation a identifié un certain nombre de facteurs qui pourraient être contributifs et favorables au succès du projet dans sa mise en œuvre. Il s'agit entre autres de ce qui suit :

- Les produits financiers devraient être immédiatement disponibles dès la fin de la formation et l'accessibilité assurée pour les candidats remplissant les conditions du projet;
- Le travail en réseau ou en association entre les apprenants gradués dans les secteurs respectifs d'activités peut être facteur d'efficacité, de succès et de limitation des risques ;
- Par rapport aux formations
- La réalisation de tests de motivation psychologique aiderait à mieux orienter les candidats et permettrait de les assister en conséquence ;
- Une attention plus grande sur le niveau éducatif des apprenants pour les groupes de classes ;
- Le rapprochement dans le temps entre les diverses sessions des formations qui sont intégrées favorise une meilleure consolidation de l'apprentissage ;
- Faire appel à des professionnels (en entrepreneuriat par exemple) qui interviennent lors des sessions de formation pour porter témoignage et partager leurs expériences est une excellente source à la fois d'inspiration et de motivation.
- Les conditions préalables souhaitées pour atteindre de meilleurs résultats dans les formations:
- Une réponse rapide à des besoins clairement identifiés ;
- Une plus grande accessibilité aux personnes des deux sexes ;
- Une rapidité de mise en œuvre, c'est-à-dire que les sites et chantiers existent déjà;
- Disponibilité assurée des formateurs (INPP, Cité des Jeunes, et autres structures) ;
- Disponibilité locale des outils, machines, matière d'œuvre, nécessaires pour la formation théorique et pratique.

## **5.4. EFFICIENCE**

### **5.4.1. Organisation institutionnelle et managériale**

#### **Le Comité de pilotage**

Il était prévu la mise en place d'un Comité de pilotage avec une composition tripartite, afin de stimuler la collaboration qui est attendue des mandants. Il est chargé de contribuer

au renforcement de la collaboration avec le Gouvernement et les organisations d'employeurs et de travailleurs. Le Comité est composé de représentants des différents Ministères provinciaux concernés, des organes décentralisés du MTPS et du MESP, des organes provinciaux de l'ONEM et de l'INPP, des partenaires sociaux, des organisations de jeunes, de la coopération belge, le coordonnateur général du projet et pour les réunions annuelles s'ajoutent, des représentants nationaux du MTPS, du MEPSP, de l'ONEM et de l'INPP (de Kinshasa) et un représentant du BIT. Le Comité de pilotage devrait se réunir tous les trois mois avec les acteurs provinciaux et une fois par an en présence des acteurs nationaux concernés.

Dans la pratique, le Comité de pilotage ne s'est pas réuni avec la fréquence prévue. Une seule réunion nationale a eu lieu jusqu'en juillet 2014 et trois rencontres provinciales depuis le démarrage jusqu'à la date de l'évaluation. Une probable session nationale a été annoncée avant fin 2014. En raison de l'importance stratégique du rôle d'orientation du Comité de pilotage, au-delà du requis statutaire, une meilleure fréquence des sessions (y compris ad hoc) de cet organe, aurait probablement contribué à apporter une plus-value dans la mise en œuvre du projet ; et ce notamment en raison du caractère inclusif de sa composition, de sa force de supervision, et enfin de l'appropriation du projet par les partenaires membres.

### **La Coordination du projet**

Le document de projet a prévu que le Coordonnateur général du programme est nommé par le BIT et devrait être un citoyen Congolais, de préférence originaire du Katanga. Il devrait aussi être basé à Lubumbashi. Le document de projet indique aussi que le BIT devrait mettre en place ; aux cotés de ce Coordonnateur général, une Cellule Technique (C.T) constituée d'experts nationaux responsables chacun d'un des quatre OS du programme. La C.T. aura mission de mettre en œuvre, coordonner et assurer le suivi de toutes les activités de terrain.

L'organisation institutionnelle managériale n'a pas respecté tout à fait les dispositions initiales du Prodoc. Le BIT a préféré plutôt mettre en place, et de façon implicite, un mécanisme différent, tel que présenté ci-dessous. Pour une telle modification, n'aurait-il pas fallu recourir au parallélisme des formes pour amender le document officiel, sachant que le Prodoc est partie intégrante de l'Accord entre les partenaires ? Certains des résultats et indicateurs du projet ont aussi été modifiés dans les mêmes conditions que les dispositions relatives à l'organisation institutionnelle.

#### *Au niveau du siège du BIT à Genève*

Le BIT a mis en place une équipe de gestion et de coordination du projet basée au siège à Genève et à Pretoria (dont le bureau, du reste, n'est pas sensé couvrir techniquement les pays couverts par le bureau pays de Kinshasa), avec à sa tête un Coordonnateur global, Conseiller technique principal (CTP) du projet, pour assumer, avec son équipe, toutes les responsabilités générales dans la mise en œuvre du projet. Des experts membres de l'équipe sont affectés par objectif spécifique : (i) le renforcement des capacités entrepreneuriales des jeunes, (ii) l'accès des jeunes à la microfinance, (iii) l'accroissement de l'employabilité des jeunes sortants des établissements de formation professionnelle, (iv) le renforcement des capacités provinciales de gouvernance du marché de travail. Le rôle

de chacun des experts du siège et Pretoria, est de coacher/superviser son binôme national membre de la Cellule nationale technique (CNT) à Lubumbashi.

Cette équipe, sous la responsabilité bienveillante du Coordonnateur global, détient tous les pouvoirs de décision, d'approbation, et de suivi-contrôle sur les aspects techniques, opérationnels, administratifs et financiers ; et ce en concertation constante avec la CNT à Lubumbashi et le Bureau pays à Kinshasa. Sur le plan financier, seule la rubrique « Fonctionnement » est transférée au Bureau pays de l'OIT/Kinshasa (RDC) pour gestion. Des réunions mensuelles sont tenues au niveau des Unités techniques et des échanges réguliers ont lieu entre les conseillers techniques et experts nationaux. Au titre de ses missions, la coordination globale travaille en liaison directe avec les partenaires, aussi bien au sein du projet qu'à l'extérieur du projet. Elle agit donc en entité faîtière par rapport aux interventions du PAEJK.

#### *Au niveau de Lubumbashi au Katanga, en RDC*

Afin d'assurer la coordination et le suivi des activités opérationnelles sur le terrain au niveau local, le BIT a mis en place une Cellule Nationale Technique (CNT) constituée d'experts nationaux et fonctionnant sous la supervision d'un Coordonnateur national. La Cellule est chargée : (i) de proposer les activités à planifier (soumise à la Coordination générale à Genève), (ii) d'exécuter les interventions décidées/approuvées, (iii) de coordonner et suivre l'exécution sur le terrain et ce en partenariat avec les acteurs provinciaux impliqués. Chacun des experts est responsable d'un des volets du projet (capacités entrepreneuriales, Inclusion financière des jeunes et la Formation professionnelle).

Dans le cadre de la planification et budgétisation des interventions projetées, des échanges se font entre la Cellule et la Coordination globale (à Genève et Pretoria). Une fois le Plan de travail approuvé par Genève, chaque expert est responsable de l'exécution des activités retenues.

Si dans une certaine mesure un tel mécanisme peut avoir comme avantage le renforcement des capacités des experts nationaux ainsi que leur familiarisation éventuelle à certaines pratiques du BIT, il n'empêche que ledit mécanisme ne favorise pas un réel travail inclusif, coordonné et intégré au niveau de la CNT puisque les experts sont « pilotés » individuellement et respectivement de l'extérieur.

Par rapport au caractère peu inclusif de la Cellule, on peut se demander si par ailleurs il n'y aurait pas une question de leadership lié au statut limitatif du Coordonnateur national, ou autre?

Cette réalité managériale n'entame en rien la bonne qualité technique de prestation professionnelle de l'équipe dont les membres font preuve d'une bonne expertise et d'une excellente contribution aux performances du projet. Un autre atout de la Cellule est le Coordonnateur national du programme, surtout par rapport aux activités de partenariat, de sensibilisation, de communication de la visibilité ainsi que du rayonnement du projet aux divers niveaux. De ce fait, l'adhésion et l'implication des partenaires et bénéficiaires du

programme sont facilitées. Le Coordonnateur pourrait assumer davantage de responsabilités dans sa position.

Il convient de signaler que, par rapport aux procédures du BIT, le personnel de la Cellule technique n'était pas familier aux différentes règles et procédures. Aussi, des séances d'induction aux règles et procédures du BIT avaient été organisées lors des visites du Coordonnateur général au début de 2013. Il semble cependant que certains en ont encore besoin.

La Cellule connaît quelques défis quant aux aspects budgétaires. En effet, il est signalé des retards dans les mises à disposition de fonds pour le fonctionnement. Elles ne sont pas aussi régulières qu'il aurait fallu, entraînant des ruptures préjudiciables au déroulement normal des activités (par exemple : rupture de carburant pour les véhicules, etc.).

#### *Le Bureau pays de Kinshasa*

L'implication du bureau pays est plutôt bien limitée. Outre le suivi des aspects administratifs du projet, il sert de transit pour le budget de fonctionnement. Un expert de l'Unité programme est désigné comme point focal du projet. Le bureau assure le relais avec la Cellule de Lubumbashi. L'équipe PAEJK de Genève communique avec le Bureau pays, notamment par rapport au suivi et à l'avancement du projet.

L'on s'attendrait à davantage d'implication et d'attribution de responsabilités du Bureau dans la mise en œuvre d'un projet qui s'exécute sur son territoire de compétence. Le Bureau aurait pu jouer un rôle dans la supervision de l'ensemble des activités, y compris opérationnelles (par exemple pour s'assurer que les activités du projet contribuent à l'agenda de Travail décent), et aussi assurer les liaisons notamment par rapport aux activités liées à la gouvernance et au dialogue avec les autorités nationales. Ne sont-ce pas des activités qui font partie intégrante de son mandat dans le pays pour le compte du BIT ? Pourquoi alors ne lui avoir pas délégué plus de prérogatives dans la mise en œuvre du projet ? L'exécution du projet aurait probablement gagné en efficacité. Si le problème est une limite en ressources humaines et expertises, ou tout autre, ne conviendrait-il pas plutôt de rechercher au niveau du BIT, des solutions à de telles difficultés ou faiblesses ?

#### *L'Equipe d'Appui Technique basée à Yaoundé*

L'implication de l'EAT/Yaoundé est pratiquement inexistante ; alors que (selon des sources bien informées), dans l'esprit de la restructuration des bureaux de terrain, le Spécialiste emploi basé à l'EAT pourrait jouer le rôle de coaching de proximité et contribuer ainsi à réduire la multitude des interventions et améliorer l'efficacité de la mise en œuvre du projet. En effet, ce spécialiste est chargé d'appuyer les pays couverts par le bureau pays de Kinshasa.

#### *L'intervention des partenaires d'exécution dans la mise en œuvre du projet*

Le projet a choisi l'approche « Faire, faire » qui consiste à contracter avec des structures comme partenaires d'exécution des activités opérationnelles. C'est dire que, sur le plan opérationnel, une grande partie d'activités sont mises en œuvre par des agents locaux

d'exécution. Afin d'améliorer leurs performances et leurs capacités pour le projet, la plupart des structures ont bénéficié de formation et certaines de renforcement de capacités institutionnelles. C'est dire que le PAEJK privilégie l'appropriation locale des initiatives pour en garantir la durabilité. Le mode de sélection généralement retenu pour les structures non étatiques est l'appel d'offre. A ce jour, plus d'une vingtaine d'accords d'exécution ont été signés avec des structures locales.

Les paiements des prestataires à Lubumbashi sont faits directement depuis le siège, la CNT n'ayant pas de compte à Lubumbashi. Quant au paiement des allocations que les formateurs reçoivent directement, certaines structures prestataires estiment que de tels paiements devraient transiter par elles, sachant que ce sont elles qui ont mis à disposition lesdits formateurs. Il semble que cette question mériterait d'être davantage clarifiée pour améliorer la compréhension de tous et dissiper les malentendus.

Les partenaires d'exécution impliqués sont généralement à la hauteur des tâches qui leur sont confiées, ce d'autant plus qu'il s'agit de domaines où ils ont déjà fait leurs preuves. Leur expertise, leur dévouement et leur engagement sont contributifs des performances de leurs prestations. Ces qualités sont un gage de durabilité, même si dans certains cas, il y a un besoin de renforcement de leurs capacités institutionnelles. En effet, certaines structures prises comme telles, dans leur fonctionnement normal en dehors de leur engagement avec le PAEJK (les prestations pour le projet n'étant pas leur seule activité), ont quelques faiblesses dans la disponibilité d'équipements adéquats, l'absence de système d'évaluation systématique de leurs candidats, l'absence de données statistiques sur leurs propres apprenants, la faiblesse en expertise pour certaines formations, la limite des ressources financières.

La stratégie d'implication utilisée par PAEJK est garante de la durabilité des initiatives au-delà de la mise en œuvre du projet et permet facilement et directement un transfert d'expériences et des échanges des bonnes pratiques.

#### *Les diverses instances constituées pour accompagner les activités du PAEJK*

Dans le cadre de sa mise en œuvre, le PAEJK rassemble les mandants et la société civile pour apprécier ensemble des modalités de conduite de certaines activités, par exemple l'identification des compétences en métiers dans la composante formation professionnelle ou encore l'évaluation des finalistes des concours des meilleurs plans d'affaires, l'identification des jeunes à former, etc. C'est ainsi que divers cadres de concertation et comités de consultation et de suivi d'activités spécifiques ont été mis en place. Généralement siègent dans ces instances, les partenaires locaux d'exécution et divers mandants qui contribuent, de par leurs expériences et expertises, à la bonne marche du projet. La fréquence des réunions et sessions est spécifique à chaque entité en fonction de sa mission. Cette stratégie d'implication des partenaires locaux, non seulement confirme l'intégration du projet dans son environnement local, mais aussi prouve son ancrage dans les réalités locales. Exemples d'instances: Les Commissions professionnelles pour les formations aux métiers dans les établissements techniques et formation professionnelle (ETFP) :

- La Plate-forme adéquation emploi-formation professionnelle,
- Le Comité d'approbation de la garantie des prêts consentis par la BCDC et garantis conjointement par le PAEJK et la Banque,
- Le Comité de sélection des meilleurs plans d'affaires.

#### 5.4.2. La problématique du système institutionnel de gestion de la mise en œuvre du projet

A priori, l'option du BIT reposait sur les références suivantes : (i) avoir un projet intégré permettant aux acteurs de travailler facilement ensemble ; (ii) avoir une équipe sur place qui soit exclusivement congolaise (c'est-à-dire à l'exclusion de coopérant ou expatrié) pour des raisons d'efficacité (surtout financière) ; et (iii) assurer un ancrage dans les réalités locales par un partenariat local d'exécution.

A l'expérience, presque tous les intervenants disent qu'ils auraient préféré un centre de décision plus rapproché, plutôt que d'avoir le principal responsable décideur à Genève. L'implication des autres services et unités du BIT (qu'il s'agisse d'Addis-Abeba, de Pretoria, de Kinshasa, de Lubumbashi ou de Yaoundé) paraît avoir plutôt un caractère consultatif et donne une impression de dispersion. Le projet lui-même se réclame d'une gestion décentralisée mais en fait, il faudrait plutôt parler de déconcentration, notion qui sied mieux dans le cas d'espèce, puisque les autres niveaux d'intervention ne disposent pas de véritable pouvoir de décision dans la mise en œuvre du projet, mais seulement de pouvoir de proposition ou de conseil technique.

Par ailleurs, il y a en fait deux équipes distinctes et complètes qui sont en place pour l'exécution du projet : une basée à Genève et Pretoria (la Coordination globale qui approuve/décide/contrôle) et son parfait « duplicata » à Lubumbashi (la Cellule technique qui propose et doit exécuter). Un effectif assez consistant pour le projet, sans compter que les spécialistes de Genève et Pretoria, outre le PAEJK, gèrent bien d'autres projets et programmes, donc tout leur temps n'est pas consacré au projet.

**Tableau 4 : Composition des deux équipes PAEJK par volet d'activités opérationnelles**

<b>Siege BIT Genève et Pretoria</b>	<b>PAEJK Lubumbashi</b>
<b>Equipe d'appui technique</b>	<b>Cellule nationale technique</b>
<b>Coordination globale Genève et Pretoria</b>	<b>Coordination nationale Lubumbashi</b>
Un Coordonnateur global + une Associée d'appui à la coordination et suivi	Un Coordonnateur national + une Assistante au programme
Un Conseiller technique Entrepreneuriat des jeunes	Un Expert national Entrepreneuriat des jeunes
Un Conseiller technique Formation professionnelle	Un Expert national Formation professionnelle
Un Conseiller technique Inclusion financière des jeunes	Un Expert national Inclusion financière
	+Un Assistant administratif et financier

Les raisons évoquées ci-avant font que le mécanisme est plutôt lourd, ce qui a pour conséquences :

- Des lenteurs de réaction et de prise de décision (allant jusqu'à 3 à 4 semaines par ex. pour approuver des TDR pour une activité donnée, même déjà prévue dans le PTA approuvé; sachant que l'idéal se situe à 1 semaine, ce qui permettrait de réaliser plusieurs activités dans un mois); il y a plusieurs niveaux d'intervention et de nombreux va-et-vient entre divers services et avec l'intervention des nombreux agents impliqués;
- Entre les multiples entités concernées, les implications se croisent rendant la coordination peu aisée notamment du fait des rôles et prérogatives dont chaque service ou expert intervenant peut se réclamer; ce qui est source possible de conflits;
- Des retards d'exécution des activités programmées portant directement préjudice à la performance en termes d'efficacité et d'efficience dans la mise en œuvre du projet;
- La Cellule technique qui est perçue comme responsable des retards de paiement par certains partenaires d'exécution qui n'hésitent pas à se plaindre et à lui adresser des réclamations;
- Une opportunité manquée de contribuer à développer véritablement une capacité nationale à diriger, gérer et suivre un projet de cette nature et de cette taille et en être redevable. En effet, on peut se demander pourquoi doubler chaque expert national d'un expert du BIT (Genève et Pretoria) sur toute la durée de trois ans du projet? Est-ce une confirmation de manque de capacités, de compétence, dans lequel cas comment réaliser que ces experts ont finalement acquis les capacités techniques indispensables au projet si on ne les laisse pas faire leurs preuves à un moment donné? Le projet nécessite-t-il vraiment ces deux équipes pour venir à bout des tâches avec efficience et être performant dans l'atteinte des objectifs poursuivis? Un spécialiste emploi territorialement compétent ne saurait-il faire seul le travail de suivi effectué par la multitude?

Quelques autres effets peu constructifs du système et qui sont notamment :

- Genève est le siège du BIT, de ce fait si on dit « Genève » comme c'est le cas dans la pratique chez les intervenants, on perçoit le siège avec toute la notion de la haute autorité du BIT (Direction générale) et l'effet psychologique par reflexe qui va avec.
- L'équipe du projet à Genève est loin des réalités locales de Lubumbashi (en dépit des fréquentes visites du Coordonnateur global). Ceci ne permet pas une prise en compte facile et spontanée parfois exigée par des circonstances non nécessairement prévisibles et dues à des caractéristiques locales susceptibles d'affecter une décision qui devrait être parfois prise avec une certaine célérité pour ne pas compromettre les performances du projet.
- Un des objectifs capitaux du projet est de préparer des jeunes à l'entrepreneuriat, à l'auto-emploi. Le secteur privé, le milieu des affaires en général, a des exigences de rythme et de rationalité nécessaires à son bon fonctionnement et sa compétitivité pour évoluer avec succès, et donc, doit souffrir le moins possible de lourdeurs, de lenteurs et autres tracasseries liées à des procédures administratives et bureaucratiques. A cet égard, les jeunes apprenants aspirant à l'entrepreneuriat se plaignent du préjudice réel des lenteurs et retards du projet sur la concrétisation de leurs idées de projet et cet état des choses suscite des doutes chez certains d'entre eux.

On comprend qu'une telle disposition managériale puisse avoir été conditionnée par des réalités du contexte national et aussi d'expériences antérieures difficiles (notamment en gestion de fonds), mais des réaménagements sont possibles sans nécessairement compromettre les performances du projet.

### **Le partenariat**

Le PAEJK évolue dans le cadre d'un partenariat dynamique entre diverses entités. Il est bien dit dans le Prodoc que : « *Pendant toute la durée du programme, on veillera à une harmonisation et coordination entre les acteurs provinciaux, nationaux et internationaux actifs dans le secteur de la promotion de l'employabilité des jeunes afin d'induire les synergies et les complémentarités en vue d'une meilleur efficacité de l'aide* ».

#### *Rôle du gouvernement*

Les partenaires techniques impliqués dans ce programme de coopération, sont :

- Le Ministère de la Coopération internationale et régionale ;
- Le Ministère national de l'Emploi, Travail et Prévoyance sociale, ainsi que ses organes en charge de la formation professionnelle (INPP) et de l'information sur le marché du travail (ONEM) au niveau national et provincial à travers ses antennes ;
- Le Ministère National de l'Education primaire, secondaire et professionnelle à travers ses structures provinciales ;
- Le Ministère national en charge de la Jeunesse, Sports, Loisirs, Culture et Arts ;
- Les Ministères provinciaux de la Santé/Affaires Sociales/Emploi, Education/Jeunesse/Condition féminine/famille, PME, Plan, Artisanat, Agriculture.
- Des responsables départementaux de ministères techniques impliqués estiment que leur implication à la vie du projet est somme toute limitée. Même s'ils sont conviés par moment à participer à certaines réunions de suivi des activités, ils disent qu'ils sont plutôt traités comme des observateurs et non comme des acteurs principaux.

Par ailleurs, il convient de signaler qu'il prévaut un problème de coordination et d'harmonisation entre les directions nationales et les divisions provinciales, les premiers s'estimant investis de prérogatives de décision et de ce fait les deuxièmes devant s'y conformer et exécuter. Cet état des choses ne rend pas du tout la tâche facile pour la Coordination du projet qui est pris parfois entre le marteau et l'enclume.

Par ailleurs au niveau des départements nationaux, le sentiment est que, non seulement ils n'ont pas été suffisamment impliqués dans la mise en œuvre (en dehors de la phase de conception et de lancement du projet), mais aussi le projet aurait du prévoir une prise en charge des coûts institutionnels pour leur permettre de faire le suivi des activités du projet (visites par exemple). C'est là une des raisons pour laquelle l'Evaluation a fait observer l'absence de contrepartie nationale dans le budget du projet et a recommandé qu'une telle contrepartie puisse être allouée spécifiquement au projet. Certains départements appellent à plus de dialogue à l'initiative du projet pour les procédures de mise en œuvre.

### *Le rôle du BIT*

Sur la base de la Convention d'Avril 2012, le rôle du BIT est d'apporter un appui technique à l'ensemble de l'opération en tant que partenaire chargé d'exécution du PAEJK. Son implication s'exerce notamment à travers l'intervention directe de ses spécialistes et experts aux divers niveaux, c'est-à-dire au siège, dans les bureaux régionaux, au niveau du bureau pays ainsi que la Cellule technique mis en place à Lubumbashi pour l'exécution des activités au niveau local. Un tel dispositif institutionnel permet au BIT d'assumer ses responsabilités pour la gestion globale et le suivi du projet, et ce en rapport étroit et continu avec les partenaires clés que sont le gouvernement, au niveau national et provincial et leurs démembrements techniques, la Coopération belge en tant que bailleurs de fonds, ainsi que les autres structures de base associées à la mise en œuvre du PAEJK. Cette stratégie de coopération et de liaison est porteuse de synergie favorable à l'efficacité du projet.

C'est dans le cadre d'un tel partenariat que le BIT organise des rencontres tripartites et autres concertations régulières ensemble avec les structures telles que l'INPP, l'ONEM, la FEC, la COPEMECO, l'Intersyndicale, et des représentants de la société civile.

Il faut cependant faire remarquer le caractère un peu trop compartimentalisé du mécanisme interne de répartition des rôles et des prérogatives, et qui donne une impression d'éparpillement des initiatives et des prérogatives d'intervention. Une telle pratique a un impact plutôt préjudiciable à l'efficacité de l'opérationnalisation des interventions. Ce n'est donc pas surprenant que presque tous les intervenants évoquent les lenteurs et lourdeurs bureaucratiques du BIT.

### *Le bailleur de fonds : la coopération belge*

Le Royaume de Belgique a inscrit les questions de l'emploi dans ses priorités d'appui à la RDC. C'est ce qui justifie le financement du projet. Par le biais de la coopération déléguée, la responsabilité de l'exécution du projet a été confiée au BIT en raison, comme disent les représentants, de sa longue expérience et expertise mondiale prouvée sur les questions d'emplois y compris le cas des jeunes et des femmes. De ce fait, la Coopération ne s'implique pas dans les interventions de mise en œuvre autre que d'assurer les décaissements conformément à ce qui est convenu dans les dispositions de l'Accord intervenu avec le BIT (deux déboursements ont été effectués à ce jour). La Coopération est destinataire des rapports d'activités du projet et effectue, à l'occasion, des visites sur le terrain.

### *Les partenaires d'exécution du projet*

Le mode d'exécution retenu, comme déjà mentionné, est d'établir un partenariat avec des structures nationales qui ont déjà fait leurs preuves dans les volets d'activités où elles sont impliquées. Certaines d'entre elles ont un statut public et d'autres un statut privé de la société civile. Leur composition reflète la structure tripartite du BIT : l'Etat, le Patronat, les Travailleurs.

#### Autre partenariat ou collaboration du projet

Le projet s'est rapproché d'un autre projet financé aussi par la coopération belge : le projet EDUKAT qui évolue dans le même secteur. Il est question d'identifier les modalités de collaboration et d'échange avec ledit projet, y compris sur le plan financier par exemple à travers des prestations de sous-traitance. Par ailleurs, le projet a initié des contacts avec certains partenaires techniques et financiers comme l'UNICEF pour le financement éventuel du renforcement des capacités des jeunes démobilisés, de même qu'avec le HCR et l'USAID. Ces liaisons sont en cours de développement et à mettre au crédit du projet.

#### 5.4.3. Les aspects financiers

Après deux ans d'exécution, la situation du budget se présente comme suit :

**Tableau 5 : Analyse du budget total au 25 Juillet 2014**

<b>Projet</b>	<b>Budget A</b>	<b>Dépenses effectives B</b>	<b>Taux d'absorption C =</b>
Projet Genève	3.912.09	2.176.941	56 %
Projet Kinshasa	1.258.33	837.434	66 %
<b>Total PAEJK</b>	<b>5.170.42</b>	<b>3.014.375</b>	<b>58 %</b>

<b>Elément</b>	<b>Genève</b>	<b>Kinshasa</b>	<b>Total PAEJK</b>
<b>1<sup>er</sup> décaissement (juin 2012) : A</b>	1.420.035	408.780	<b>1.828.815</b>
	1.502.073	531.122	<b>2.033.195</b>
<b>Total (C) = A+B</b>	<b>2.922.108</b>	<b>939.902</b>	<b>3.862.010</b>
<b>Dépenses effectives : D</b>	<b>2.176.941</b>	<b>837.434</b>	<b>3.014.375</b>
<b>Solde : E=C-D</b>	<b>745.167</b>	<b>102.468</b>	<b>847.635</b>
<b>Taux d'absorption : F=D/C</b>	74%	89%	78 %

**Tableau 6 : Activités et frais de fonctionnement**

<b>Libellé</b>	<b>Montant</b>	<b>Taux</b>
Activités	1 633 561	54%
Frais de fonctionnement	1 380 814	46%
Dépenses totales	3 014 375	100%

## **Analyse de l'exécution du budget**

Les tableaux ci-dessus révèlent ce qui suit:

- Le budget global est exécuté à hauteur de 58% alors qu'en théorie, toutes choses étant égales par ailleurs, l'on s'attendrait à ce que les dépenses aient atteint environ 67% (près des 2/3 des 3 ans de la durée du projet sont passés); il faut en cela prendre en considération ce qui suit:
  - les délais liés à la phase préparatoire lors du démarrage du projet, ce qui réduit donc la durée véritablement opérationnelle de référence de deux ans ;
  - les investissements les plus importants en coût, (achat d'équipements pour la formation en mécanique diesel par exemple) ne sont pas encore exécutés ;
  - certaines activités n'ont pas été réalisées entièrement comme prévu (par exemple sessions nationales et provinciales du Comité de pilotage, la foire provinciale, etc.).
- Le budget de fonctionnement se limite à 24% du total. Cette proportion aurait été bien plus élevée si l'arrangement managérial avait été différent, par exemple avec un ou des non nationaux dans l'unité de gestion et de coordination nationale. Une telle option n'ayant pas été retenue a donc contribué à l'efficacité financière de la gestion du projet et il en est donc résulté davantage de fonds disponibles alloués aux activités opérationnelles.
- Les deux décaissements effectués représentent 75% du budget total, ce qui est en proportion avec la durée du projet et témoigne de la régularité progressive de la mise en œuvre du projet comme le montre du reste le taux d'absorption qui se situe à une moyenne de 78%.

## **Les faiblesses dans le domaine financier**

Les faiblesses relevées, de l'avis de certains intervenants, sont notamment ce qui suit:

- L'impossibilité pour la Coordination nationale de Lubumbashi d'ouvrir un compte bancaire du fait des règles du BIT, ce qui ne facilite ni les transferts, ni les transactions au niveau de la Cellule technique, et donc nuit à l'efficacité de la gestion des fonds qui ne peut donc pas être faite de façon plus rationnelle. Cette situation est probablement dû au fait qu'au départ, le projet a sans doute tenu compte de la volatilité de la situation sécuritaire et peut être aussi d'expériences antérieures dans des cas similaires. Les mêmes raisons ont dû prévaloir pour le choix du mécanisme institutionnel de gestion du projet.
- Les circuits d'autorisation et de transfert sont multiples et donc assez longs, entraînant :
  - des retards de mise à disposition notamment au niveau de la Cellule technique, allant jusqu'à 3 semaines, et au niveau de certains prestataires jusqu'à 2 mois d'où un goulot d'étranglement dans la mise en œuvre des activités ; aussi, il a fallu recourir à des mesures de paiements directs aux fournisseurs depuis Genève ;
  - des coûts liés aux frais des transferts bancaires, et cela réduit le montant destiné aux structures partenaires qui s'en plaignent, car ils s'attendent à plus. La CNT aussi se trouve dans le même cas. Par rapport à cette question, il faut noter l'importance de la voie bancaire, et ce en dépit des frais à payer, afin de sécuriser les mouvements de fonds et minimiser les risques. La gestion des charges bancaires ainsi induites pourraient être examinée par le projet pour une modalité de prise en charge.

- Le renflouement de frais de fonctionnement (petite caisse), se fait avec retard entraînant parfois des ruptures de services; par exemple, il n'y a eu que 4 renflouements au cours du premier semestre de 2014 au lieu de 6, (à savoir un par mois). A cet égard, il convient de signaler que dans le processus des demandes de renflouement, il y a des facteurs susceptibles de contribuer aux retards évoqués. Il s'agit entre autres : (i) du délai de soumission des besoins par le CNT ; (ii) du temps d'approbation par Genève des propositions de la CNT, (iii) du fait que selon les règles du BIT, aucun financement supplémentaire ne peut être accordé sans que le précédent n'ait été entièrement justifié, (iv) de la connaissance insuffisante de certaines règles par la CNT.
- Des activités ne s'exécutent pas du fait de fonds nécessaires non disponibles comme il aurait fallu, en témoignent des intervenants ; par exemple : (i) certaines formations n'ont pas pu être dispensées comme il était souhaité; par exemple pour la formation professionnelle, les acteurs concernés reconnaissent que le volet a dû être probablement sous-budgétisé ; (ii) l'acquisition de certains équipements, d'éléments nécessaires de protection des apprenants en mécanique, des frais de suivi, etc. sont affectés.
- Le problème que pourrait rencontrer le projet est une insuffisance budgétaire l'empêchant d'atteindre une partie de ses cibles. Des intervenants estiment que le budget réel disponible ne serait pas à la hauteur du coût des activités programmées. A cet égard, comme mesures correctives, certains acteurs proposent de rechercher et établir des synergies aussi bien entre les activités des composantes respectives du projet, qu'avec d'autres projets mis en œuvre dans la province, et ce à l'initiative du projet.

#### **5.4.4. SUIVI-EVALUATION DU PROJET**

Le mécanisme de suivi évaluation prévoit que les partenaires d'exécution soumettent à la Cellule technique des rapports périodiques d'exécution des activités qui leur sont confiées. La Cellule technique élabore à son niveau des rapports trimestriels destinés au Bureau pays et à la Coordination globale qui, à son tour conçoit des rapports annuels. La mission de coopération du Royaume de Belgique est destinataire des rapports de la Coordination globale afin de l'informer de l'état d'avancement du projet.

La responsabilité du suivi global de l'évaluation de PAEJK est dévolue à un Manager basé à EAT/Bureau BIT Yaoundé. Il exerce en collaboration avec les équipes de gestion et le Bureau pays de l'OIT/Kinshasa.

Dans la pratique, les rapports sont réguliers et respectent les formats retenus. Ils ont permis en l'occurrence de faire des ajustements nécessaires pour améliorer les conditions de mise en œuvre et mettre le projet dans des conditions optimales pour atteindre les objectifs assignés. Des réunions annuelles de suivi sont prévues au niveau de la Province à l'initiative de la Cellule Technique avec les divers partenaires d'exécution et les représentants du gouvernement pour faire le point de l'avancement, et échanger des informations utiles au bon déroulement des activités.

Le projet reçoit aussi des visites soit des autorités provinciales ou nationales, soit des membres des équipes du Bureau pays du BIT et surtout de la Coordination globale à Genève qui fait des descentes aussi régulières que nécessaires et possibles sur le terrain. Il est prévu une évaluation finale à la fin de la durée initiale, ainsi qu'une étude de l'impact sur les jeunes apprenants afin de documenter l'impact direct et indirect sur les jeunes

bénéficiaires des différents appuis. Certaines autorités gouvernementales relèvent qu'elles ne sont pas assez impliquées dans le suivi de l'avancement du projet puisqu'elles ne reçoivent pas de rapport.

#### **5.4.5. DIFFICULTES, CONTRAINTES, OPPORTUNITES**

Au cours de sa mise en œuvre, le PAEJK a dû faire face à certaines difficultés et autres défis qui ont affecté dans une certaine mesure, ses performances globales.

##### **Retard de démarrage**

L'accord du PAEJK a été signé en Avril 2012, mais les activités n'ont pas démarré avant Novembre de la même année. Ce long retard aurait été principalement causé par (i) l'observation de la situation sécuritaire du pays avant de lancer les activités du programme, (ii) le temps pour un processus clair et transparent de sélection des experts nationaux, (iii) le temps pris pour le versement effectif du financement du projet par le bailleur, (iv) la lourdeur des procédures internes du BIT, (v) les délais requis pour les procédures de choix des mobiliers et équipements, notamment les véhicules et équipements informatiques, qui ont été plus longs que prévu.

La première année de mise en œuvre a surtout servi à aplanir le chemin en faveur des actions effectives pour la réalisation ultérieure des objectifs immédiats. Le lancement des formations a pris du temps puisqu'il fallait entreprendre des activités préparatoires telles que la formulation des TDR, les recrutements de formateurs et leur formation, la préparation des curricula, et autres modules y relatifs.

Il faut reconnaître que la durée du projet de trois ans n'a pas pris ces éléments en considération. A présent, il est clairement établi qu'il est résulté de ces nécessités préparatoires un retard estimé à environ 10 mois pour l'entrée en opération de façon pleine et normale du projet.

##### **Les faiblesses dans l'agencement des activités et formations**

Il ressort des entretiens avec les intervenants les cas suivants :

- La première session de formation des apprenants en « Get Ahead » n'a démarré qu'en Juin 2014 alors que la formation des formateurs a eu lieu un an avant en Mai 2013.
- Défaut de certains matériels et retard de livraison des équipements pour la formation en mécanique diesel (toujours en attente). Il en résulte donc des retards dans les dites formations.
- Des stages pratiques prévus dans le cycle de formations professionnelles n'ont été réalisés que plusieurs mois après la formation théorique. Dans tous les cas, le démarrage effectif des formations professionnelles avait pris plus de temps.
- L'enchaînement des formations : en principe, pour le même groupe d'apprenants, le volet de la formation professionnelle devrait précéder celui de l'entrepreneuriat qui à son tour prépare les apprenants pour la formation en finance. La formation devrait être inclusive et intégrée avec des objectifs qui convergent vers le même résultat, celui recherché par le projet.

- Les formateurs et apprenants déplorent le long délai dans les séquences respectives de formation en GERME (TRIE et CREE). Ce qui entraîne, comme disent les apprenants, des pertes d'opportunités par rapport à leur idée d'affaire, par exemple : la place identifiée pour le business est prise entre temps, les coûts ont augmenté imposant une révision des prévisions, la clientèle initiée est perdue, etc. En outre, de tels longs délais d'espacement suscitent au bout du compte un doute dans l'esprit de certains apprenants et donc une certaine démotivation.

- S'agissant de l'échelonnement des sessions, il ressort qu'en général les apprenants ignorent le calendrier des formations et ont le sentiment qu'il n'y a pas de programmation de référence.

Par ailleurs, les apprenants font observer que lors de la formation, dans la présentation de cas et d'exemples pratiques à titre d'illustration, les manuels font référence à des exemples d'autres pays, loin de leur contexte, et ils auraient préféré une référence à des cas pratiques du Katanga ou au moins du Congo. C'est le cas par exemple du calcul de TVA qui ne correspond pas au taux national, créant des confusions, ou encore des réalités et environnement d'affaires d'autres pays et rien sur le Congo.

Une autre faiblesse du projet est de n'avoir pas prévu la prise en compte des aspects protection sociale » des bénéficiaires, sachant surtout que c'est un des piliers du travail décent.

### **Difficultés au niveau des apprenants**

Les apprenants sont identifiés et présentés par les partenaires d'exécution sur la base de critères préétablis par le projet et qui sont entre autres :

- Avoir entre 16 et 35 ans ;
- Résider dans l'une des trois villes sites du projet ainsi que Lubumbashi ;
- Etre lettré ;
- Avoir des connaissances compatibles avec la création d'entreprise ou l'idée d'entreprendre ;

Par ailleurs de l'avis de certains intervenants (en particulier des structures de formation), il y aurait plus de succès, notamment en formation professionnelle, avec des candidats qui ont déjà une certaine base. En dépit de ces dispositions, les formateurs, mais aussi les apprenants eux-mêmes, font face à des problèmes liés aux grands écarts de niveau entre les apprenants d'un même groupe donné. Le niveau est en termes d'éducation et de formation scolaire ou professionnelle. Les pré-requis sont jugés plutôt faibles chez certains candidats. Une telle situation est un véritable défi pour les formateurs qui, mis devant le fait accompli, se sentent obligés d'improviser des solutions palliatives pour permettre un rattrapage des plus démunis. Comme solutions, les formateurs, soit individualisent la formation, soit utilisent la langue nationale, soit répartissent les apprenants en différents groupes autant que possible, ou alors ils réalisent, à titre volontaire, des heures supplémentaires non prises en compte.

S'agissant de la durée des formations, les apprenants, et même certains formateurs, estiment que les durées programmées de certaines formations sont insuffisantes car de

trop courte durée. C'est le cas par exemple de 5 jours pour « Get Ahead », 3 jours pour l'Informatique (les accords avec les établissements prévoient 30 heures de cours). Ce qui fait dire aux formateurs qu'ils sont obligés de survoler et les apprenants affirment qu'ils en attendent davantage.

Par ailleurs, certains apprenants déplorent l'absence de syllabus (formation en mécanique), alors que la disponibilité de celui-ci leur aurait permis un meilleur suivi des cours et une meilleure absorption, étant entendu que le formateur est obligé de tout écrire au tableau ce qui prend beaucoup plus de temps.

En mécanique, ils réclament aussi de tenues de protection adaptées (exemple des salopettes, plus adaptées, au lieu de cache-poussière).

Sur le plan des effectifs, l'engouement des jeunes est tel qu'il y a un nombre très élevé de candidats pour très peu de places disponibles (ex. 600 candidats pour 180 places en formation informatique (ce qui est déjà élevé) divisés en 2 classes de 90 avec 15 ordinateurs). Aussi, on peut se demander si le projet n'est pas victime de son succès ou est-ce simplement une preuve de l'immensité des besoins ? La proportion des refoulés pourrait poser un problème.

### **Caractéristiques susceptibles d'avoir un impact sur les jeunes bénéficiaires des interventions du projet**

Sur la base de la revue documentaire (y compris le document de projet), des entretiens avec les intervenants et aussi des observations, l'évaluation a identifié quelques caractéristiques qu'il est souhaitable de prendre en compte dans l'accompagnement des jeunes, en complément ou en renforcement des considérations déjà prises en compte par le projet:

- Méconnaissent voire ignorent les produits financiers offerts par institutions bancaires ;
- Se méfient généralement des institutions bancaires et du crédit en général ;
- Ont une capacité limitée d'épargne et le peu d'épargne, si cela se fait, est à la maison ou à travers des réseaux de tontines. Mais ils sont prêts à épargner (ou souhaitent le faire) pour démarrer ou renforcer une entreprise et couvrir les risques éventuels ;
- Sont dans une culture de l'immédiateté et ont des difficultés à se positionner dans le temps; d'où un manque de patience et d'esprit de persévérance ;
- Dans le cas particulier des jeunes femmes, elles sont confrontées à des barrières spécifiques, telles que la mobilité, le contrôle des ressources et la discrimination basée sur le sexe au sein du cadre de règlementation ;
- Ne sont en général pas très rigoureux dans le suivi de leurs revenus, dépenses, bénéfices ;
- N'ont pas un esprit entrepreneurial très développé (ceux en formation professionnelle) mais tous ont un niveau d'éducation suffisant pour entreprendre ;
- N'ont pas le réflexe de s'associer facilement ni de développer des réseaux.

## **5.5. DURABILITE**

Les évaluations préalables en vue de la conception du PAEJK ont permis de montrer qu'une approche participative et un accompagnement adéquat garantissent

l'appropriation et la pérennité des programmes de développement. Les facteurs suivants ont été identifiés comme étant constitutifs de la durabilité du PAEJK.

La stratégie du projet qui repose sur une implication et une approche participative des mandants et des divers partenaires d'exécution dans la mise en œuvre des activités est un facteur structurant de la durabilité. Ainsi donc, une grande partie d'activités sont mises en œuvre par les agents locaux d'exécution. A la fin de Juillet 2014, 35 accords étaient signés. A la fin du projet, 22 accords d'exécution seront signés avec des structures locales. Une telle approche permet un transfert d'expériences et des échanges de bonnes pratiques, favorables non seulement à l'appropriation par les nationaux, mais aussi à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.

La pérennité du programme est aussi assurée à travers la mobilisation et le degré d'implication au niveau des Ministères et des programmes pédagogiques ainsi que des actions relatives (i) à l'amélioration de l'employabilité des jeunes, (ii) à l'insertion des sortants des établissements de formation, (iii) ainsi qu'aux actions ciblant les institutions de micro finance et leur sensibilisation aux besoins des jeunes.

Le renforcement des capacités de concertation entre les différents acteurs concernés permettra la mise en place durable d'un cadre de concertation pour une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences et pour une meilleure gouvernance du marché du travail.

La formation des formateurs et facilitateurs, tout comme les formations elles-mêmes, induisent une dynamique de changement sur la durée. Lesdits formateurs sont sélectionnés parmi les partenaires sociaux venant des mandants de l'OIT, à savoir : gouvernement, organisations de travailleurs et organisations d'employeurs. Dans le même ordre d'idées, les jeunes, cible finale à former, sont aussi identifiés et sélectionnés à travers des concertations tripartites. Aussi, le PAEJK rassemble les mandants et la société civile pour décider ensemble des modalités de conduite de certaines activités, par exemple l'identification des compétences en métiers dans la composante formation professionnelle, l'évaluation des finalistes des concours des meilleurs plans d'affaires, l'approbation de dossiers éligibles au fonds de garantie, etc. On peut mentionner en outre le renforcement des capacités des Institutions de micro finance et des Coopératives d'épargne et de crédit afin pour le développement de produits adaptés aux jeunes bien au-delà de la vie du projet. Avec ces approches et stratégies, le PAEJK espère garantir le transfert d'expérience ainsi que la durabilité des acquis du programme lorsqu'il sera achevé.

## **5.6. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES**

Le projet n'a que deux ans nominales de mise en œuvre avec encore de nombreuses activités et interventions essentielles à venir. C'est donc surtout à la fin du projet qu'il conviendrait plutôt d'identifier des enseignements à tirer et de bonnes pratiques de façon plus fiable et définitif. Néanmoins, quelques éléments peuvent être retenus sous réserve de confirmation à la fin du projet.

### **Les bonnes pratiques et véritables forces et avantages du projet:**

- Toutes les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à déblayer le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence. Par exemple les enquêtes initiales sur les filières d'entreprises afin d'identifier leurs besoins;
- La stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à niveau contribue à assurer la qualité des formations reçues par les apprenants ;
- L'approche « Faire-faire » qui implique les structures nationales déjà compétentes dans leur secteur d'attribution, s'avère non seulement efficient, renforce leur capacité institutionnelle, et les prépare à l'après-projet ;
- Le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ;
- Diverses autres stratégies employées et qui sont considérées comme de bonnes pratiques:
- le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des décideurs, l'approche participative avec les partenaires sociaux pour la sélection des bénéficiaires finaux, etc.
- une approche participative et une implication des mandants et les partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre des activités : stratégie favorable, non seulement au transfert d'expériences et d'échanges des bonnes pratiques, mais aussi à l'appropriation de la partie nationale et à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.

### **Les leçons apprises :**

- La formule de gestion institutionnelle adoptée présente sans doute des avantages (efficacité de coût d'exécution, plus grande sécurité de gestion financière) mais elle a aussi montré ses limites au vu des retards et longs délais des procédures de mise en œuvre de certaines activités.
- La mobilisation et l'enthousiasme des partenaires d'exécution et des apprenants prouvent la pertinence du projet et traduisent l'espoir que le projet suscite chez ces derniers.

### **CONCLUSIONS**

Le PAEJK a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans la Province du Katanga. Sur le plan pratique, il s'est agi pour le projet dans son approche stratégique de « Faire-faire », de compter sur un partenariat avec des structures nationales d'exécution qui sont issues des mandants tripartites du BIT ainsi que des représentants de la société civile. Les partenaires d'exécution ont fait preuve de bonne performance surtout au vu de la limite des ressources disponibles et autres défis. Un tel partenariat a apporté une valeur ajoutée au projet, et contribué au renforcement des capacités desdites structures, ce qui est un facteur de durabilité.

Lors de la mise en œuvre, le projet a dû faire face à un certain nombre de défis dont les plus importants sont notamment : (i) les retards dans les activités et dans la mise à disposition des fonds, induits souvent par la nécessité d'obtenir les approbations

nécessaires et la justification tardive des dépenses, (ii) la limite des ressources par rapport aux coûts réels des activités, (iii) la gestion très centralisée et à distance du projet, etc. Mais, malgré les diverses contraintes et défis, en deux ans, le projet a eu des réalisations concrètes dont les effets positifs peuvent déjà être observés. Quelques exemples sont :

- les bénéficiaires ont été très enthousiastes vis-à-vis des prestations offertes par le projet. Le projet a fait naître en eux beaucoup d'espoir. Ils ont acquis une certaine expertise professionnelle leur assurant une meilleure employabilité ;
- des outils appropriés ont été développés ainsi que des cursus ;
- des structures d'exécution ont été renforcées ;
- des formateurs ont été formés dans les secteurs prioritaires du projet ;
- des bases sont lancées pour une appropriation et une pérennité des initiatives à long terme.
- L'ensemble de ces acteurs espèrent avec enthousiasme un accompagnement encore plus soutenu, pendant encore quelques temps, sachant qu'un tel accompagnement contribuera à renforcer davantage leurs capacités, leur employabilité et améliorer davantage les conditions pour un emploi décent pour les jeunes femmes et hommes de la province du Katanga.

## **RECOMMANDATIONS (mesures susceptibles d'être prises au plus tôt)**

### ***Au gouvernement : s'engager dans une plus grande appropriation***

Le PAEJK est un projet du gouvernement financé par la Belgique et exécuté par le BIT. Tout l'intérêt évident que le gouvernement affirme porter à ce projet, aussi bien au niveau national que provincial, ne se traduit pas nécessairement de façon proportionnelle dans son implication effective dans la mise en œuvre du projet et dans son appropriation. Aussi il est recommandé ce qui suit :

- Prendre des dispositions qui conviennent pour s'impliquer davantage de façon volontariste dans le suivi de la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire, initier de façon délibérée un processus de suivi actif et désigner un point focal du projet, ce qui peut servir à constituer une mémoire institutionnelle.
- Etant donné que plusieurs départements ministériels sont concernés, mettre en place un comité ou un cadre interministériel afin de faciliter la coordination gouvernementale pour une implication concertée et efficiente.
- Coordonner, harmoniser et clarifier les prérogatives entre les services nationaux et ceux au niveau de la province, afin de permettre au projet d'évoluer dans un cadre institutionnel de services publics bien clarifié.
- Se pencher sur les aspects de la réglementation du système de formation y compris la sensibilisation des apprenants sur les aspects de protection sociale et les offres existantes, étant donné qu'il semble que cette question n'est pas encore considérée.
- Allouer des ressources du gouvernement afin de couvrir certains frais de fonctionnement et le coût lié aux actions de suivi du projet par le gouvernement, ce

d'autant plus qu'il n'y a pas de contribution au titre de la contrepartie nationale dans le budget actuel du projet.

### ***Au BIT: tendre vers un mécanisme institutionnel de gestion simplifié***

*Sur le plan institutionnel et managérial :* L'expérience de la mise en œuvre du projet a montré les limites du dispositif institutionnel mis en place par le BIT. Aussi, afin d'améliorer aussi bien l'efficacité que l'efficience du projet, il est recommandé de :

1. Assurer une concertation dynamique et inclusive entre les services du siège, entre l'équipe au siège et le Bureau pays, entre le bureau pays et Lubumbashi. La participation de ces différentes entités semble bien manquer d'inclusivité créant ainsi des conditions peu propices à l'efficience du projet et est source de malentendus. Renforcer de façon conséquente le Bureau/pays.

2. En concertation avec les principaux partenaires, revoir le dispositif institutionnel de gestion actuel avec pour objectif de décentraliser et ou déléguer autant que possible afin d'assouplir le mécanisme. Au besoin, assortir le réajustement de mesures adéquates de recevabilité et de contrôle s'il est établi qu'il y a une préoccupation relative à la sécurité dans la gestion des fonds. A l'occasion, la CNT devrait être plus proactive dans ses responsabilités en raison de son rôle de premier de plan dans l'exécution opérationnelle du projet, y compris se familiariser davantage avec les règles et procédures du BIT.

3. Sur le plan financier : Au niveau des services techniques et financiers du BIT, mettre autant que possible, plus de célérité dans l'étude et la validation des activités proposées par le projet. Les longs délais du processus d'approbation et du décaissement des fonds perturbent le rythme normal de la mise en œuvre du projet. Prendre en compte par la même occasion, les besoins de la CNT en équipements complémentaires de fonctionnement (ex. groupe électrogène, mobilier complémentaire, etc.) et éviter les longues ruptures d'approvisionnement en fonds de caisse.

4. Compte tenu des limites budgétaires pour la poursuite de certaines activités, demander un financement additionnel, et à défaut, revoir la planification des activités et estimer le budget dans la limite des fonds disponibles, le tout avec un suivi très rapproché.

### **Aux équipes directement chargées de la gestion, de la coordination du projet**

5. Le potentiel de certains partenaires d'exécution est bien largement au-delà des prestations qui leur sont confiées dans le cadre du projet. Certains d'entre eux offrent de faire plus pour le projet. Aussi, il est recommandé d'engager des concertations spécifiques avec ces derniers afin d'identifier comment exploiter l'offre de services existants au mieux des intérêts du projet, contribuant par la même occasion à renforcer leurs capacités pour la durabilité.

6. Impulser certaines initiatives au niveau des autorités provinciales et nationales pour la mise en place d'une plateforme d'une coordination gouvernementale ainsi que pour clarifier les compétences entre le niveau provincial et celui national, source de conflits.

....

### **Aux structures partenaires d'exécution**

Au niveau de l'ONEM

- a) Le rôle de l'ONEM est stratégique par rapports aux objectifs du PAEJK. Aussi, il est recommandé de :
- b) Développer et mettre en place une base de données active sur les offres et les demandes d'emplois y compris les informations sur les entreprises susceptibles d'embaucher les apprenants gradués;
- c) Assurer une liaison et une intermédiation auprès des entreprises pour qu'elles accueillent les jeunes apprenants pour des stages qualifiants ; et aussi développer la concertation entre le secteur de la formation et le secteur productif.
- d) Appuyer les jeunes pour l'insertion dans l'emploi et/ ou l'auto-emploi à titre individuel ou/et collectif et les inciter à s'inscrire à l'ONEM en tant que demandeurs d'emploi ; et aussi les assister pour la rédaction d'un CV, d'une lettre de motivation et leur donner des conseils pour les entretiens d'embauche.

### **A l'INPP**

- a) Les missions de l'INPP sont d'une pertinence notoire pour le projet. Aussi, il est recommandé de :
- b) concevoir des méthodologies pour améliorer l'organisation, la mise en œuvre, et l'évaluation des sessions de formation destinées à doter les jeunes de compétences autant pour l'emploi que pour l'auto-emploi et la pratique d'activités génératrices de revenus (AGR).
- c) Mettre en place un mécanisme de relations formelles entre les établissements de formation et les entreprises, et veiller à l'adaptation de la formation dispensée aux besoins du marché du travail pour des résultats plus probants.

### **A la FEC et à la COPEMECO**

- a) Ces deux entités ont des sections « Chambre de commerce » et ont en leur sein des structures financières comme membres. Aussi, il leur est demandé de :
- b) s'impliquer d'une part, à jouer un rôle d'intermédiaire entre d'un côté les établissements financiers et de l'autre les jeunes promoteurs, et d'autre part, assister les jeunes entrepreneurs pour leur insertion dans le milieu du secteur privé (chambre de commerce) pour une familiarisation avec la culture et les bonnes pratiques en affaires dans un monde réel.

### **A tous les partenaires clés du PAEJK**

La durée du projet :

- c) Le projet, mis en place en Avril 2012 et prévu pour trois ans, n'a véritablement démarré qu'à la fin de l'année 2012. En outre, la mise en œuvre de nombreuses activités a souffert de retard préjudiciable. De ce fait on peut dire que le projet n'a été pleinement opérationnel que pendant un peu plus d'un an. Certaines formations n'ont pas encore eu lieu et le financement des lauréats n'a pas encore débuté.
- d) Aussi, étant donné que le bilan partiel du projet à ce jour est positif et encourageant, et afin de permettre au projet d'atteindre un taux de réalisation significatif des résultats attendus, et assurer le suivi des lauréats pendant six à un an, il est recommandé d'étendre la durée du projet pour environ un (1) an ; tous les intervenants souhaitent une extension du projet.
- e) Le suivi des apprenants Afin de garantir le succès des projets à créer par les candidats à l'entreprenariat, il est recommandé de :
- f) Quant au mécanisme de suivi qui doit être assez rapproché, outre les formateurs dédiés à cette tâche, on pourrait impliquer par exemple la commission de sélection, ainsi que des structures comme Youth Employment Network, COPEMECO, FEC, OPEC, etc.

- g) Quant au concours plans d'affaires, seuls les lauréats sont accompagnés pour la réalisation de leur projet. Or, n'est-ce pas que l'une des tares que le PAEJK cherche à corriger c'est de donner plus de chances à tous ceux qui sont formés d'être placés professionnellement plutôt d'être lâchés à eux-mêmes sans suivi ni appui ? Dès lors, le projet devrait appuyer tous les récipiendaires à s'installer (kit d'installation, ou toute autre assistance adaptée) après la formation et éventuellement un stage.
- h) Aussi, il est recommandé de veiller à accompagner aussi ceux qui n'ont pas gagné le concours, ce d'autant plus qu'ils ont probablement des potentiels de succès sur la base de leurs bonnes idées, leurs capacités personnelles.
- i) La promotion de l'entrepreneuriat
- j) organiser une journée : « Talents des Jeunes » ou « Foire des métiers des Jeunes » pour la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes, un tel espace serait pertinent pour (entre autres):
- k) présenter des métiers au cours desquels les jeunes apprenants seraient mis directement en contact avec les artisans et autres professionnels afin de « vivre » et échanger sur les différentes filières des métiers pour mieux inspirer et motiver leurs choix professionnels ;
- l) affirmer des talents à travers la soumission/présentation de projets par les jeunes ;
- m) susciter des contacts en un seul lieu avec divers services actifs dans l'environnement de l'auto-emploi et de l'entrepreneuriat ;
- n) communiquer pour susciter un intérêt et les éduquer /sensibiliser en initiatives privée.
- o) Capitalisation du PAEJK
- p) Dans tous les cas, les partenaires clés devraient s'organiser pour capitaliser l'expérience du projet suite à une évaluation en profondeur de fin de projet.

## **ORIENTATIONS FUTURES POSSIBLES (suggestions pour l'après-projet)**

En raison de la pertinence des interventions du PAEJK et de l'engouement qu'il suscite auprès des bénéficiaires, il serait indiqué de commencer à réfléchir, avant la fin du projet, aux perspectives de l'après-projet. Après tout, le PAEJK a été conçu comme un projet pilote, c'est-à-dire qu'il pourrait déboucher sur un projet à pleine échelle, si l'expérience est jugée positive. A cet effet, plusieurs scénarios peuvent déjà être envisagés, sous réserve de confirmation de conditions favorables :

1. Etendre la durée du projet pour une période transitoire d'environ un an afin de permettre l'aboutissement de toutes les interventions prévues en compensation des retards cumulés à la fois lors du démarrage effectif et opérationnel du projet (10 mois) ainsi que les autres retards liés à des lourdeurs de procédures. A cette occasion, réajuster le budget en hausse considérant que le budget initial s'est révélé insuffisant.
2. Consolider le projet sous sa forme actuelle, moyennant quelques ajustements et corrections pour en améliorer les performances, et étendre sa couverture géographique au-delà des trois sites actuels afin de couvrir d'autres sites au Katanga.
3. Le PAEJK, mise à part les faiblesses identifiées et qui du reste ne sont pas insurmontables, rien que de par son positionnement stratégique, sa pertinence notoire, son mode opératoire, les espoirs réels qu'il fonde, (tel que observés au cours de la période de référence de l'évaluation), mérite d'être dupliqué dans d'autres provinces. Il serait souhaitable que le gouvernement en fasse un projet national et développe une stratégie

pour mobiliser des ressources conséquentes auprès des PTF, du secteur privé et autres sources. Le Royaume de la Belgique dont le financement a joué un rôle catalyseur dans la phase pilote est bien placé pour aider le gouvernement par un plaidoyer auprès de certains bailleurs pour leur participation à tel projet.

4. Poursuivre avec le BIT dans son rôle d'agence d'exécution, mais tout en réaménageant l'organisation institutionnelle de gestion et de coordination du projet en tirant partie de l'expérience vécue et des quelques faiblesses observées.

Quel que soit le scénario retenu et dans tous les cas de figure, il est attendu ce qui suit:

5. Au gouvernement, d'allouer des ressources au projet à venir de façon proportionnellement substantielle au titre de la contrepartie nationale. Ceci sera un signal fort de la volonté exprimée du gouvernement et de son engagement, avec comme autre conséquence de motiver davantage les bailleurs de fonds dont le soutien sera sollicité. Si d'aventure il n'y a pas de poursuite du projet avec des ressources extérieures similaires aux conditions actuelles, le gouvernement devrait s'organiser pour capitaliser l'expérience du projet et poursuivre des activités.

6. A l'ensemble des partenaires clés, de reconsidérer le montant alloué au fonds de garantie pour tenir compte de l'effectif potentiel des candidats et trouver une modalité pour impliquer les établissements de micro finance.

7. Accompagner les centres de formation à réviser leurs programmes de formation et à standardiser les curricula dans les différents métiers afin de mieux répondre aux besoins des employeurs, toute chose qui contribuerait à l'amélioration de l'employabilité des jeunes.

8. Se concerter pour revoir les critères de sélection des jeunes, en particulier par rapport à leur niveau minimal de base, et de toutes les façons en tenir compte lors de la constitution des groupes pour les sessions de formation.

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Programme d'actions pour l'emploi des jeunes au Katanga **Project**

**TC/SYMBOL:** DRC/11/02/BEL et DRC/12/50/BEL

**Name of Evaluator:** Emile André Damiba

**Date:** juillet - Septembre 2014

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à déblayer le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence. Par exemple les enquêtes initiales sur les filières d'entreprises afin d'identifier leurs besoins;</li> <li>• La stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à niveau contribue à assurer la qualité des formations reçues par les apprenants ;</li> <li>• L'approche « Faire-faire » qui implique les structures nationales déjà compétentes dans leur secteur d'attribution, s'avère efficient, renforce leur capacité institutionnelle, et les prépare à l'après-projet ;</li> <li>• Le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ;</li> <li>• Diverses autres stratégies employées et qui sont considérées comme de bonnes pratiques:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des décideurs, l'approche participative avec les partenaires sociaux pour la sélection des bénéficiaire ;</li> <li>○ une approche participative et une implication des mandants et les partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre des activités: stratégie favorable, non seulement au transfert d'expériences et d'échanges des bonnes pratiques, mais aussi à l'appropriation de la partie nationale et à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>Le PAEJK a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans la Province du Katanga.</p> <p>Le mode opératoire et autres approches techniques du projet à partir des interventions pour atteindre les résultats recherchés sont très pertinents et méritent d'être étendus à d'autres localités du Katanga et dupliqués dans d'autres Provinces.</p> <p>Des bases sont lancées pour une appropriation et une pérennité des initiatives à long terme. Un accompagnement encore plus soutenu,</p>



## Emerging Good Practice Template

Programme d'actions pour l'emploi des jeunes  
Project

DRC/12/50/BEL

Emile André Damiba

juillet - septembre 2014

This practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

## ILO Emerging Good Practice

Project Title: Programme d'actions pour l'emploi des jeunes au Katanga

TC/SYMBOL: DRC/11/02/BEL et DRC/12/50/BEL

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: juillet - septembre 2014

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

### Text

Après les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à identifier les besoins sur le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence. Par exemple les enquêtes initiales sur les filières d'entreprises afin d'identifier leurs besoins;

La stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à jour contribue à assurer la qualité des formations reçues par les mandants ;

L'approche « Faire-faire » qui implique les structures nationales déjà compétentes dans leur secteur d'attribution, s'avère efficient, renforce leur capacité institutionnelle, et les prépare à l'après-projet ;

Le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ;

Diverses autres stratégies employées et qui sont considérées comme de bonnes pratiques:

- le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des décideurs, l'approche participative avec les partenaires sociaux pour la sélection des bénéficiaires ;
- une approche participative et une implication des mandants et des partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre des activités: stratégie favorable, non seulement au transfert d'expériences et d'échanges des bonnes pratiques, mais aussi à l'appropriation de la partie nationale et à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.

Le PAEJK a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans la Province du Katanga.

Le mode opératoire et autres approches techniques du projet à partir des conclusions pour atteindre les résultats recherchés sont très pertinents et méritent d'être étendus à d'autres localités du Katanga et dupliqués dans d'autres provinces.

Des bases sont lancées pour une appropriation et une pérennité des initiatives à long terme. Un accompagnement encore plus soutenu,

### GP Element

**Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)**

- Toutes les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à identifier les besoins sur le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence. Par exemple les enquêtes initiales sur les filières d'entreprises afin d'identifier leurs besoins;
- La stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à jour contribue à assurer la qualité des formations reçues par les mandants ;
- L'approche « Faire-faire » qui implique les structures nationales déjà compétentes dans leur secteur d'attribution, renforce leur capacité institutionnelle, et les prépare à l'après-projet ;
- Le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ;
- Diverses autres stratégies employées et qui sont considérées comme de bonnes pratiques:
  - le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des décideurs, l'approche participative avec les partenaires sociaux pour la sélection des bénéficiaires ;
  - une approche participative et une implication des mandants et des partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre des activités: stratégie favorable, non seulement au transfert d'expériences et d'échanges des bonnes pratiques, mais aussi à l'appropriation de la partie nationale et à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.

**Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability**

Le PAEJK a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans la Province du Katanga.

Le mode opératoire et autres approches techniques du projet à partir des conclusions pour atteindre les résultats recherchés sont très pertinents et méritent d'être étendus à d'autres localités du Katanga et dupliqués dans d'autres Provinces.

Des bases sont lancées pour une appropriation et une pérennité des initiatives à long terme. Un accompagnement encore plus soutenu,



**Emerging Good Practice Template**

**Programme d'actions pour l'emploi des jeunes  
Project**

**DRC/12/50/BEL**

**Emile André Damiba**

**juillet - septembre 2014**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

**Text**

Après les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à identifier les besoins des bénéficiaires sur le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence. Par exemple les enquêtes initiales sur les filières d'entreprises afin d'identifier leurs besoins;

La stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à jour contribue à assurer la qualité des formations reçues par les apprenants ;

L'approche « Faire-faire » qui implique les structures nationales déjà existantes dans leur secteur d'attribution, s'avère efficient, renforce leur capacité institutionnelle, et les prépare à l'après-projet ;

Le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ;

Diverses autres stratégies employées et qui sont considérées comme de bonnes pratiques:

- le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des décideurs, l'approche participative avec les partenaires sociaux pour la sélection des bénéficiaires ;
- une approche participative et une implication des mandants et des partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre des activités : stratégie favorable, non seulement au transfert d'expériences et d'échanges des bonnes pratiques, mais aussi à l'appropriation de la partie nationale et à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.

Le PAEJK a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans la Province du Katanga.

Le mode opératoire et autres approches techniques du projet à partir des conclusions pour atteindre les résultats recherchés sont très pertinents et méritent d'être étendus à d'autres localités du Katanga et dupliqués dans d'autres provinces.

Des initiatives sont lancées pour une appropriation et une pérennité des résultats à long terme. Un accompagnement encore plus soutenu,

**ILO Emerging Good Practice**

**Project Title: Programme d'actions pour l'emploi des jeunes au Katanga**

**TC/SYMBOL: DRC/11/02/BEL et DRC/12/50/BEL**

**Name of Evaluator: Emile André Damiba**

**Date: juillet - septembre 2014**

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

**GP Element**

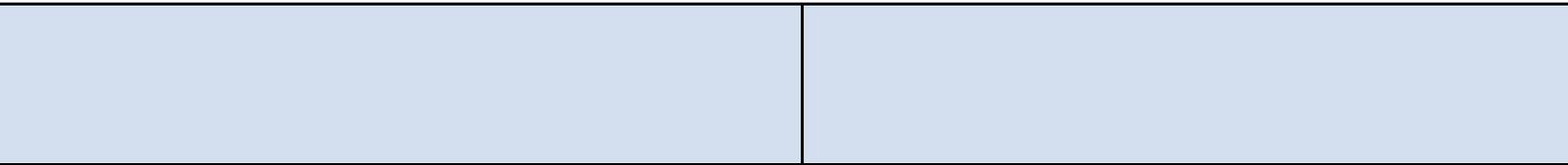
**Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)**

- Toutes les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à identifier les besoins des bénéficiaires sur le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence. Par exemple les enquêtes initiales sur les filières d'entreprises afin d'identifier leurs besoins;
- La stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à jour contribue à assurer la qualité des formations reçues par les apprenants ;
- L'approche « Faire-faire » qui implique les structures nationales déjà existantes dans leur secteur d'attribution, s'avère efficient, renforce leur capacité institutionnelle, et les prépare à l'après-projet ;
- Le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ;
- Diverses autres stratégies employées et qui sont considérées comme de bonnes pratiques:
  - le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des décideurs, l'approche participative avec les partenaires sociaux pour la sélection des bénéficiaires ;
  - une approche participative et une implication des mandants et des partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre des activités : stratégie favorable, non seulement au transfert d'expériences et d'échanges des bonnes pratiques, mais aussi à l'appropriation de la partie nationale et à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.

**Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability**

Le PAEJK a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans la Province du Katanga.

Le mode opératoire et autres approches techniques du projet à partir des conclusions pour atteindre les résultats recherchés sont très pertinents et méritent d'être étendus à d'autres localités du Katanga et dupliqués dans d'autres Provinces.



## Emerging Good Practice Template

Actions pour l'emploi des jeunes au Katanga  
 BEL et DRC/12/50/BEL

Emile André Damiba

Identified during the course of the evaluation. Further text can be

t

Toutes les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à déblayer le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence. Par exemple les enquêtes initiales sur les filières d'entreprises afin d'identifier leurs besoins; la stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à niveau contribue à assurer la qualité des formations reçues par les apprenants ; l'approche « Faire-faire » qui implique les structures nationales déjà compétentes dans leur secteur d'attribution, s'avère efficient, renforce leur capacité institutionnelle, et les prépare après-projet ; le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ; diverses autres stratégies employées et qui sont considérées comme de bonnes pratiques :

le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des autorités, l'approche participative avec les partenaires sociaux pour la sélection des activités ; l'approche participative et une implication des mandants et les partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre des activités : stratégie favorable, non seulement au transfert des connaissances et d'échanges des bonnes pratiques, mais aussi à l'appropriation de la méthodologie nationale et à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.

Le PAEJK a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans la Province du Katanga.

Le mode opératoire et autres approches techniques du projet à partir des actions pour atteindre les résultats recherchés sont très pertinents et méritent d'être étendus à d'autres localités du Katanga et dupliqués dans d'autres provinces.

Des bases sont lancées pour une appropriation et une pérennité des initiatives à long terme. Un accompagnement encore plus soutenu, pendant encore quelques temps, sachant qu'un tel accompagnement contribue à renforcer davantage leurs capacités, leur employabilité et à améliorer davantage les conditions pour un emploi décent pour les jeunes hommes et femmes de la province du Katanga.

Les diverses formations ont abouti à des connaissances acquises tant pour les formateurs que pour les apprenants. Pour ces derniers, les formations ont permis une employabilité améliorée à la fois pour l'auto-emploi et la création d'entreprises. Les acquis du projet tout au long du parcours le démontrent largement.

## ILO Emerging Good Practice

**Project Title:** Programme d'actions pour l'emploi des jeunes au Katanga

**TC/SYMBOL:** DRC/11/02/BEL et DRC/12/50/BEL

**Name of Evaluator:** Emile André Damiba

**Date:** juillet - Septembre 2014

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

### GP Element

**Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)**

- Toutes les enquêtes et recherches préalables qui ont contribué à déblayer le terrain afin de permettre la conception et la programmation des interventions détaillées en conséquence. Par exemple les enquêtes initiales sur les filières d'entreprises afin d'identifier leurs besoins;
- La stratégie qui consiste à former des formateurs ou les remettre à niveau contribue à assurer la qualité des formations reçues par les apprenants ;
- L'approche « Faire-faire » qui implique les structures nationales déjà compétentes dans leur secteur d'attribution, renforce leur capacité institutionnelle, et les prépare après-projet ;
- Le développement de la méthodologie DACUM par rapport au développement des curricula ;
- Diverses autres stratégies employées et qui sont considérées comme de bonnes pratiques :
  - le dialogue avec les parties prenantes, les ateliers tripartites, le plaidoyer constant auprès des autorités, l'approche participative avec les partenaires sociaux pour la sélection des activités ;
  - une approche participative et une implication des mandants et les partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre des activités : stratégie favorable, non seulement au transfert des connaissances et d'échanges des bonnes pratiques, mais aussi à l'appropriation de la méthodologie nationale et à la durabilité des initiatives au-delà de la fin du projet.

**Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability**

Le PAEJK a confirmé sa pertinence en matière de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes dans la Province du Katanga.

Le mode opératoire et autres approches techniques du projet à partir des actions pour atteindre les résultats recherchés sont très pertinents et méritent d'être étendus à d'autres localités du Katanga et dupliqués dans d'autres Provinces.

Des bases sont lancées pour une appropriation et une pérennité des initiatives à long terme. Un accompagnement encore plus soutenu, pendant encore quelques temps, sachant qu'un tel accompagnement contribue à renforcer davantage leurs capacités, leur employabilité et à améliorer davantage les conditions pour un emploi décent pour les jeunes hommes et femmes de la province du Katanga.

