



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery

Cette "évaluation interne" conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation officiel géré par un fonctionnaire de l'unité régionale de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Les évaluations internes ont pour but de contribuer en grande partie à l'apprentissage organisationnel.

Commentaire Bernard : cette évaluation n'étant pas interne, cette mention sera sans doute retirée ou révisée.

EVALUATION FINALE INDEPENDANTE DU PROJET « ASSISTANCE TECHNIQUE DU BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) AU PROJET D'ENTREPRENEURIAT DES JEUNES DANS L'AGRICULTURE ET L'AGRO BUSINESS (PEJAB) » - EN RDC

ILO TC/SYMBOL: COD/18/03/BAD

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

Pays : République Démocratique du Congo

Résultat(s) du P&B : 3 and 4

ODD(s) : 8

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 11 June 2024

Bureau Administratif : BP Kinshasa

Bureau Technique : BP Kinshasa

Agences d'évaluation conjointes : Aucune

Durée du projet : Juin 2019-Mai 2024

Donateur et budget : Banque Africaine de Développement 1 340 675 USD

Nom(s) du consultant : BILLONG BI NTEP LUC MAURICE FRANKLIN

Gestionnaire de l'évaluation : FOE ANDEGUE BERNARD

Supervision du Bureau de l'évaluation : RICARDO FURMAN

Budget de l'évaluation : 13 470 USD

Mots clés : incubateur, Tripartisme, Renforcement des capacités, Plan d'affaire, GERME, Genre
Cette "évaluation externe", conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation formel géré par un fonctionnaire de l'unité régionale de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique. Les évaluations indépendantes externes ont pour but de contribuer en grande partie à l'apprentissage organisationnel.

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX.....	ii
LISTE DES ACCRONYMES.....	iii
RESUME EXECUTIF	1
1.1. Introduction	1
1.2. But de l'évaluation.....	1
1.3. Champs et critères de l'évaluation.....	1
1.4. Méthodologie.....	2
1.5. Limites de l'évaluation et mesures de mitigation.....	2
1.6. Conclusions finales	2
1.7. Leçons apprises et bonnes pratiques	4
1.8. Recommandations.....	4
II. DESCRIPTION DU PROJET	5
2.1. Contexte.....	5
2.2. Présentation du projet	5
2.3. Objectifs et produits attendus	6
2.4. Les bénéficiaires du projet	6
III. BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L'EVALUATION.....	7
3.1. Objectifs de l'évaluation.....	7
3.2. Champ de l'évaluation	7
3.3. Parties prenantes à l'évaluation	7
3.4. Questions évaluatives et matrice de l'évaluation.....	8
IV. METHODOLOGIE.....	11
4.1. Approche d'évaluation	11
4.2. Réunion de démarrage.....	11
4.3. Examen des documents	11
4.4. Collecte des données sur le terrain.....	12
4.5. Méthodes d'analyse et de contrôle qualité	12
4.6. Contraintes et limites de l'évaluation.....	13
V. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION	14
5.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet.....	14
5.2. Validité de la conception de projet	16
5.3. Efficacité du projet.....	18
5.4. Efficience des ressources utilisées	22
5.5. Dispositif de gestion	24
5.6. Impact et durabilité	26
5.7. Genre et non-discrimination	27
VI. CONCLUSIONS FINALES	29
VII. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES.....	31
7.1. Leçons apprises (LA)	31
7.2. Bonnes pratiques (BP).....	31
VIII. RECOMMANDATIONS	32
8.1. Recommandations stratégiques	32
8.2. Recommandation opérationnelles.....	32
IX. ANNEXES	33

9.1.	TDR	33
9.2.	Liste des documents consultés	57
9.3.	Liste des personnes rencontrées.....	59
9.4.	Matrice de l'évaluation	38
9.5.	Matrice des risques identifiées par le Projet	44

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Fiche signalétique du projet.....	6
Tableau 2 :	Utilisateurs et les utilisations de l'évaluation.....	8
Tableau 3 :	Statistiques des personnes rencontrées.....	12
Tableau 4 :	Contraintes et limites de l'évaluation	13
Tableau 5 :	Niveau d'atteinte des produits et résultats du projet.....	19
Tableau 6 :	Statistiques des formations offertes par le projet.....	19
Tableau 7 :	Niveau d'exécution du budget du projet	22

LISTE DES ACRONYMES

AT	Assistance Technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BIT	Bureau international du Travail
BP	Bonnes Pratiques
CL	Cadre Logique
COFIL	Comité de Pilotage
COVID-19	Maladie à coronavirus 2019
CPD	Country Program Développement
CR	Chaine de Résultats
CRAA	Centre de Recherche Agro-Alimentaire
DH	Droits Humains
EGS	Égalité des Sexes
GERME	Gérez Mieux votre Entreprise
GNUE	Groupe des Nations unies pour l'évaluation
IDH	Indice de Développement Humain
INERA	Institut National pour l'Étude et la Recherche Agronomique
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
LA	Leçon Apprise
OCDE/DAC	Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement économique
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OIT	Organisation internationale du Travail
ONEM	Office National de l'Emploi
PAEJK	Programme d'Action pour l'Emploi des Jeunes au Katanga
PEA-Jeunes	Projet de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes
PEJAB	Projet d'Entreprenariat des Jeunes dans l'Agriculture et l'Agro Business
PNDS	Programme National Stratégique de Développement
QE	Question Évaluative
RDC	République Démocratique du Congo
RO	Recommandation Opérationnelle
RS	Recommandation Stratégique
SNU	Système des Nations Unies
TDR	Termes de Reference
TdC	Théorie du Changement
TREE	Training Rural Economics Empowement
TRIE	Trouvez votre Idée d'Entreprise
UCP	Unité de Coordination du Projet
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
USD	United State Dollars

RESUME EXECUTIF

I.1. Introduction

Le Gouvernement de la République Démocratique du Congo (RDC) et la Banque Africaine de Développement (BAD) ont lancé le Projet d'Entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture et l'agro-business (PEJAB). Le projet, financé à travers un prêt de la BAD de 40 Millions de dollars US (USD) a pour objectif global de promouvoir la création par des jeunes diplômés d'entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses. Le PEJAB avait trois composantes : Composante I - Amélioration de l'environnement de l'entrepreneuriat agricole jeunes, Composante II - Développement des entreprises agricoles, et Composante III - Coordination et gestion du projet. Le projet d'Assistance technique du Bureau international du Travail (BIT) au PEJAB, ancré sur sa composante 2, avait pour objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté par la création d'entreprises durables et l'amélioration de l'employabilité dans les filières agropastorales porteuses en RDC. Il a été mis en œuvre entre juin 2019 et mai 2024 avec un budget de 1 340 675 USD.

I.2. But de l'évaluation

Cette évaluation a pour objectifs la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition et le partage de connaissances. De manière spécifique l'évaluation finale vise à : i) Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable et au Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSCDF en anglais), aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ; ii) Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien qui y ont conduit ainsi que les contraintes confrontées ; iii) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des résultats du projet y compris des résultats inattendus ; iv) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; ainsi que la synergie du projet avec d'autres projets et programmes ; v) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre du projet ; vi) Examiner les stratégies de durabilité ; vii) Examiner l'impact potentiel du projet ; viii) Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pouvant être partagées avec les principales parties prenantes, d'autres projets de l'OIT et/ou avec les partenaires de développement ; ix) Fournir des recommandations pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet

I.3. Champs et critères de l'évaluation

L'évaluation du projet d'assistance technique du BIT au PEJAB avait une double portée : une portée géographique avec la collecte des données à Kinshasa, le Haut Katanga et le Haut Lomani et une portée temporelle qui a couvert toutes les activités menées par le projet de juin 2019 à mai 2024.

L'évaluation du projet a été conduite suivant les critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE) à savoir : la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience,

l'impact et la durabilité. A ceux-ci ont été ajoutés d'autres critères tel que le genre, l'implication des mandants tripartites et le respect des droits des plus vulnérables.

I.4. Méthodologie

Au lancement de l'évaluation, une réunion de démarrage a eu lieu entre l'équipe BIT (gestionnaire d'évaluation, spécialiste suivi-évaluation et équipe du projet) et l'évaluateur. Elle avait pour but de valider l'approche méthodologique et d'expliquer les spécificités et exigences du BIT en matière d'évaluation. Le consultant a utilisé une approche fondée sur la théorie pour développer une compréhension contextuelle de l'environnement dans lequel le projet a été mis en œuvre. L'évaluation a été conduite suivant une approche mixte : examen approfondi de la documentation du projet ; analyse des données secondaires existantes auprès des parties prenantes institutionnelles ; vingt-huit (28) entretiens semi-structurés avec des informateurs clés des principales parties prenantes (entretiens) ; et six (06) entretiens de groupe avec les agripreneurs. Les entretiens et les groupes de discussion ont été conduits à l'aide de guides d'entretien conçus pour chaque catégorie d'informateurs clés identifiés et d'un guide de discussion de groupe. L'analyse des données a été basée sur une approche d'évaluation réaliste pour expliquer ce qui a fonctionné, comment, pour qui, dans quelle mesure et dans quelles circonstances.

I.5. Limites de l'évaluation et mesures de mitigation

Les principales limites de l'évaluation ont trait à l'indisponibilité de certains documents et données pertinents au lancement de l'évaluation, l'impossibilité de se rendre dans les provinces prévues pour la collecte de données (le consultant n'a pu se rendre dans les provinces du Haut Lomani et du Haut Katanga mais a toutefois conduit les entretiens et les groupes de discussion en ligne avec les parties prenantes basées dans ces deux provinces), et la disponibilité limitée de répondants de haut niveau pour les entretiens. Pour atténuer ces contraintes, le consultant a sollicité et obtenu du BIT durant sa mission sur le terrain les documents et données nécessaires. Le consultant a travaillé avec le BIT pour organiser la collecte des données à distance pour les provinces difficiles d'accès afin d'atteindre l'échantillon prévu et a soulevé le retard que les problèmes logistiques ont pu entraîner par rapport à l'échéancier initial de l'évaluation.

I.6. Conclusions finales

Pertinence : Le projet d'assistance technique du BIT au PEJAB était aligné au Plan national stratégique pour le développement (PNSD) 2019-2023, à l'objectif de développement durable (ODD) n°8, avec la priorité 1 du Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) 2021-2024 de la RDC et avec l'axe stratégique N°3 du Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) 2020-2024 en RDC. La mise en œuvre du projet a impliqué toutes les parties prenantes ce qui n'a pas été le cas lors de la conception. Le projet a répondu aux besoins des bénéficiaires directs mais n'a pas défini une stratégie d'identification des besoins de ces bénéficiaires directs ou indirects dans son instruction. Dans son approche de mise en œuvre, le projet a été cohérent avec d'autres interventions réalisées en RDC et en Afrique Centrale notamment le Programme d'Action pour l'Emploi des Jeunes au Katanga (PAEJK) en RDC et le Projet de Promotion de l'Entreprenariat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes) au Cameroun.

Conception du projet : le projet a été conçu sans une théorie du changement (TdC) explicite décrivant de manière énoncée ou schématique les différents changements attendus et la prise en compte des thèmes

transversaux telle la non-discrimination, les normes internationales du travail, la durabilité environnementale. L'analyse des risques dans la conception du projet a été excellente. La valeur ajoutée du projet se trouve dans le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes, dans la mise à disposition d'outils et de manuels de formation et l'attention portée à la culture entrepreneuriale. Les mandants tripartites ont été non seulement consultés, mais aussi impliqués dans le projet tout au long de sa mise en œuvre. Cependant, ils n'ont pas été impliqués à la conception du projet.

Efficacité du projet : De l'examen des rapports de progrès du projet, et des rapports des partenaires de mise en œuvre, il ressort que les indicateurs d'effets du projet sont tous quantitatifs et reliés à la situation de référence des bénéficiaires ciblés. La mesure du niveau d'atteinte des effets du projet sur la base des indicateurs prévus dans le cadre logique du projet est peu pertinente eu égard à la formulation de ces indicateurs. Par contre le projet a été mis en œuvre de manière satisfaisante avec un taux global de réalisation des produits au dessus de 90%. Le projet a été réalisé conformément aux plans de travail annuel établis et a atteint les cibles prévues pour ses indicateurs. Le dispositif de suivi-évaluation a été peu efficace bien que basé sur la gestion axée sur les résultats (GAR). Il s'est limité à un suivi de coordination traduit par quelques visites programmatiques des centres d'incubation avec les équipes du PEJAB et de coaching des formateurs du fait de l'absence d'un spécialiste en suivi dans l'équipe de projet ou des missions de suivi-évaluation dans les cahiers de charge du chef de projet. Les indicateurs de suivi du projet n'ont pas été formulés de manière à capter aisément les progrès réalisés par le projet sur certains produits et résultats. La stratégie d'adaptation du projet à la COVID 19 a été efficace.

Efficience du projet : Le projet a eu un taux d'exécution du budget satisfaisant de 82,88%. Mais ces ressources financières ont été insuffisantes pour la mise en œuvre des interventions prévues dans le cadre des résultats du projet. L'allocation des ressources financières n'a pas été faite à temps créant un retard cumulé dans le décaissement des trois premières tranches de financement de 12 mois. Les ressources humaines prévues étaient suffisantes. Au plan matériel, Le projet a profité de toute l'infrastructure du siège du BIT à Kinshasa. Cependant, la production et la mise à disposition des différents outils et manuels de formation aux incubateurs a connu des retards du fait de l'externalisation des commandes et des contraintes douanières.

Dispositif de gestion : L'équipe du projet a eu deux fonctionnaires d'appui qui étaient des spécialistes dans des domaines précis à savoir le renforcement des capacités pour le premier basé en RDC et l'entrepreneuriat pour le second basé à Yaoundé au Cameroun. La communication entre l'équipe du projet et les parties prenantes a été bonne et faite suivant plusieurs canaux ; elle a toutefois été asymétrique avec les incubés. La collaboration entre l'équipe du projet et les parties prenantes a été globalement satisfaisante.

Impact et durabilité : En l'absence d'une TdC, l'appréciation des changements prévus par le projet a été difficile. Toutefois, de nombreux changements positifs observés auprès des bénéficiaires sont à mettre à l'actif du projet notamment pour les centres d'incubation avec l'amélioration des approches de formation des adultes et pour les jeunes incubés (la reconversion vers l'agriculture, l'élevage et l'agroalimentaire. Aucun changement n'a été observé en termes d'amélioration des revenus ou d'employabilité, faute de financement des plans d'affaires. La stratégie de durabilité du projet a été efficace au niveau des incubateurs qui ont bénéficié des réformes organisationnelles et du renforcement des capacités techniques

de leurs formateurs. L'appropriation des résultats au niveau de l'État reste peu perceptible, aucune mesure particulière à date n'ayant été prise par l'État sur le plan financier pour soutenir la pérennisation.

Genre et non-discrimination : La logique d'intervention du projet n'a pas pris en compte de manière spécifique le genre, le projet n'ayant pas défini un marqueur genre. Le projet n'a pas intégré dans ses produits et résultats les besoins et priorités différenciés des hommes et des femmes, encore moins des personnes vulnérables ou en situation de handicap. Toutefois, le projet a veillé à ce que les femmes bénéficient de toutes les activités que les hommes sans la moindre marginalisation. Les Centres d'incubation et les partenaires de mise en œuvre du projet ont été sensibilisés sur les problématiques liées au genre à travers l'audit genre des centres d'incubation effectué selon la méthodologie check-Fe.

I.7. Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçons apprises

LA 1. L'information et l'implication effective de différentes parties prenantes concernées dès le lancement du projet, la présentation périodique et la validation du plan de travail ont facilité la collaboration et la participation de tous à la mise en œuvre du projet.

LA 2. La mise en œuvre effective de l'assistance technique du BIT au PEJAB a permis à ce dernier d'enregistrer ses premières réalisations en termes de modèle d'affaires pour le processus d'incubation, d'adaptation de l'arsenal de services d'incubation et de renforcement des capacités des acteurs concernés.

LA 3. Le renforcement de capacités, l'adaptation de l'arsenal de services d'incubation et la mise à disposition des différents outils pédagogique de l'OIT ont conduit à la transformation de centres de formation professionnelle en de véritables centres d'incubation viables et pérennes.

LA 4. L'incubation effective est une approche susceptible d'améliorer le développement et la promotion de l'employabilité des bénéficiaires.

Bonnes pratiques

BP 1. Le développement et la validation des critères de sélection des centres d'incubation permet d'éviter des biais de sélection, et de retenir les centres de formation les mieux outillés pour l'incubation au niveau chaque zone d'intervention du projet.

BP 2. La prise en compte et le respect de l'équilibre genre dans l'élaboration de termes de référence de l'organisation de séminaires de formation de formateurs favorise la participation effective des femmes et des hommes bien qu'on soit encore loin de l'égalité.

BP 3. Le fait de mettre à disposition à la fois le manuel CREE et le livret plan d'affaires aux jeunes agripreneurs lors de la formation GERME, permet à ces derniers de lier non seulement la théorie et la pratique mais également de participer et de s'approprier pleinement le processus d'élaboration de leur plan d'affaire.

BP 4. L'élaboration et la mise à disposition des supports pédagogiques et didactiques accompagnant les curricula facilitent aux centres d'incubation l'amélioration et l'innovation dans leurs offres de formation.

BP 5. Le regroupement en un seul site de formation des bénéficiaires du projet et ceux du projet TSIKAPA mis en œuvre dans la province du Kasai a permis de mutualiser les coûts de certaines activités et de minimiser les dépenses sur les sessions de renforcement des capacités

I.8. Recommandations

Rendu au terme de l'évaluation, pour projets similaires le consultant recommande ce qui suit aux plans stratégiques (RS) et opérationnel (RO) :

Au plan stratégique :

- RS 1. Associer les institutions nationales à toutes les étapes du cycle de vie du projet.
- RS 2. Élaborer un plan de communication du projet s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) afin d'atteindre tous les bénéficiaires du projet.
- RS 3. Améliorer les synergies d'intervention entre les parties prenantes au projet au travers des plans de travail conjoints.
- RS 4. Revoir le modèle économique de financement des plans d'affaire des agripreneurs en passant d'un crédit garanti du projet vers une subvention.

Au plan opérationnel

- RO 1. Définir une stratégie de ciblage et d'identification des besoins des bénéficiaires directs et indirects du projet lors de la phase de conception.
- RO 2. Revoir à la hausse la durée d'incubation des agripreneurs afin de rendre complet le cursus de formation dans les itinéraires techniques et dimensionner les résultats de leur formation en fonction de l'enveloppe disponible.
- RO 3. Renforcer le système de suivi-évaluation du projet par l'élaboration d'une théorie de changement (TOC), la formulation des indicateurs d'impact et de genre mesurables, la définition d'un marqueur genre et la production des rapports d'activités par les incubateurs.
- RO 4. Renforcer les capacités de l'équipe de projet et la coordination du PEJAB sur les procédures de décaissement des fonds de la Banque africaine de développement (BAD).

II. DESCRIPTION DU PROJET

II.1. Contexte

Avec une superficie de 2.345.409 km, la République Démocratique du Congo (RDC) est l'un des pays les plus vastes d'Afrique. Le pays abrite près de 100 millions d'habitants, selon les estimations de la banque mondiale en 2023, dont moins de 40 % vivent en milieu urbain. Avec ses 80 millions d'hectares de terres arables et plus de 100 minéraux et métaux précieux répertoriés, la RDC a le potentiel de devenir l'un des pays les plus riches du continent africain et l'un de ses moteurs de croissance. Depuis le 30 juin 2015, la RDC est passée au plan administratif de 11 à 26 provinces dont celles situées à l'Est du pays connaissent un regain de tension sécuritaire.

Le marché du travail congolais reste trop étroit et caractérisé par de fortes inégalités, en particulier envers les jeunes, les personnes vulnérables et les femmes. La structure des emplois reste dominée par le travail informel, qui représente près de 88.6 % du total, dont 59.7 % dans les activités agricoles et 28.9 % dans le secteur non agricole. Le secteur formel emploie tout au plus 11.4 % du total de la force du travail, distribué inéquitablement entre l'Administration publique (5.7 %), le parapublic (2.9 %) et le secteur privé formel (2.8 %)¹.

Selon la Banque Mondiale, après avoir atteint un pic de 8,9 % en 2022, la croissance du PIB réel en RDC est restée robuste à 7,8 % en 2023, soutenue par un secteur minier dynamique qui a progressé de 15,4 % contribuant à environ 70 % de la croissance globale en 2023. La production agricole a ralenti à une croissance de 2,2 % en 2023 (contre 2,4 % en 2022). Du côté de la demande, la croissance a été tirée par l'investissement privé et les exportations, tandis que les pressions inflationnistes ont entraîné une contraction de la consommation privée, potentiellement impactant la réduction de la pauvreté.

II.2. Présentation du projet

Pour apporter une solution à cette situation, le Gouvernement de la RDC et la Banque Africaine de Développement (BAD) ont lancé le Projet d'Entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture et l'agro-business (PEJAB). Le projet, financé à travers un prêt de la BAD à la hauteur de 40 Millions de dollars US a pour objectif global de promouvoir la création par des jeunes diplômés, d'entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses. Les objectifs spécifiques du PEJAB sont la réduction du chômage des jeunes dans la zone d'intervention à travers une meilleure employabilité dans le secteur agricole, l'amélioration de la productivité et la compétitivité des entreprises dans des circuits productifs dans la zone ciblée et l'amélioration de l'accès aux financements dans le secteur agricole pour les jeunes. Le projet a poursuivi ces objectifs à travers les actions résumées ci-dessous :

- Composante I - Amélioration de l'environnement de l'entrepreneuriat agricole jeunes
- Composante II - Développement des entreprises agricoles
- Composante III - Coordination et gestion du projet

¹ Programme Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD) pour la RDC 2021-2024. OIT, Novembre 2021

II.3. Objectifs et produits attendus

Le projet vise à contribuer à la réduction de la pauvreté par la création d'entreprises durables et l'amélioration de l'employabilité dans les filières agropastorales porteuses en RDC. Le tableau ci-dessous présente la liste des objectifs et produits attendus du projet.

Tableau 1 : Fiche signalétique du projet

Objectifs immédiats (OI)	Produits
OI 1 : Développer et mettre en œuvre un modèle d'affaires pour le processus d'incubation en RDC	<i>1.1 Un modèle d'affaires et une stratégie de renforcement des capacités des Centres d'Incubation sont développés et validés</i>
	<i>1.2 Un programme de renforcement des capacités en gestion et techniques d'incubation est développé</i>
	<i>1.3 Les cadres dirigeants des centres d'incubation sélectionnés sont formés en techniques de gestion et d'incubation</i>
OI 2 : Adapter l'arsenal de services d'incubation des Centres d'Incubation sélectionnés aux nécessités des jeunes agripreneurs et des filières agricoles identifiées	<i>2.1. Le programme de formation GERME est adapté aux filières agricoles identifiées et aux besoins des jeunes agripreneurs et intégré dans le portefeuille de services des Centres d'Incubation sélectionnés</i>
	<i>2.2. Les cadres techniques des centres d'incubation sélectionnés et les structures d'appui aux coopératives ont les compétences et les outils nécessaires pour offrir des formations en création et gestion des coopératives</i>
	<i>2.3. Les cadres techniques des centres d'incubation sélectionnés et les structures d'appui aux coopératives ont les compétences et les outils nécessaires pour offrir des formations TREE et un développement durable des MPE rurales créées dans les zones d'intervention du PEJAB</i>
OI 3 : Renforcer les capacités des acteurs nationaux et des centres d'incubation pour mettre en œuvre des formations qualifiantes, adaptées aux besoins de l'économie	<i>3.1. La pertinence et la qualité des formations offertes par les centres d'incubation sont améliorées et en adéquation avec les réalités socio-économiques</i>
	<i>3.2. Un écosystème favorable à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et à la durabilité des MPE rurales est mis en place par les centres incubateurs et les structures en charge de l'emploi</i>
	<i>3.3. Les organisations d'employeurs et de travailleurs participent au fonctionnement de l'écosystème</i>
	<i>3.4. Les cadres techniques des centres d'incubation sélectionnés ont augmenté leurs connaissances sur des thématiques pertinentes au processus d'incubation</i>

Source : Tdr de l'évaluation et Prodoc de l'AT BIT au PEJAB

II.4. Les bénéficiaires du projet

Les principaux bénéficiaires du projet étaient les ministères chargés de : l'emploi, l'économie, développement rural et la recherche scientifique (qui assure la tutelle des INERA et du CRAA de Lubumbashi), l'enseignement supérieur, l'enseignement technique et de la formation professionnelle, des petites et moyennes entreprises, l'industrie, la jeunesse et sports, la femme et de la famille, du social, des collectivités territoriales décentralisées.

Les bénéficiaires directs de l'intervention du projet étaient quatre centres d'incubation pilotes qui ont reçu l'assistance technique du BIT et qui ont fourni des services d'appui à la création d'entreprise aux jeunes agripreneurs, dont au moins 50% de femmes (bénéficiaires indirects).

III. BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L'ÉVALUATION

III.1. Objectifs de l'évaluation

Conformément aux termes de références (TdR), cette évaluation avait pour objectif la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. De manière spécifique, il était attendu de cette évaluation de :

- i. Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- ii. Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit ;
- iii. Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des résultats du projet, y compris des résultats inattendus ;
- iv. Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- v. Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en œuvre des projets ;
- vi. Examiner les stratégies de durabilité ;
- vii. Examiner l'impact potentiel du projet ;
- viii. Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles pouvant être partagées avec les principales parties prenantes, d'autres projets de l'OIT et/ou avec les partenaires de développement ;
- ix. Fournir des recommandations pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet.

III.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation du projet d'assistance technique du BIT au PEJAB avait une double portée : une portée géographique et une portée temporelle.

- **Portée temporelle** : l'évaluation du projet d'assistance technique du BIT au PEJAB a couvert toutes les interventions menées par le projet durant toute sa période de mise en œuvre de Juin 2019 à Mars 2024;
- **Portée géographique** : l'évaluation dans sa phase de collecte des données a couvert trois provinces de la RDC à savoir : Kinshasa, le Haut Katanga et le Haut Lomani.

III.3. Parties prenantes à l'évaluation

Sur la base de son objectif, l'évaluation a fait appel à plusieurs parties prenantes à la fois primaires et secondaires. Cela a inclus des acteurs internes, externes, nationaux et les bénéficiaires du projet. Le BIT responsables de la mise en œuvre sera le principal utilisateur des conclusions et recommandations de l'évaluation, en plus des autorités gouvernementales nationales et infranationales (locales) et des

partenaires de mise en œuvre. Les utilisateurs de l'évaluation et leur intérêt pour cette évaluation sont présentés dans le tableau ci-dessous

Tableau 2 : utilisateurs et les utilisations de l'évaluation

Catégorie d'utilisateurs	Utilisateurs	Types	Intérêt / utilisation de l'évaluation
Partie prenantes internes	BTT, PEJAB	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des résultats dans l'élaboration de prochains projets, Utiliser et appliquer les leçons apprises et partager avec d'autres équipes de projet
	Autres Projets du BIT	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> Tirer les leçons de l'évaluation pour leurs bénéficiaires, zones géographiques, interventions et parties prenantes spécifiques
Bénéficiaires	Jeunes agripreneurs	Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> Pérenniser les changements apportés par le projet après identification de ces derniers
Partie prenantes externes	Centres d'incubation	Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les conclusions et recommandations comme intrants l'élaboration de leurs propres projets Améliorer la collaboration avec d'autres donateurs et ou projets.
	Bailleurs	Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> Informer le donateur pour comprendre si les fonds ont été utilisés efficacement et ont donné des résultats efficaces, Éclairer les décisions concernant d'éventuels financements futurs.
Partenaires nationaux	ONEM, ANADEC	Primaire	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la collaboration et les synergies en aidant à réaliser des progrès, une adoption, une mise à l'échelle et une durabilité accrue des activités soutenues Éclairer les objectifs de développement de l'entrepreneuriat agricole
Autres parties prenantes	FEC, Intersyndicale du Congo	Secondaire	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer sein de leurs corporations les entreprises et les et les employés des agripreneurs Faire des plaidoyers en faveur de l'entrepreneuriat jeune auprès des autorités gouvernementales

III.4. Questions évaluatives et matrice de l'évaluation

L'évaluation du projet a été conduite suivant les critères d'évaluation du CAD de l'OCDE et du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE) à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. A ceux-ci ont été ajoutés des critères tels le Genre, le dispositif de gestion et la conception du projet.

La matrice évaluative consignée en **annexe 4** a organisé l'approche d'évaluation et a été conçue sur la base des questions d'évaluation retenues pour chacun des critères mentionnés plus-haut. Les questions d'évaluation ont été structurées de manière à répondre aux besoins des différentes parties prenantes de l'évaluation. Les questions évaluatives ont guidé notre approche, y compris la collecte de données, les sources d'informations et les méthodes d'analyse :

1. PERTINENCE ET COHERENCE

1.1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres et stratégies de développement du Gouvernement et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?

1.2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?

1.3. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?

1.4. Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

2. CONCEPTION DU PROJET

2.1. Le projet a-t-il une théorie claire du changement (explicite ou implicite) qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ? intègrent-ils une approche de genre

2.2. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures et les risques pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ?

2.3. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

2.4. Dans quelle mesure les mandants tripartites ont-ils été consultés et impliqués ?

2.5. Comment les questions transversales telles que le genre, la non- discrimination (y-compris les personnes handicapées), les normes internationales du travail, le dialogue social, la durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans la conception du projet ?

2.6. La conception du projet a-t-elle incorporé une stratégie de durabilité ?

3. EFFICACITE

3.1. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?

3.2. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique et la TOC du projet ont-elles été soutenues ?

3.3. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes et prennent-elles en compte le genre et les groupes vulnérables ?

3.4. Est-ce qu'il y a des produits et des résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés ? Lesquels et pourquoi ? Dans quelle mesure le projet a pu s'adapter pour réduire les effets des résultats négatifs inattendus ?

3.6. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité des projets et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?

3.7. Les modelés d'intervention (adaptés), utilisés dans le projet, suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire à celle du COVID 19 ?

4. EFFICIENCE

4.1. Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes cibles ?

4.2. Les moyens mis à la disposition des projets sont-ils utilisés de façon efficiente ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ?

4.3. D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

5. DISPOSITIF DE GESTION

5.1. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management de projet par le Bureau du pays, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans, technique, programmatique, administratif et financier ? La communication aussi de l'équipe du projet a-t-elle été efficace ?

5.2. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi évaluation et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets et les partenaires clés ?

5.3. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?

5.4. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

6. IMPACT ET DURABILITE

6.1. Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit dans la vie des bénéficiaires incluant les femmes en milieu rural ?

6.2. Quelles sont les principales institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité tout en prenant en compte une approche genre ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État ? Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

6.3. Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?

6.4. L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

6.5. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

7. THEMATIQUES TRANSVERSALES

7.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, préalablement identifiés ?

7.2. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?

7.3. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

7.4. Quels autres groupes vulnérables ont été identifiés, ciblés et bénéficiaires des résultats du projet (par exemple les jeunes) et comment l'ont-ils été ?

IV. METHODOLOGIE

IV.1. Approche d'évaluation

L'approche d'évaluation utilisée a été participative et inclusive afin de répondre aux besoins d'apprentissage et de redevabilité. Cette approche s'est appuyée sur les directives d'évaluation existantes du Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG), la Politique d'évaluation l'OIT, les normes et éthiques de la recherche et de l'évaluation. Ainsi, l'évaluation a :

- **Été axée sur l'utilisation** car elle a été entreprise pour et avec les parties prenantes spécifiques compte tenu de leurs intérêts pour l'évaluation.
- **Été participative & inclusive** : l'accent a, donc, été mis sur la participation et la collaboration au cours du processus en engageant les principales parties prenantes. Pour assurer l'utilité de l'évaluation et l'appropriation de ses résultats, la participation active du Staff du PEJAB et du BIT aux différentes étapes a été effective ainsi que celle d'autres parties prenantes du projet par le biais d'entretiens individuels et ou d'entretiens de groupe.
- **Utilisé une méthode mixte suivant** une approche non expérimentale pour collecter des données primaires et répondre aux questions d'évaluation. L'accent a été mis sur les données primaires qualitatives tandis que les données quantitatives ont été tirées et analysées à partir des données du projet.

Pour la collecte des données dont les sources primaires ont été essentiellement qualitatives, la Saturation d'idée théorique a été utilisée pour bâtir l'échantillonnage. Le concept de saturation est lié à la définition du nombre d'entretiens à réaliser en recherche qualitative et permet de comprendre à partir de quel moment un nouvel entretien n'apporterait plus de connaissances nouvelles¹.

IV.1.1. Réunion de démarrage

Elle s'est tenue au début de la mission et a vu la participation de l'équipe BIT (gestionnaire d'évaluation, spécialiste suivi-évaluation et équipe du projet) et l'évaluateur. Elle avait pour but de valider l'approche méthodologique, le chronogramme de travail et d'expliquer les exigences du BIT en matière d'évaluation.

IV.1.2. Examen des documents

Un examen documentaire préliminaire a été conduit pendant la phase de démarrage de l'évaluation pour nourrir le rapport de démarrage, la conception des instruments de collecte de données, et l'identification des principales parties prenantes impliquées. Il a été suivi d'un examen plus systématique des principaux documents stratégiques et de planification ainsi que des rapports d'avancement pour faire le point sur le travail accompli par le BIT et la coordination du PEJAB. Les cadres de résultats du projet, décrivant les extrants et les résultats, ont été examinés afin d'évaluer les réalisations par rapport aux objectifs initiaux ainsi que les documents financiers. La liste des documents étudiés pour nourrir le présent rapport est consignée en annexe 2. Le rapport démarrage ainsi que ses annexes du consultant ont été validés par le BIT.

¹ Pierre-Nicolas Schwab on 5 Mar, 2021 : concept de saturation en recherche qualitative

IV.1.3. Collecte des données sur le terrain

Elle a été effectuée en RDC en présentiel dans la ville province de Kinshasa et à distance dans les provinces du Haut Katanga et du Haut Lomani. Les données ont été collectées suivant plusieurs sources et plusieurs méthodes pour une meilleure triangulation des informations. De manière spécifique, le consultant a fait appel à :

- **Les entretiens semi-structurés avec des informateurs clés** : ils ont été réalisés avec des parties prenantes de haut niveau et des parties prenantes au niveau local. Pour chaque catégorie d'informateurs un guide d'entretien semi-structuré a été construit de manière à répondre aux questions d'évaluation. Le tableau ci-dessous résume l'échantillon des personnes rencontrées par partie prenante. La liste détaillée des personnes interrogées est consignée en annexe 3.

Tableau 3 : Statistiques des personnes rencontrées

Catégories	Hommes	Femmes	Total
BIT	5	1	6
PEJAB	4	1	5
INCUBATEURS	8	5	13
SYNDICATS PATRONAUX ET DE TRAVAILLEURS	1	-	1
INSTITUTIONS ETATIQUES	3	-	3
TOTAL	21	7	28

- **Les discussions de groupe** : ont été utilisées pour collecter des données auprès des agripreneurs. La sélection des participants à ces discussions de groupe a été faite avec les staffs des incubateurs. Pour animer ces discussions de groupe, le consultant a construit un guide de discussion avec des questions prédéfinies ce qui a permis de rester flexible et de prioriser les sujets en fonction de l'orientation des discussions. Au total, le consultant a réalisé six (06) discussions de groupe avec les incubés des deux premières cohortes à raison d'un groupe de discussion par centre d'incubation. ces groupes de discussion ont vu la participation de 40 agripreneurs dont 17 femmes.

IV.2. Méthodes d'analyse et contrôle de qualité

L'analyse des données a été basée sur une approche d'évaluation réaliste pour expliquer ce qui fonctionne, comment, pour qui, dans quelle mesure et dans quelles circonstances. La clé des évaluations réalistes est l'hypothèse que rien ne fonctionne partout ou pour tout le monde, et que le contexte est essentiel pour les résultats du projet. Cela nécessite une bonne compréhension du contexte. C'est pourquoi l'approche très participative est essentielle pour l'évaluation du présent projet en complément de la revue documentaire globale. Le cadre analytique qui a guidé le processus d'analyse était basé sur les questions clés de l'évaluation. Les méthodes d'analyse suivantes ont été utilisées :

- **Analyse de contenu** : après une transcription partielle des entretiens et groupes de discussion, un cadre de codage basé sur les questions d'évaluation a été développé et les données collectées à partir de l'examen documentaire, des entretiens, des discussions de groupe ont été codées et analysées.
- **Les données quantitatives ont été analysées à l'aide de Excel** pour générer des tableaux croisés de statistiques descriptives. Le type et la qualité des données disponibles a déterminé la complexité des analyses.

- Le consultant a procédé à la triangulation qui a impliqué l'utilisation d'au moins trois sources de données et de trois méthodes pour produire une compréhension claire de chaque question évaluative. La triangulation a été utilisée pour corroborer les résultats et assurer l'obtention d'un compte rendu riche, rigoureux et complet des questions abordées
- **Assurance qualité** : Le consultant a veillé à ce que les données collectées soient protégées et que la collecte de données soit faite conformément aux standards en la matière dans le strict respect des normes éthiques dans la collecte des données. Le consultant a veillé à la qualité de tous les livrables avant de les soumettre au BIT. Les principaux processus d'assurance qualité étaient les suivants :
 - Tenue régulière des réunions internes de gestion de l'évaluation pour traiter les problèmes à mesure qu'ils surviennent avec l'équipe du projet ;
 - Maintien d'une communication claire et ouverte avec les personnels du BIT et du PEJAB durant toute la durée de l'évaluation ;
 - Obtention des commentaires des parties prenantes et intégration de tous ces commentaires dans la conception, le processus et les résultats de l'évaluation.

IV.3. Contraintes et limites de l'évaluation

Les limites de cette évaluation et des stratégies d'atténuation sont présentées sont les suivantes :

Tableau 4 : Contraintes et limites de l'évaluation

Limites et contraintes	Description	Stratégies d'atténuation utilisées
Tous les documents et données pertinents n'étaient pas disponibles au lancement de la prestation.	L'évaluation nécessite un examen des documents et des données existantes, y compris les données de suivi et de budget / dépenses pour entreprendre une analyse de l'efficacité. Cela nécessite une liaison avec tous les partenaires, dont certains n'ont pas été en mesure de fournir les données nécessaires.	Le consultant a sollicité du BIT durant sa mission sur le terrain des documents / données nécessaires. Il a ainsi obtenu du BIT ainsi que de ses partenaires les principaux documents dont il a eu besoin. Pour les documents non disponibles, le consultant a informé le BIT des implications que cela aurait sur les analyses évaluatives.
Impossibilité de se rendre dans les provinces prévues pour la collecte de données	Pour des raisons logistiques et de fin de projet, il n'a pas été possible pour les consultants de se rendre dans les provinces du Haut Katanga et du Haut Lomani ainsi que dans les Centre d'incubation de Kinshasa	Le consultant a travaillé avec le BIT pour organiser la collecte des données à distance afin de couvrir l'échantillon prévu et a soulevé le retard que les problèmes logistiques ont entraîné sur les livrables
Disponibilité limitée de répondants de haut niveau pour les entretiens	Certains répondants parmi les parties prenantes étaient indisponibles pour des entretiens au moment requis. Cela a réduit la quantité des données disponibles pour l'analyse et n'a pas permis de recueillir les points de vue de toutes les parties prenantes concernées pour émettre des jugements d'évaluation éclairés.	Le consultant a informé le BIT de son calendrier bien à l'avance. Un soutien du BIT lui a été apporté pour organiser des entretiens avec les parties prenantes au niveau central et au niveau provincial en présentiel et en ligne. Les parties prenantes non atteintes par le biais de ces deux canaux ont simplement été retirées de l'échantillon. Ce fut le cas du syndicat Patronal et de l'INPP

V. PRINCIPAUX RESULTATS DE L’EVALUATION

V.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet

Question Évaluative (QE) 1.1. Comment le projet s’aligne-t-il aux cadres et stratégies de développement du Gouvernement et aux objectifs de l’OIT, aux ODD, à l’UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?

1. L’objectif visé par le projet était en adéquation avec le Plan National Stratégique de Développement de la RDC (PNSD 2019-2023) dont la vision est « En 25 ans, les potentiels des secteurs extractifs et agricoles de la RDC auront été mis en valeur, dans l’optique de construire une économie diversifiée à croissance inclusive et à revenu intermédiaire, qui vise à vaincre la pauvreté¹ ». Le projet était aligné au Pilier 1 « valorisation du capital humain, développement social et culturel » dans son axe 6 (emploi et politique de création d’emplois) dont l’objectif sectoriel N°2 est d’accroître l’offre d’emploi décent et développer le secteur privé². Avec l’engagement de la RDC dans l’agenda 2030, le projet était en adéquation avec l’objectif 8 des Objectifs de Développement Durables (ODD) qui vise la promotion d’une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent.
2. Le projet était également aligné au Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent (PPTD) 2021-2024 de la RDC et sa priorité 1 « La promotion des emplois décents pour les jeunes (filles et garçons) dans un contexte post-conflit et de développement durable » à travers les réalisations 1 et 2. Selon le prodoc, le projet était également en lien avec le Résultat 1 du Programme et Budget de l’OIT pour la période 2018-2019 « Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d’emploi pour les jeunes ».
3. Par ailleurs, le projet était aligné avec l’axe stratégique N°3 du Plan Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) : *Croissance économique inclusive, développement agricole, capture du dividende démographique, protection et gestion durable des ressources naturelles*», notamment dans son effet 2.1 « *D’ici 2024, les populations congolaises jouissent d’une croissance économique inclusive durable portée par la transformation agricole, la diversification économique ouverte aux innovations et à la promotion de l’entrepreneuriat des jeunes et des femmes* », effet qui contribue également à l’atteinte de l’ODD 8.

QE 1.2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l’élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?

4. La cartographie des parties prenantes au projet a permis d’identifier un ensemble d’institutions et de cibles impliquées dans le projet à différents stades de son cycle de vie. Selon le document de projet (PRODOC), les groupes cibles bénéficiaires du projet étaient les ministères sectoriels en charge de l’emploi, de l’économie, du développement rural, de la recherche scientifique, de l’enseignement supérieur, de la l’agriculture, et les partenaires de mise en œuvre étaient les structures du ministère

¹ PNDS 2019-2013

² (i) renforcement du cadre institutionnel incitatif à la création et au maintien de l’emploi ; (ii) promotion de la culture entrepreneuriale et de l’auto-emploi

de l'emploi notamment l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) et l'Office National de l'Emploi (ONEM). A ces institutions se sont ajoutés l'Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Congolais (ANADEC) et les syndicats patronaux et de travailleurs. Des entretiens avec responsables ou cadres de ces institutions, il est ressorti qu'ils n'ont pas été associés à l'élaboration du projet, mais ont été pleinement et suffisamment impliqués à la mise en œuvre du projet notamment dans les activités des renforcement des capacités **(Constat 1)**.

QE 1.3. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires ?

5. Les bénéficiaires directs du projet sont les Centres d'Incubation qui devaient recevoir l'assistance technique du BIT et puis fournir des services d'appui à la création d'entreprise aux jeunes agri-preneurs (bénéficiaires indirects). La RDC étant peu ou pas du tout dotée en incubateurs agricoles, un processus rigoureux de présélection des centres de formation a permis d'identifier après appel à manifestation d'intérêt des centres de formation dotés de leurs propres infrastructures (salles de formation, matériel, ateliers...) et de leur propre curricula¹.
6. Il est ressorti des entretiens avec les cadres de ces centres que le projet a répondu à leurs besoins en les faisant passer de simples centres de formation dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de l'agro-alimentaire en centres d'incubation dans les mêmes domaines capables de former les jeunes hommes et femmes en agripreneurs ou entrepreneurs agricoles. En outre, les cadres des incubateurs ont déclaré durant les entretiens que le renforcement des capacités dont ils ont bénéficié dans le cadre du projet et la dotation en outils (documents ou supports) ont répondu pleinement à leurs besoins. Toutefois, le projet, lors de ses phases d'élaboration et de planification, n'a pas défini une stratégie d'identification des besoins de ses bénéficiaires directs ou indirects **(Constat 2)**.

QE 1.4. Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

7. La conception et la mise en œuvre du projet ont été faites en tenant compte d'autres interventions réalisées en RDC et dans les sous-régions Afrique Centrale. Pendant la mise en œuvre, la complémentarité et la synergie ont été faites avec d'autres projets portant sur l'employabilité des jeunes. Il s'agit du :
 - Programme d'Action pour l'Emploi des Jeunes au Katanga (PAEJK) mis en œuvre par le BIT entre 2017 et 2020 qui a mis en place un réseau de formateurs GERME travaillant actuellement pour sa durabilité technique et financière. Le projet a facilité l'intégration des formateurs/conseillers des Centres d'Incubation du PEJAB dans le réseau GERME national.
 - Projet de Promotion de l'Entrepreneuriat Agropastoral de Jeunes (PEA-Jeunes), conçu au Cameroun pour soutenir le développement d'entreprises rentables gérées par les jeunes hommes et femmes, dans les filières agropastorales porteuses, contribuer au développement d'une agriculture performante, lutter contre la pauvreté rurale et améliorer la sécurité alimentaire au Cameroun. Le

¹ L'équipe du projet a produit à cet effet un rapport de formulation des critères de sélection des centres d'incubation, des filières agricoles et un rapport sur l'analyse approfondie des centres d'incubation potentiels

BIT a capitalisé sur les expériences et les leçons apprises du PEA-Jeunes dans la mise en œuvre du projet notamment en matière d'incubation pour assurer la qualité de l'assistance technique aux Centres d'Incubation identifiés par le PEJAB.

Conclusions préliminaires sur la pertinence et la cohérence

C 1. Le projet d'assistance technique du BIT au PEJAB était aligné au PNSD 2019-2023 dans son Pilier 1 dans son axe 6 dont l'objectif sectoriel N°2 est d'accroître l'offre d'emploi d'emploi décent et développer le secteur privé. Il était également aligné à l'ODD 8, aligné avec la priorité 1 du PPTD et avec l'axe stratégique N°3 du UNSDCF (**Paragraphe 1 à 3**)

C 2. Toutes les parties prenantes ont été impliquées à la mise en œuvre du projet, mais ne l'ont pas été à la formulation du projet. Le projet a cependant répondu aux besoins des bénéficiaires directs mais n'a pas défini une stratégie d'identification des besoins de ces bénéficiaires directs ou indirects dans son instruction (**Paragraphe 4 à 6**)

C 3. La mise en œuvre du projet a été cohérente avec d'autres interventions réalisées en RDC et en Afrique Centrale notamment le PAEJK en RDC et le PEA-Jeunes au Cameroun (**paragraphe 6**)

V.2. Validité de la conception de projet

QE 2.1. Le projet a-t-il une théorie claire du changement (explicite ou implicite) qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ? intègrent-ils une approche de genre ?

8. Le projet a été conçu en suivant la méthode matricielle du Cadre logique. L'exploitation de ce cadre logique consigné dans le PRODOC montre que les logiques horizontale et verticale du projet décrivent clairement les liens de causalité entre les produits, les résultats et l'impact attendu du projet. Aussi, on peut déduire du cadre logique du projet une théorie du changement (ToC) implicite. Toutefois, ToC explicite n'a pas été élaborée lors de la conception du projet, décrivant de manière énoncée ou schématique les différents changements attendus du projet ainsi que les chemins pour atteindre ces changements (**Constat 3**). L'intégration du genre dans la logique d'intervention du projet est peu perceptible. Le projet n'a pas défini dans son cadre logique un marqueur genre ; selon le PRODOC, le projet ne comprend pas l'égalité des sexes comme un résultat, mais certaines activités portent spécifiquement sur les questions de genre (**Constat 4**)¹.

2.2. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures et les risques pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ?

9. La conception du projet a pris en compte un ensemble de contraintes et de risques pouvant entraver sa mise en œuvre. Il ressort de l'analyse du cadre logique du projet que pour tous les résultats et produits, des risques ont été identifiés. En outre, la conception du projet a réalisé et consigné en annexe E du Prodoc une analyse approfondie de tous les risques identifiés suivant leur probabilité, leur importance, leur niveau de gravité et les mesures de mitigation envisagées. Cette excellente analyse a classé les risques suivant 4 catégories : risque de durabilité, risque lié au développement du

¹ Annexe E du Prodoc

projet, risque lié à la réalisation du projet et risque lié à la gestion du projet¹. La matrice des risques identifiés du projet est consignée en Annexe 5 du présent rapport.

2.3. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?

10. La cartographie des parties prenantes au projet présente des acteurs qui œuvraient soit dans la formation dans les domaines de l'agriculture ou de l'agroalimentaire soit dans l'accompagnement et la promotion de l'entrepreneuriat. Il ressort des entretiens réalisés avec les cadres des centres d'incubation et des institutions nationales que :
- **Pour les incubateurs** : la valeur ajoutée du projet se trouve dans le renforcement des capacités en andragogie, l'amélioration des curricula de formation offertes par des centres et la mise à disposition des outils et manuels de formation. Pour cette catégorie d'acteur, le projet se démarque aussi en ce qu'en plus des modules de formation techniques, un accent a été mis sur la culture entrepreneuriale au travers des modules spécifiques du BIT (TRIE, CREE, GERME) qui leur permettent d'accompagner dans la durée les jeunes incubés.
 - **Pour les institutions étatiques** : la valeur ajoutée du projet se trouve dans la formation des formateurs et le coaching de ces derniers dans les modules du BIT sur l'entrepreneuriat. Ces sessions de renforcement des capacités ont bénéficié aux cadres de toutes les institutions étatiques chargées de la mise en œuvre du projet ou partenaires au projet à savoir l'ONEM, l'ANADEC, l'INPP et le PEJAB . En outre, avec le renforcement des capacités sur les modules de formation du BIT sur les coopératives, l'ANADEC a pu accompagner les associations de producteurs dans leur mue vers les coopératives.
11. Les résultats du projet complètent les dispositifs de l'État. En effet, le gouvernement de la RDC ambitionne d'impulser une dynamique de revanche du sol sur le sous-sol (programme politique du Chef de l'État) par la mise en place d'un écosystème d'agripreneurs pour combler le déficit d'agripreneurs à mettre à la disposition de l'État dans le volet entrepreneurial du programme du Gouvernement. Dans ce sens le projet a renforcé les capacités de l'ONEM dans l'élaboration des critères de sélection des agripreneurs.

2.4. Dans quelle mesure les mandants tripartites ont-ils été consultés et impliqués ?

12. Les mandats tripartites ont été non seulement consultés, mais aussi impliqués dans le projet tout au long de sa mise en œuvre conformément au marqueur de tripartisme du projet qui prévoyait la participation et l'implication des partenaires sociaux dans la gouvernance et la mise en œuvre du projet. Dans ce tripartisme, le Gouvernement était représenté par le Ministère de l'Emploi à travers l'ONEM et de l'ANADEC et par le Ministère de l'Agriculture. Les travailleurs étaient représentés par l'Intersyndicale du Congo, et les employeurs par la Fédération des Entreprises du Congo (FEC). L'exploitation des différents rapports et livrables du projet montre que ces mandants tripartites ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet. Ainsi ils ont été associés et impliqués aux ateliers de

¹ Annexe C du Prodoc

validation des plans de travail du projet, à l'atelier de validation des critères de sélection des incubateurs, aux réunions de suivi du projet, à la présélection des jeunes à incuber, etc.

13. Il est ressorti des entretiens avec certains mandants tripartites impliqués dans le projet une confusion entre la mission d'appui méthodologique du BIT au travers de son assistance technique au PEJAB et le PEJAB lui-même. Ce fut le cas notamment pour les syndicats des travailleurs et patronaux. L'ONEM et l'ANADEC ont bénéficié du renforcement de capacités et des formations de formateurs dans les méthodologies spécifiques du BIT. De manière spécifique, il est ressorti des entretiens avec des cadres que l'ONEM a été impliquée dans la présélection des agripreneurs et le l'ANADEC a été impliquée dans le suivi post-formation des agripreneurs.

2.5. Comment les questions transversales telles que le genre, la non-discrimination (y-compris les personnes handicapées), les normes internationales du travail, le dialogue social, la durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans la conception du projet ?

14. Comme précisé au paragraphe 8, le projet ne comprend pas l'égalité des sexes comme un résultat, mais certaines activités portant spécifiquement sur les questions de genre notamment l'audit genre des centres d'incubation sélectionnés selon la méthodologie FAMOS Check (devenue check-Fe) et les mini-conférences sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin ont été prévues à la conception du projet. Avec le respect du mandat tripartite présenté dans les deux paragraphes précédents, le dialogue social a été pris en compte. Il est peu aisé pour le consultant se prononcer sur la prise en compte de la non-discrimination, des normes internationales du travail et durabilité environnementale car ces thématiques n'ont pas été abordées dans le Prodoc.

Conclusions préliminaires sur la validité de la conception du projet

C 4. Il n'a pas été élaboré lors de l'instruction du projet une ToC explicite décrivant de manière énoncée ou schématique les différents changements attendus du projet. L'analyse des risques dans la conception du projet a été excellente. Mise à part le genre, les questions transversales telles la non-discrimination les normes internationales du travail, la durabilité environnementale n'ont pas été prises en compte à la conception du projet **(Paragraphe 8 à 9 et 14)**

C 5. La valeur ajoutée du projet se situe dans le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes, dans la mise à disposition d'outils et de manuels de formation et le focus sur la culture entrepreneuriale. Les mandants tripartites ont été non seulement consultés, mais aussi impliqués dans le projet tout au long de sa mise en œuvre conformément au marqueur de tripartisme du projet. **(Paragraphe 10 à 13)**

V.3. Efficacité du projet

3.1. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?

15. Sur la base de l'examen des rapports de progrès du projet, et des rapports des partenaires de mise en œuvre, il ressort que les indicateurs d'effets du projet sont tous quantitatifs et reliés à la situation de référence des bénéficiaires ciblés. La mesure du niveau d'atteinte de ces effets sur la base des indicateurs prévus tels qu'ils ont été formulés dans le cadre logique du projet est peu pertinente bien que l'estimation statistique des progrès de certains de ces indicateurs soit possible **(Constat 5)**. Aussi,

il devient peu aisé pour l'évaluateur de se prononcer avec évidence sur l'atteinte des effets sur la base de ces indicateurs.

16. L'analyse du cadre de résultat du projet par produit montre que le projet a été mis en œuvre de manière satisfaisante avec un taux global de réalisation des produits très satisfaisant. Sur la base de la performance de la mise en œuvre des produits, **le taux global de réalisation du projet est estimé à 90%**. Une déclinaison de cette performance du projet par produit année par année est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : niveau d'atteinte des produits et résultats du projet¹

	Produit 1.1.	Produit 1.2.	Produit 1.3.	Produit 2.1.	Produit 2.2.	Produit 2.3.	Produit 3.1.	Produit 3.1.	Produit 3.2.	Produit 3.3.	Ensemble
Année 2019-2020	80%	10%	10%	13%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	28%
Année 2020-2021	95%	100%	100%	75%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	93%
Année 2021-2022	100%	100%	-	-	-	30%	30%	30%	40%	30%	51%
Année 20-2020	100%	100%	100%	100%	100%	100%	45%	40%	40%	40%	77%
Année 2019-2020	100%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	80%	60%	60%	88%
Résultats	100%			100%			70%			90%	

Source : Rapport annuel du projet

17. **Pour le résultat 1**, le projet a eu comme principales réalisations la préselection des centres d'incubation, l'élaboration du modèle d'affaire des centres d'incubation, l'élaboration de la stratégie de renforcement des capacités des centres d'incubation, l'élaboration et la validation du manuel de procédures des centres d'incubation et la formation d'une quarantaine de cadres des centres d'incubation et de l'Unité de coordination du projet (UCP) PEJAB en gestion de centre d'incubation. Toutes les parties prenantes rencontrées ont globalement apprécié les réalisations de ce résultat.
18. **Pour le résultat 2**, le projet a mis un accent sur le renforcement des capacités. Tous les bénéficiaires des formations rencontrés ont apprécié la durée et le contenu de ces formations. Toutefois, l'évaluation a noté que le contenu en termes de module pour les incubés n'était pas le même. Les statistiques de toutes les personnes formées sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Statistiques des formations offertes par le projet

FORMATION	PARTICIPANTS	EFFECTIFS
1ère FdF TRIE/CREE	Cadre technique des incubateurs	20
Formation GERME	Cadre technique des incubateurs	20
Processus de formalisation d'une entreprise agricole	Cadre technique des incubateurs	20
GERME Générique	Formateur des incubateurs, Partenaire du PEJAB	17
Accelerate COOP et MyCoop	Cadres techniques des incubateurs, formateurs des structures d'appui aux coopératives	20

¹ L'échelle d'appréciation utilisée est celle du BIT

Très satisfaisant > 80%	Satisfaisant 60-80 %	Insatisfaisant 40-60 %	Très insatisfaisant < 40%
-------------------------	----------------------	------------------------	---------------------------

Méthodologie TREE	Cadres techniques de INPP, OPEC et formateurs des structures d'appui aux coopératives	18
-------------------	---	----

Sources : rapports annuels du projet

19. **Pour le résultat 3**, l'accent a également été mis sur les renforcement des capacités. A cet effet, le projet a développé de nouveaux curricula de formation agricole, a inscrit les modules TREE, CREE, TRIE et GERME dans les référentiels des incubateurs retenues, et a renforcé les capacités d'une quinzaine de conseillers de l'ONEM. Le projet a également amorcé l'opérationnalisation des comités locaux CREE dans les provinces de Kinshasa, du Haut Katanga et du Haut Lomani.

3.2. Est-ce qu'il y a des produits et des résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés ? Lesquels et pourquoi ? Dans quelle mesure le projet a pu s'adapter pour réduire les effets des résultats négatifs inattendus ?

20. L'exploitation des cinq rapports annuels du projet a montré que les produits ont été réalisés conformément aux plans de travail annuels établis suivant les seuils prévus dans les indicateurs. Leur mise en œuvre a été globalement satisfaisante. De l'exploitation des rapports annuels, l'évaluateur n'a pas observé des résultats positifs ou négatifs inattendus mentionnés. Cependant des entretiens avec les parties prenantes et des discussions de groupes avec les agripreneurs, il est ressorti :

- **Comme résultats positifs inattendus** : l'insertion des questions environnementales et de genre dans les curricula de formation des incubateurs et le regroupement des agripreneurs pour constituer des entreprises ayant pour statut juridique Société à Responsabilité Limitée (SARL).
- **Comme résultats négatifs inattendus** : le faible, voire l'absence de financement de plans d'affaire des incubés arrivés aux termes de leur formation. Certains incubateurs (AGROMAF) après 3 cohortes d'incubés formés n'ont toujours aucun plan d'affaire de leurs agripreneurs financés. A la date de l'évaluation, il n'existe aucune statistique ou données disponibles sur le nombre d'entreprises créées par les incubés. L'interconnexion des incubateurs à l'ANADEC pour un meilleur suivi post-formation des agripreneurs n'est toujours pas effectif. Pour certaines filières, les agripreneurs n'ont pas reçu les formations sur les itinéraires techniques (maraichage, porciculture, transformation de fruits en jus) et certaines cohortes d'incubés n'ont pas reçu de formation sur le module éducation financière. A cela s'ajoute la réduction du temps d'incubation de 12 mois à 3 à 4 mois.

21. Il est peu aisé pour l'évaluateur de se prononcer sur les mesures prises par le projet pour réduire les effets des résultats négatifs inattendus faute d'évidences documentaires. En outre, les actions entreprises par le PEJAB pour mitiger ces effets négatifs des résultats inattendus sont hors champs de cette évaluation et pas encore effectives. Il s'agit entre autres de la création d'un fonds d'amorçage pour le financement des plans d'affaire des incubés (1000 USD pour chaque plan d'affaire validé) et de la signature avenir des conventions avec des établissements de microfinance le financement des plans d'affaire.

3.3. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? Ce dispositif a-t-il pris en compte le genre ?

22. Selon le Prodoc, le dispositif de suivi-évaluation a été basé sur l'approche de la Gestion axée sur les résultats. Il a été adossé sur un ensemble d'auto-évaluations à tous les niveaux d'intervention afin de garantir la transparence dans l'exécution du projet. Ce dispositif a été peu efficace. En effet, la

dimension participative de ce dispositif énoncée dans le Prodoc n'a pas transparu dans les différents rapports annuels. Le suivi s'est donc simplement limité à l'évaluation des plans de travail, à un suivi de coordination par le coordonnateur du projet traduit par quelques visites programmatique des centres d'incubation avec les équipes du PEJAB et de coaching des formateurs du fait de l'absence d'un spécialiste en suivi dans l'équipe de projet et de l'absence des compétences S&E dans le profil de poste du chef de projet **(Constat 5)**

23. En outre, les indicateurs de suivi du projet n'ont pas été formulés dans le Prodoc de manière à capter aisément les progrès réalisés par le projet sur certains produits et résultats. Certains indicateurs de résultats et de produits étaient formulés de la même manière que les activités au point de créer une confusion. Cette insuffisance dans la formulation des indicateurs a eu une incidence sur le remplissage du système de suivi-évaluation dont l'estimation de l'atteinte de plusieurs résultats et produits reste approximative dans les différents rapports annuels **(Constat 6)**. L'évaluateur a également observé l'absence de rapports des incubateurs dans le dispositif de suivi-évaluation et ne peut se prononcer avec exactitude sur le nombre d'incubés formés par le projet **(Constat 7)**. L'intégration du genre dans le dispositif de suivi du projet a été effective avec des efforts de désagrégation des données issues des centres d'incubation, du renforcement des capacités des parties prenantes et de la formation des formateurs par sexe.

3.4. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité des projets et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?

24. Le démarrage effectif du projet s'est fait avec un retard de 4 mois à cause du versement tardif de la première tranche de financement et de la finalisation du recrutement de l'équipe de projet au premier trimestre 2020. Cette période a coïncidé avec la survenance de la COVID-19 et son lot de mesures de restriction édictées par les autorités. Pour pallier cela, l'équipe du projet a adopté le confinement et le télétravail. Elle a en outre procédé à la révision du plan de travail 2020 (Mai) en concertation avec l'UCP-PEJAB en mettant en priorité les activités qui ne nécessitaient pas de rassemblement des personnes en reportant pour l'année 2021 les activités qui ne pouvaient se réaliser du fait du confinement.
25. Aussi priorité a été donnée au produit 1 qui portait sur le développement et la validation d'un modèle d'affaire et d'une stratégie de renforcement des capacités des centres d'incubation. Selon les parties prenantes rencontrées au BIT et au PEJAB, cette stratégie d'adaptation a permis de réduire l'incidence de la COVID 19 sur les résultats du projet. La stratégie d'adaptation du projet à la COVID 19 a été efficace.

Conclusions préliminaires sur la validité de la performance et l'efficacité du projet

C 6. La mesure du niveau d'atteinte de ces effets sur la base des indicateurs prévus tels qu'ils ont été formulés dans le cadre logique du projet est peu pertinente bien que l'estimation statistique des progrès de ces indicateurs soit possible. le projet a été mis en œuvre de manière satisfaisante avec un taux global de réalisation des produits au dessus de 90% **(Paragraphe 15 à 19)**.

C 7. Le projet a été réalisé conformément aux plans de travail annuel établis et suivant les seuils prévus dans les indicateurs. De nombreux résultats positifs et négatifs imprévus ont été soulignées par les parties

prenentes lors de la collecte des données. Il est peu aisé pour l'évaluateur de se prononcer sur les mesures prises pour réduire les effets des résultats négatifs inattendus faute d'évidences. En outre, les actions prises par le PEJAB pour mitiger ces effets négatifs des résultats inattendus sont hors champs de cette évaluation. **(Pragraphe 20-21)**

C 8. Le dispositif de suivi-évaluation a été peu efficace bien que basé sur la GAR et adossé sur un ensemble d'auto-évaluations à tous les niveaux d'intervention afin de garantir la transparence dans l'exécution du projet. Il s'est limité à un suivi de coordination traduit par quelques visites programmatique des centres d'incubation avec les équipes du PEJAB et de coaching des formateurs du fait de l'absence d'un spécialiste en suivi dans l'équipe de projet. Les indicateurs de suivi du projet n'ont pas été formulés de manière à capter aisément les progrès réalisés par le projet sur certains produits et résultats, certains indicateurs de résultats et de produits étant formulés de la même manière que les activités **(Pragraphe 22-23)**.

C 9. La stratégie d'adaptation du projet à la COVID 19 basé sur le confinement et la révision du PTA a été efficace et a permis de réduire l'incidence de celle-ci sur les résultats du projet **(Pragraphe 24-25)**.

V.4. Efficience des ressources utilisées

4.1. Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes cibles ?

26. L'exploitation des données financières des différents rapports annuels montre que le budget de mise en œuvre du projet était, après avenant, de \$ 1 340 675 ; il a été exécuté à hauteur de \$ 1 111 129,16 soit un taux d'exécution satisfaisant de **82,88%**. L'exécution de ce budget par année est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : niveau d'exécution du budget du projet

	Année 1	Année 2	Année 3 ¹	Année 4	Année 5
Budget alloué	200 000	200 000	Non Disponible	1340 675	1340 675
Dépenses engagés	38 540	38 540	ND	941 017,31	1 111 129,16
Taux d'exécution	19,27%	19,27%	ND	70,64%	82,88%

Source : rapport annuel

27. Des entretiens avec le personnel du projet et le staff du BIT, il est ressorti que ces ressources financières ont été insuffisantes pour la mise en œuvre des interventions prévues dans le cadre des résultats du projet car les activités ont été surdimensionnées par rapport à l'enveloppe disponible. Le déploiement des ressources financières n'a pas toujours été fait à temps par rapport aux demandes de financement soumises par le BIT. Selon le 3^{ème} rapport annuel du projet, le retard cumulé dans le décaissement des trois premières tranches de financement était de 12 mois **(Constat 8)**. En outre, la lourdeur des procédures propres au BIT ajoutée à la lourdeur des procédures de décaissement à la BAD dont les interfaces au PEJAB avaient une relative maîtrise, ont exacerbé les retards sur le décaissement des fonds tant en amont au niveau du BIT qu'en aval au niveau des incubateurs.

¹ Données non disponibles dans le rapport annuel

28. Les ressources humaines étaient suffisantes eu égard aux types d'activités prévues dans le cadre du projet. De manière spécifique, le BIT a recruté trois personnes au sein de son staff pour la mise en œuvre du projet à savoir : un coordonnateur ou chef de projet, un assistant aux opérations et un chauffeur logisticien tous les trois dédiés à plein temps au projet. En outre, il ressort également des entretiens avec le personnel une centralisation des intervenants du projet au niveau de Kinshasa. En ce qui concerne les ressources matérielles, le projet a profité de toute l'infrastructure du siège du BIT à Kinshasa. Les retards ont cependant été observés dans la production et la mise à disposition des différents outils et manuels de formation aux incubateurs du fait de l'externalisation des commandes en dehors de la RDC et des contraintes douanières (**Constat 9**).

4.2. Les moyens mis à la disposition des projets sont-ils utilisés de façon efficiente ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ?

29. L'équipe de projet a exécuté le budget du projet à hauteur de 82,88% pour un taux de réalisation du projet des résultats de 90%. Les moyens mis à la disposition du BIT pour le projet d'AT au PEJAB ont été utilisés de manière efficiente. Toutefois, si l'on s'en tient à la finalité attendue du projet, la stratégie n'a pas permis d'atteindre les effets attendus (**Constat 10**). Il ressort en effet des entretiens avec les staffs du PEJAB, du BIT et des discussions de groupe avec les agripreneurs que :

- Le taux de financement des plans d'affaire des agripreneurs est faible voir nul (juste une dizaine sur plus d'un millier), même les agripreneurs de la première cohorte dont la formation a pris fin il y a plus d'un an n'ont toujours pas été financés ;
- La majorité des agripreneurs n'a pas finalisé la procédure de création des entreprises ;
- Les emplois nouveaux n'ont pas été créés par les agripreneurs ;
- Les agripreneurs n'ont rejoint ni les syndicats de travailleurs, ni les syndicats patronaux.

4.3. D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

30. Dans la mesure où le projet a réalisé la plupart des activités et missions et que les produits ont été atteints, les résultats obtenus justifient les coûts. Ces résultats sont visibles au niveau des centres d'incubation et traduits par la satisfaction globale des agripreneurs par rapport à la formation reçue. Cependant, il aurait été idoine de procéder à une analyse coût-efficacité pour accompagner cette appréciation qualitative. Au plan purement théorique, l'analyse coût-efficacité est utilisée dans le cadre des évaluations Ex-ante, Ex-post et intermédiaire car elle permet d'estimer les effets ou les impacts attendus sur la base d'un indicateur préalablement défini¹, temporalité que ne respecte pas la présente évaluation.

31. Il ressort des entretiens avec les staffs du BIT qu'au regard des procédures et dispositions mises en place durant la mise en œuvre du projet, les résultats obtenus justifient les coûts. Toujours pour ces derniers, il était impossible de réaliser le projet au moindre coût à cause notamment de la dispersion géographique des centres d'incubation retenus en RDC. En outre au sein du BIT en RDC, il y'avait peu ou pas de projets ayant des activités similaires à celles de l'AT du BIT au PEJAB. Des efforts ont tout de

¹ Capacy4dev : www.europeanunion.com

même été faits par le BIT pour minimiser les coûts durant les sessions de renforcement des capacités en groupant en un seul site tous les bénéficiaires et en mutualisant les coûts de certaines activités avec le projet TSIKAPA mis en œuvre dans la province du Kasai.

Conclusions préliminaires de l'efficience

C 10. Le budget de mise en œuvre du projet était après avenant de \$ 1 340 675 ; il a été exécuté à hauteur de \$ 1 111 129,16 soit un taux d'exécution satisfaisant de **82,88%**. Ces ressources financières ont été insuffisantes pour la mise en œuvre des interventions prévues dans le cadre des résultats du projet car les activités ont été surdimensionnées et le déploiement des ressources financières n'a pas été fait à temps par rapport aux demandes de financement soumises le BIT créant un retard cumulé dans le décaissement des trois premières tranches de financement de 12 mois. **(paragraphe 26-27)**

C 11. Les ressources humaines étaient suffisantes eu égard aux types d'activités prévues dans le cadre du projet. Le projet a profité de toute l'infrastructure du siège du bit à Kinshasa. Les retards ont cependant été observés dans la production et la mise à disposition des différents outils et manuels de formation aux incubateurs du fait de l'externalisation des commandes en dehors de la rdc **(paragraphe 28)**

C 12. Le taux d'exécution du budget du projet est de 82,88% pour un taux de réalisation du projet des résultats de 90%. Les moyens mis à la disposition du BIT pour le projet d'at au PEJAB ont été utilisés de manière efficiente. Le projet a réalisé la plupart des activités et missions et que les produits ont été atteints, les résultats obtenus justifient les coûts et il était impossible de réaliser le projet au moindre coût à cause notamment de la dispersion géographique des centres d'incubation retenues en rdc. En outre au sein du bit en RDC, il y'avait peu ou pas du tout de projets ayant des activités similaires à celles de l'at du BIT au PEJAB **(paragraphe 29-31)**

V.5. Dispositif de gestion

5.1. Y a-t-il un backstopping (fonctionnaire d'appui) adéquat pour le management de projet par le Bureau du pays, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans, technique, programmatique, administratif et financier ? La communication aussi de l'équipe du projet a-t-elle été efficace ?

32. Conformément au Prodoc, le BIT a fait recours, en fonction des ressources humaines internes disponibles, à ses spécialistes des Bureaux de Yaoundé, Kinshasa, aux Départements Techniques du Siège et du Centre International de Formation (CIF) à Turin. Cet appui s'est fait sous forme de coaching direct aux personnes dédiées à la mise en œuvre du projet. L'équipe de mise en œuvre du projet a eu deux fonctionnaires d'appuis qui étaient des spécialistes dans des domaines précis à savoir le renforcement (organisation) des capacités pour le premier basé en RDC et pour le second basé à Yaoundé au Cameroun l'entrepreneuriat. Il est sorti des entretiens avec le staff du BIT que les missions des fonctionnaires d'appui étaient claires et précises et leur apport à l'atteinte des résultats a été très important. Cependant l'équipe du projet a souffert de l'indisponibilité de l'un de ses fonctionnaires d'appui promu à un poste de directeur et dont le remplaçant n'est arrivé pratiquement qu'à la fin de la mise en œuvre du projet **(Constat 11)**.

33. Selon le PRODOC, le projet devait élaborer un plan intégré de communication dès son démarrage. En étroite collaboration avec le PEJAB et les autres parties prenantes, ce plan de communication a fait appel aux outils traditionnels de communication et aux technologies de l'information. Entre le projet, le PEJAB, les mandants tripartites, et les incubateurs, une communication continue a été maintenue

durant toute la mise en œuvre du projet ; Pour ces catégories de partie prenante, la communication a été efficace. Le projet a également utilisé tous les canaux de communication pour communiquer sur ses activités auprès du grand public. Cependant, l'évaluateur a observé une asymétrie d'information entre le projet, le PEJAB et les incubés toute cohorte confondues l'information sur les financements des plans d'affaire variant d'un incubateur à un autre et d'une cohorte à une autre. **(Constat 12)**

5.2. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi évaluation et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets et les partenaires clés ?

34. L'équipe du projet a maintenu une franche et bonne collaboration avec les ministères de tutelle durant toute la mise en œuvre du projet. Cela s'est traduit par le maintien d'une correspondance continue et la participation des équipes des ministères sectoriels ou des institutions sous leur tutelle aux sessions d'évaluation et de validation des plans de travail du projet, aux sessions de renforcement des capacités des formateurs des formateurs etc. De manière spécifique :

- **Avec le ministère de l'Agriculture** notamment son secrétariat général où est logée l'UGP du PEJAB, la collaboration a été maintenue de la conception du projet à son évaluation
- **Avec les institutions sous la tutelle des autres ministères** sectoriels (INPP, ANADEC, ONEM...), la collaboration et l'implication ont été maintenues de la part du BIT durant la mise en œuvre du projet. Cependant, il a été observé que bien que ces institutions soient toutes partenaires du PEJAB dans ses composantes, elles n'ont pas un plan de travail conjoint **(Constat 13)**
- **Avec les syndicats patronaux et de travailleurs**, la collaboration s'est traduite par une participation de ces derniers à la mise en œuvre de certaines activités du projet. Comme précisé aux paragraphes 12 et 13, il existe une réelle confusion pour ces syndicats entre l'AT du BIT eu PEJAB et le projet PEJAB lui-même.

35. Il est ressorti des entretiens avec les institutions sous la tutelle des autres ministères sectoriels qu'il existait non seulement une confusion de rôles et des responsabilités malgré qu'elles soient toutes des partenaires de mise en œuvre du PEJAB sur d'autres composantes, mais aussi de nombreuses réserves sur les approches du BIT dans la formation entrepreneuriale des agripreneurs (notamment sur les itinéraires techniques dans les filières animales (élevage et pêche), sur la transformation des produits agricoles) et le gestion des exploitations agricoles.

Conclusions préliminaires sur le dispositif de Gestion

C 13. L'équipe du projet a eu deux fonctionnaires d'appui aux qui étaient des spécialistes dans des domaines précis à savoir le renforcement des capacités (organisation) pour le premier basé en RDC et l'entrepreneuriat pour le second basé à Yaoundé au Cameroun. La communication entre l'équipe du projet et les parties prenantes a été bonne et suivant plusieurs canaux ; elle a toutefois été asymétrique avec les incubés. La collaboration entre l'équipe du projet et les parties prenantes a été globalement franche et bonne. **(Paragraphe 32-35)**

V.6. Impact et durabilité

6.1. Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit dans la vie des bénéficiaires incluant les femmes en milieu rural ?

36. Comme précisé au paragraphe 8, aucune ToC formelle et explicite n'a été élaborée lors de la conception du projet. Dès lors, il devient difficile d'apprécier les changements prévus ou voulus par le projet. Toutefois, un certain nombre de changements sont à mettre à l'actif du projet selon les parties prenantes et les agripreneurs rencontrés. On peut citer entre autres :
- L'amélioration des approches pédagogiques des centres d'incubation
 - La transformation des centres de formation en incubateurs d'entreprise
 - La réorientation professionnelle des jeunes diplômés du supérieur vers l'agriculture, l'élevage, la pisciculture et l'agroalimentaire
 - La capacité par les incubés d'élaborer des plans d'affaire bancable
 - La prescription de la formation à d'autres jeunes par les incubés
37. Il est à noter une amorce de dynamique ou changements négatifs traduit par le découragement général des incubés des deux premières cohortes du fait du non-financement des plans d'affaire, une crise de confiance entre les incubés et les centres d'incubation (certains incubés dans le Haut Lomani ont traîné leur centre en justice et devant le parlement provincial). En termes d'amélioration des revenus/création des richesses ou d'employabilité, le projet n'a induit aucun changement dans la vie des incubés.

6.2. Quelles sont les principales institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité tout en prenant en compte une approche genre ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État ? Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie

38. Selon le Prodoc, la durabilité du projet devait être assurée par le transfert des connaissances et le développement des outils et la stratégie de sortie du projet et devait se matérialiser à travers 2 piliers :
- Un pilier technique qui a consisté à mettre à disposition des Centres d'Incubation une série d'outils adéquats pour l'appui à la création d'entreprises et à renforcer les capacités des cadres dirigeants et techniques de ces Centres afin d'améliorer la qualité des services fournis aux jeunes agripreneurs.
 - Un pilier organisationnel qui a consisté en la mise en place des mécanismes d'incubation, de coordination et de concertation qui ont permis d'améliorer l'accès des jeunes agripreneurs aux services d'incubation.
39. Après observations et entretiens avec les parties prenantes, il ressort que les 7 centres d'incubation (principales institutions bénéficiaires du projet) peuvent assurer la continuité des activités notamment la formation et l'accompagnement des agripreneurs. La stratégie de sortie du projet a été efficace au niveau des incubateurs. L'appropriation des résultats au niveau de l'État reste peu perceptible bien que certains staffs du PEJAB et des institutions publiques tels l'ONEM, l'ANADEC, et l'INPP ont vu leurs

capacités renforcées. Même si dans une moindre mesure ces institutions étatiques pourraient assurer la durabilité des résultats du projet. Aucune mesure particulière à date n'a été prise par l'État au plan financier pour soutenir la pérennisation des résultats.

6.3. Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?

40. La stratégie de durabilité prévue à la conception du projet reposait sur l'adoption de l'approche d'incubation, comme une alternative crédible pour la création d'opportunités d'emploi décent dans les filières agricoles porteuses. Comme précisé au paragraphe précédent, la stratégie de durabilité du projet a été efficace au niveau des incubateurs qui ont bénéficié des réformes organisationnelles et du renforcement des capacités techniques de leurs formateurs. Des entretiens avec les cadres des centres d'incubation, il ressort que certains incubateurs tels CARITAS et AGROMAF continuent à offrir aux jeunes demandeurs des services d'incubation. Le Centre Caritas a obtenu d'un autre donateur un financement pour accompagner les jeunes dans l'entrepreneuriat et se propose d'utiliser les approches d'incubation apprises du projet.

6.4. L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?

41. Les partenaires nationaux impliqués dans la mise en œuvre du projet ont été outillés au plan technique pour répliquer et ou amplifier à l'échelle nationale les résultats du projet. Comme précisé au paragraphe 39, même si ces partenaires ont la volonté de réaliser cette mission, ils ne disposent pas des financements nécessaires pour y parvenir.

Conclusions préliminaires sur l'impact et la durabilité

C 14. Comme précisé au paragraphe 8, il n'a pas été élaboré à la conception du projet une ToC. Dès lors, il devient difficile d'apprécier les changements prévus ou voulus par le projet. Toutefois de nombreux changements positifs et négatifs observés auprès des bénéficiaires sont à mettre à l'actif du projet **(Paragraphe 36-37)**

C 15. La stratégie de durabilité du projet a été efficace au niveau des incubateurs qui ont bénéficié des réformes organisationnelles et du renforcement des capacités techniques de leurs formateurs **(Paragraphe 38-39)**

C 16. L'appropriation des résultats au niveau de l'État reste peu perceptible. Même si dans une moindre mesure les institutions étatiques pourraient assurer la durabilité des résultats du projet, aucune mesure particulière à date n'a été prise par l'État au plan financier soutenir la pérennisation des résultats **(Paragraphe 40)**

V.7. Thématiques Transversales

7.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, préalablement identifiés ?

42. Comme indiqué au paragraphe 8, la logique d'intervention du projet n'a pas pris en compte de manière spécifique le genre, le projet n'ayant pas défini lors de sa conception un marqueur genre. Le projet n'a pas non plus eu l'égalité des sexes comme un résultat, n'a pas intégré dans ses produits et résultats les

besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes, encore moins des personnes vulnérables ou en situation de handicap. En outre il n'apparaît pas dans le Prodoc un mécanisme de ciblage ou d'identification des bénéficiaires basé sur le genre (**Constat 14**). Quelques activités dans certains produits ont toutefois été genres sensibles.

7.2. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?

43. Il est peu aisé faute d'évidence dans les données de suivi du projet de se prononcer avec certitude sur l'équipe dans le projet. Toutefois, le projet a veillé à ce que les femmes bénéficient de toutes les activités que les hommes sans la moindre marginalisation mais on reste bien loin de l'égalité. Il ressort du rapport annuel N°4 que le projet a formé :
- Et certifié 33 formateurs des centres d'incubation et partenaires du PEJAB en Germe générique dont 9 femmes ;
 - 20 formateurs (dont 6 femmes) GERME du PEJAB et ceux des partenaires du PEJAB sur l'accompagnement à l'élaboration et la finalisation d'un plan d'affaire bancaire ;
 - 18 formateurs des centres d'incubation et partenaires du PEJAB dont 6 femmes dans la prise en compte des aspects environnementaux dans l'élaboration des Plans d'affaire ;
 - 20 formateurs des cadres techniques dont 7 femmes des centres d'incubation et des structures d'appui aux coopératives ont été formés en AccelerateCoop et MyCoop ;
 - 18 cadres des incubateurs dont 7 femmes en méthodologie TREE de l'OIT.

7.3. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

44. Les Centres d'incubation et les partenaires de mise en œuvre du projet ont été sensibilisés sur les problématiques genre à travers l'audit genre des centres d'incubation effectué selon la méthodologie check-Fe. Le BIT a commis un consultant venu de son siège pour faciliter cette activité. Les mini-conférences sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin principal outil de sensibilisation sur les problématiques genre n'ont toujours pas été réalisées à la date de l'évaluation. Tous les outils développés et mis à disposition des centres d'incubation ont pris en compte les questions de genre.

7.4. Quels autres groupes vulnérables ont été identifiés, ciblés et bénéficiés des résultats du projet (par exemple les jeunes) et comment l'ont-ils été ?

45. Selon les parties prenantes rencontrées, le projet a essentiellement bénéficié aux jeunes hommes et femmes diplômés de l'enseignement supérieur en activité ou pas et qui voulaient se lancer ou se reconvertir vers l'entrepreneuriat agricole ou l'Agrobusiness. Ils n'ont pas fait l'objet d'un ciblage particulier, mais ont été cependant retenus après un appel à candidature suivi d'une sélection des incubés conduite par les cadres de l'ONEM. Il n'existe pas dans le dispositif de suivi-évaluation une désagrégation des données des incubés formés par tranche d'âge ou par sexe ce qui rend difficile l'appréciation des résultats sur les deux catégories de cible jeune. Il en est de même pour les autres catégories de vulnérables notamment les personnes en situation de handicap.

Conclusions préliminaires sur le genre

C 17. La logique d'intervention du projet n'a pas pris en compte de manière spécifique le genre, le projet n'ayant pas défini lors de sa conception un marqueur genre. Le projet n'a pas non plus eu l'égalité des sexes comme un résultat, n'a pas intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes, encore moins des personnes vulnérables ou en situation de handicap. Toutefois, le projet a veillé à ce que les femmes bénéficient de toutes les activités que les hommes sans la moindre marginalisation mais on reste bien loin de l'égalité (**paragraphe 42-43**).

C 18. Les Centres d'incubation et les partenaires de mise en œuvre du projet ont été sensibilisés sur les problématiques genre à travers l'audit genre des centres d'incubation effectué selon la méthodologie check-Fe. Il n'existe pas dans le dispositif de suivi-évaluation une désagrégation des données des incubés formés par tranche d'âge ou par sexe (**Paragraphe 43-44**)

VI. CONCLUSIONS FINALES

- **Pertinence (tirée de C1 à C4)**

Le projet d'assistance technique du BIT au PEJAB était aligné au PNSD 2019-2023, à l'ODD 8, avec la priorité 1 du PPTD de la RDC et avec l'axe stratégique N°3 du UNSDCF. La mise en œuvre du projet a impliqué toutes parties prenantes ce qui n'a pas été le cas dans la conception. Le projet a répondu aux besoins des bénéficiaires directs mais n'a pas défini une stratégie d'identification des besoins de ces bénéficiaires directs ou indirects dans son instruction. **Dans son approche de mise en œuvre, le projet a été cohérent** avec d'autres interventions réalisés en RDC et en Afrique Centrale notamment le PAEJK en RDC et le PEA-Jeunes au Cameroun.

- **Conception du projet (tirée de C4 à C5)**

Le projet a été conçu sans ToC explicite décrivant de manière énoncée ou schématique les différents changements attendus et prise en compte des thèmes transversaux tels la non-discrimination, les normes internationales du travail, la durabilité environnementale. L'analyse des risques dans la conception du projet a été excellente. La valeur ajoutée du projet se trouve dans le renforcement des capacités de toutes les parties prenantes, dans la mise à disposition d'outils et de manuels de formation et le focus sur la culture entrepreneuriale. Les mandats tripartites ont été non seulement consultés, mais aussi impliqués dans le projet tout au long de sa mise en œuvre.

- **Performance et l'efficacité du projet (tirée de C6 à C9)**

La mesure du niveau d'atteinte des effets du projet sur la base des indicateurs prévus dans le cadre logique du projet est peu pertinente eu égard à la formulation de ces indicateurs. Le projet a été mis en œuvre de manière satisfaisante avec un taux global de réalisation des produits au dessus de 90%. Le projet a été réalisé conformément aux plans de travail annuel établis et suivant les seuils prévus dans les indicateurs. De nombreux résultats négatifs imprévus ont été soulignés par les parties prenantes. Il est peu aisé pour l'évaluateur de se prononcer sur les mesures prises pour réduire les effets des résultats négatifs inattendus faute d'évidences et de l'imtemporalité des actions prises par le PEJAB pour les mitiger par rapport à cette évaluation. Le dispositif de suivi-évaluation a été peu efficace bien que basé sur la GAR. Il s'est limité à un suivi de coordination traduit par quelques visites programmatiques des centres d'incubation avec les équipes du PEJAB et de coaching des formateurs du fait de l'absence d'un spécialiste en suivi dans l'équipe

de projet. Les indicateurs de suivi du projet n'ont pas été formulés de manière à capter aisément les progrès réalisés par le projet sur certains produits et résultats, se confondant aux activités à mesurer. La stratégie d'adaptation du projet à la COVID 19 basée sur le confinement et la révision du PTA a été efficace et a permis de réduire l'incidence de celle-ci sur les résultats du projet.

- **Efficiences (tirées de C10 à C12)**

Le projet a eu un taux d'exécution satisfaisant de 82,88%. Les ressources financières ont été insuffisantes pour la mise en œuvre des interventions prévues dans le cadre des résultats du projet car les activités ont été surdimensionnées. L'allocation des ressources financières n'a pas été faite à temps créant un retard cumulé dans le décaissement des trois premières tranches de financement de 12 mois. Les ressources humaines prévues étaient suffisantes. Au plan matériel, le projet a profité de toute l'infrastructure du siège du BIT à Kinshasa. Cependant, la production et la mise à disposition des différents outils et manuels de formation aux incubateurs a connu des retards du fait de l'externalisation des commandes et des contraintes douanières. Avec un taux d'exécution du budget du projet de 82,88% pour un taux de réalisation du projet des résultats de 90%, la gestion des ressources du projet a été efficace.

- **Dispositif de Gestion (tirée de C13)**

L'équipe du projet a eu deux fonctionnaires d'appui qui étaient des spécialistes dans des domaines précis à savoir le renforcement des capacités (organisation) pour le premier basé en RDC et l'entrepreneuriat pour le second basé à Yaoundé au Cameroun. La communication entre l'équipe du projet et les parties prenantes a été bonne et suivant plusieurs canaux ; elle a toutefois été asymétrique avec les incubés. La collaboration entre l'équipe du projet et les parties prenantes a été globalement satisfaisante.

- **Impact et la durabilité (tirées de C14 à C16)**

En l'absence d'une ToC, il devient difficile d'apprécier les changements prévus ou voulus par le projet. Toutefois de nombreux changements positifs observés auprès des bénéficiaires sont à mettre à l'actif du projet notamment pour les centres d'incubation et pour les jeunes incubés. Aucun changement n'est observé en termes d'amélioration des revenus/création des richesses ou d'employabilité, faute de financement des plans d'affaires. La stratégie de durabilité du projet a été efficace au niveau des incubateurs qui ont bénéficié des réformes organisationnelles et du renforcement des capacités techniques de leurs formateurs. L'appropriation des résultats au niveau de l'État reste peu perceptible. Même si dans une moindre mesure les institutions étatiques pourraient assurer la durabilité des résultats du projet, aucune mesure particulière à date n'a été prise par l'État au plan financier pour soutenir la pérennisation.

- **Conclusions préliminaires sur le genre et non-discrimination (tirées de C17 à C18)**

La logique d'intervention du projet n'a pas pris en compte de manière spécifique le genre, le projet n'ayant pas défini un marqueur genre. Le projet n'a pas intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes, encore moins des personnes vulnérables ou en situation de handicap. Toutefois, le projet a veillé à ce que les femmes bénéficient de toutes les activités que les hommes sans la moindre marginalisation. Les Centres d'incubation et les partenaires de mise en œuvre du projet ont été sensibilisés sur les problématiques genre à travers l'audit genre des centres d'incubation effectué selon la méthodologie check-Fe. Il n'existe pas dans le dispositif de suivi-évaluation une désagrégation des données des incubés par tranche d'âge ou par sexe.

VII. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

VII.1. Leçons apprises (LA)

46. Le Comité pour l'Aide au Développement au sein de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) définit les leçons apprises comme des « généralisations, établies à partir de circonstances spécifiques relatives à des évaluations de projets, ou de politiques permettant de tirer des enseignements plus larges. Souvent les leçons soulignent les points forts et les points faibles dans la préparation, la conception et la mise en œuvre, qui ont un effet sur la performance, les résultats et l'impact ». Les leçons suivantes ont été retenues par l'équipe d'évaluation :

LA 1. L'information et l'implication effective de différentes parties prenantes concernées dès le lancement du projet, la présentation périodique et la validation du plan de travail ont facilité la collaboration et la participation de tous à la mise en œuvre du projet.

LA 2. La mise en œuvre effective de l'assistance technique du BIT au PEJAB a permis à ce dernier d'enregistrer ses premières réalisations en termes de modèle d'affaires pour le processus d'incubation.

LA 3. Le renforcement de capacités et la mise à disposition des différents outils pédagogiques de l'OIT ont conduit à la transformation de centres jadis, de formation professionnelle en de véritables centres d'incubation viables et pérennes.

LA 4. L'incubation effective est une approche susceptible d'améliorer le développement la promotion de l'employabilité des bénéficiaires.

VII.2. Bonnes pratiques (BP)

47. Rendu au terme du processus évaluatif, après consultation de toutes les parties prenantes et exploitation de la documentation relative à la conception et à la mise en œuvre du projet, nous avons retenu comme bonnes pratiques :

BP 1. Le développement et la validation des critères de sélection des centres d'incubation permet d'éviter des biais de sélection, et de retenir les centres de formation les mieux outillés pour l'incubation au niveau de chaque zone d'intervention du projet.

BP 2. La prise en compte et le respect de l'équilibre genre dans l'élaboration de termes de référence de l'organisation de séminaires de formation de formateurs favorise la participation effective des femmes et des hommes bien qu'on soit encore loin de l'égalité.

BP 3. Le fait de disponibiliser à la fois le manuel CREE (créez votre entreprise) et le livret plan d'affaires aux jeunes agripreneurs lors de la formation GERME, permet à ces derniers de lier non seulement, la théorie et la pratique mais également de participer et de s'approprier pleinement le processus d'élaboration de leur plan d'affaire.

BP 4. L'élaboration et la mise à disposition des supports pédagogiques et didactiques accompagnant les curricula (profils et chartes de compétences, guides d'apprentissage et supports d'accompagnement) facilitent aux centres d'incubation l'amélioration et l'innovation dans leurs offres de formations.

BP 5. Le regroupement en un seul site de formation des bénéficiaires du projet et ceux du projet TSIKAPA mis en œuvre dans la province du Kasaï a permis de mutualiser les coûts de certaines activités et minimiser les dépenses sur les sessions de renforcement des capacités

VIII. RECOMMANDATIONS

Suites aux différents constats et conclusions préliminaires mis en évidence au terme du processus évaluatif, nous proposons les recommandations suivantes pour projets similaires :

VIII.1. Recommandations stratégiques

Recommandations Stratégiques	Destinataire(s)	Niveau de priorité	Temporalité	Besoin des ressources
1. Associer les institutions nationales à toutes les étapes du cycle de vie du projet	BIT, PEJAB	Haute	Courte	Médium
2. Élaborer un plan de communication du projet s'appuyant sur les TIC afin d'atteindre tous les bénéficiaires du projet	BIT, PEJAB	Moyenne	Médium	Bas
3. Améliorer les synergies d'intervention entre les parties prenantes au projet au travers des plans de travail conjoints.	BIT, PEJAB, Gouvernement	Moyenne	Medium	Médium
4. Revoir le modèle économique de financement des plans d'affaire des agripreneurs en passant d'un crédit garanti du projet vers une subvention	BAD, PEJAB	Haute	Courte	Médium

VIII.2. Recommandations opérationnelles

Recommandations Stratégiques	Destinataire(s)	Niveau de priorité	Temporalité	Besoin des ressources
5. Définir une stratégie de ciblage et d'identification des besoins des bénéficiaires directs et indirect du projet lors de la conception du projet	PEJAB, BIT, BAD	Moyenne	Long terme	Médium
6. Revoir à la hausse la durée d'incubation des agripreneurs afin de rendre complet le cursus de formation dans les itinéraires techniques et dimensionner les résultats de leur formation en fonction de l'enveloppe disponible	BIT, PEJAB	Haute	Médium	Haut
7. Renforcer le système de suivi-évaluation du projet par l'élaboration d'une TOC, la formulation des indicateurs d'impact et de genre mesurables, la définition d'un marqueur genre et la production des rapports d'activités par les incubateurs	BIT	Haute	Courte	Médium
8. Renforcer les capacités de l'équipe de projet et la coordination du PEJAB sur les procédures de décaissement des fonds de la BAD	BIT	Haute	Courte	Haut

IX. ANNEXES

IX.1. TDR



Organisation
internationale
du Travail

Termes de Référence l’Evaluation finale indépendante du projet :

Projet d’assistance technique du Bureau International du Travail au Projet d’Entrepreneuriat des Jeunes dans l’agriculture et l’Agro Business (PEJAB)

Titre du projet objet de l’évaluation	Projet d’assistance technique du Bureau International du Travail (BIT) au Projet d’Entrepreneuriat des Jeunes dans l’Agriculture et l’Agro Business (PEJAB)
Code de coopération technique du projet	COD/18/03/BAD
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	OIT/BP-Kinshasa
Unités techniques responsables pour l’appui technique au projet	OIT/BP-Kinshasa
Pays	République Démocratique du Congo (RDC)
Durée	58 mois
Date de démarrage	17 juin 2019
Date de fin	31 mars 2024
Budget du projet	1.340.675 USD
Donateurs	Banque Africaine de Développement (Fonds au Gouvernement de la République Démocratique du Congo)

Type d'évaluation	Evaluation finale indépendante
Date prévue pour l'évaluation	Février - mars 2024
Gestionnaire de l'évaluation	Foe Andegue Bernard

Table des matières

1	Contexte du projet	35
2	Présentation du projet.	36
	Principaux résultats acquis jusqu'à octobre 2023	40
3	CADRE DE L'ÉVALUATION	42
4	OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'ÉVALUATION	42
5	CHAMP DE L'ÉVALUATION	43
6	CLIENTS DE L'ÉVALUATION	43
7	CRITÈRES ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION	44
8	MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	48
	Phase 1. Elaboration du rapport de démarrage	48
	Phase 2. Collecte des données sur le terrain.	49
	Phase 3, Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation.	50
9	PRINCIPAUX PRODUITS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION	50
10	MODALITÉS DE GESTION ET CHRONOGRAMME	51
11	CHRONOGRAMME DE L'ÉVALUATION DU PROJET	52
12	BUDGET	54
13	PRINCIPALES QUALIFICATIONS ET EXPÉRIENCES REQUISES DU/ DE LA CONSULTANT (E) INTERNATIONAL (E)	54

Contexte du projet

La République Démocratique Congo se remet d'une série de conflits qui ont éclaté dans les années 90 et généré un marasme économique et social prolongé. En 1999, les accords de paix de Lusaka ont ouvert la voie au relèvement du pays et à l'établissement de nouvelles institutions (Parlement, Sénat, assemblées provinciales). D'un point de vue sécuritaire, la situation s'améliore mais reste tendue, en particulier dans les provinces de l'Est. Les efforts de paix et de relance économique se font dans un contexte social difficile. Le nouveau découpage territorial est effectif depuis le 30 juin 2015, le pays étant passé de 11 à 26 provinces.

Les indices de pauvreté multidimensionnelle qui mesurent l'intensité des privations des ménages dans les domaines de l'éducation, de la santé et du niveau de vie, publiés dans le rapport de développement humain en Afrique 2016, montrent que plus de 50.8 % de la population congolaise vivraient encore dans la pauvreté multidimensionnelle, près de 36.7 % seraient dans la pauvreté multidimensionnelle sévère, et environ 18.5 % dans une situation proche de la pauvreté multidimensionnelle. Ce résultat révèle que la réduction de la pauvreté nécessite que soit mise en place une politique économique porteuse de croissance forte (au moins 10 à 12 % par an pendant 10 ans), couplée avec une politique distributive satisfaisante, pour espérer réduire de moitié la pauvreté à l'horizon 2030.

Pour faire face à la pauvreté, améliorer les conditions de vie de la population et reconstruire la cohésion sociale dans les endroits affectés par les mouvements multiples de la population, le gouvernement s'est engagé en 2000, dans la mise en œuvre des objectifs du millénaire du développement (OMD). Il s'est doté ainsi d'un ensemble de programmes d'actions pour agir efficacement et promouvoir le bien-être social. Les réformes courageuses réalisées durant la décennie 2000 ont permis au pays de stabiliser son cadre macroéconomique, de relancer et consolider la croissance, de renverser le rythme de décroissance de son indice de développement humain (IDH) et d'améliorer le niveau de vie de la population. Du reste, ces progrès positionnent la RDC parmi les économies les plus dynamiques de l'Afrique subsaharienne de ces quinze dernières années.

Quoique des défis importants restent à relever au niveau de l'emploi, surtout des jeunes, des améliorations considérables sont observées dans l'emploi salarié dans les secteurs non agricoles (36,1 % en 2005 contre 43,5 % en 2012)¹ Cependant, les

¹ République démocratique du Congo: Évaluation sur la mise en œuvre du programme d'action en faveur des pays les moins avancés (PMA) pour la décennie 2011-2020 (2013)

inégalités demeurent criantes entre le milieu urbain et le milieu rural, entre les provinces et entre les groupes cibles de la population.

Pour pallier cette situation, le gouvernement a axé sa stratégie sur la diversification de son économie avec une première phase qui met l'accent sur le développement du secteur agricole.

En réponse aux multiples défis qui minent le secteur agricole, la RDC a développé le Programme National Stratégique de Développement (PNSD) afin de favoriser le développement industriel et entrepreneurial. Dans le cadre du PNSD, des programmes visent à promouvoir un environnement favorable à l'amélioration de la qualité de la main d'œuvre, l'entrepreneuriat et l'investissement privé.

Le modèle d'incubateur des PME privilégié par le gouvernement prend en compte les réalités du tissu entrepreneurial congolais et comprend trois volets, à savoir : i) la création d'un centre de formation des incubés doté des équipements appropriés ; ii) l'implémentation d'un centre de production doté des équipements exploités en location par les incubés; et iii) la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des incubés au financement sollicité auprès de banques/institutions financières locales pour l'acquisition des équipements de production performants et la mise en place de leurs propres entreprises sous l'encadrement de l'OPEC. Ce modèle d'incubateur cible deux catégories d'incubés, à savoir les personnes motivées à créer leur propre entreprise et les PME congolaises confrontées à des problèmes de gestion, productivité et compétitivité.

Présentation du projet.

Pour apporter une solution à cette situation, le Gouvernement de la RDC et la Banque Africaine de Développement (BAD) ont lancé le Projet d'Entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture et l'agro-business (PEJAB). Le projet, financé à travers d'un prêt de la BAD à la hauteur de 40 Millions d'Unités de Compte, a pour objectif global de promouvoir la création par des jeunes diplômés, d'entreprises rentables, intégrées dans les filières agropastorales porteuses. Les objectifs spécifiques du PEJAB sont la réduction du chômage des jeunes dans la zone d'intervention à travers une meilleure employabilité dans le secteur agricole, l'amélioration de la productivité et compétitivité des entreprises dans des circuits productifs dans la zone ciblée et l'amélioration de l'accès aux financements dans le secteur agricole

pour les jeunes. Le projet poursuivra ces objectifs à travers les actions résumées ci-dessous :

- Composante I - Amélioration de l'environnement de l'entreprenariat agricole jeunes
- Composante II - Développement des entreprises agricoles
- Composante III - Coordination et gestion du projet

Les objectifs et produits attendus

Le projet vise à contribuer à la réduction de la pauvreté par la création d'entreprises durables et l'amélioration de l'employabilité, dans les filières agropastorales porteuses en RDC.

Le tableau ci-dessous présente la liste des objectifs et produits attendus du projet.

Objectifs immédiats (OI)	Produits
OI 1 : Développer et mettre en œuvre un modèle d'affaires pour le processus d'incubation en RDC	1.2 <i>Un modèle d'affaires et une stratégie de renforcement des capacités des Centres d'Incubation sont développés et validés</i>
	1.2 <i>Un programme de renforcement des capacités en gestion et techniques d'incubation est développé</i>
	1.3 <i>Les cadres dirigeants des centres d'incubation sélectionnés sont formés en techniques de gestion et d'incubation</i>
OI 2 : Adapter l'arsenal de services d'incubation des Centres d'Incubation sélectionnés aux nécessités des jeunes agri-preneurs et des filières agricoles identifiées	2.1. <i>Le programme de formation GERME est adapté aux filières agricoles identifiées et aux besoins des jeunes agri-preneurs et intégré dans le portefeuille de services des Centres d'Incubation sélectionnés</i>
	2.2. <i>Les cadres techniques des centres d'incubation sélectionnés et les structures d'appui aux coopératives ont les compétences et les outils nécessaires pour offrir des formations en création et gestion des coopératives</i>
	2.3. <i>Les cadres techniques des centres d'incubation sélectionnés et les structures d'appui aux coopératives ont</i>

Objectifs immédiats (OI)	Produits
	<i>les compétences et les outils nécessaires pour offrir des formations TREE et un développement durable des MPE rurales créées dans les zones d'intervention du PEJAB</i>
OI 3 : Renforcer les capacités des acteurs nationaux et des centres d'incubation pour mettre en œuvre des formations qualifiantes, adaptées aux besoins de l'économie	<i>3.1. La pertinence et la qualité des formations offertes par les centres d'incubation sont améliorées et en adéquation avec les réalités socio-économiques</i>
	<i>3.2. Un écosystème favorable à l'amélioration de l'employabilité des jeunes et à la durabilité des MPE rurales est mis en place par les centres incubateurs et les structures en charge de l'emploi</i>
	<i>3.3. Les organisations d'employeurs et de travailleurs participent au fonctionnement de l'écosystème</i>
	<i>3.4. Les cadres techniques des centres d'incubation sélectionnés ont augmenté leurs connaissances sur des thématiques pertinentes au processus d'incubation</i>

La stratégie de mise en œuvre

Le Projet sera exécuté sur une période de trois ans et vise à améliorer l'offre de services non financiers pour le développement de l'entreprise dans les centres d'incubation sélectionnés, ainsi que renforcer les capacités des acteurs nationaux sur la mise en œuvre d'une formation qualifiante et adaptée aux besoins de l'économie congolaise.

Le projet va tirer avantage de l'expérience du BIT en matière d'incubation des jeunes et des outils et méthodes pour l'appui à la création et au développement des entreprises agricoles. Dans ce cadre le projet interviendra au niveau 'meso' dans la Composante I du PEJAB en lui fournissant une assistance technique de pointe dans le domaine de la promotion et du développement de l'entrepreneuriat à travers le renforcement des capacités des Centre d'incubation ciblés.

En outre le Projet mettra à la disposition des Centres d'incubation ciblés un cahier des charges pour les travaux d'aménagement, ainsi que les spécifications du plateau technique nécessaire au processus d'incubation, afin d'appuyer les Centres d'Incubation dans l'identification des améliorations possibles dans leurs opérations,

particulièrement en ce qui concerne les besoins des femmes entrepreneurs, le projet, dans sa phase initiale, réalisera un audit genre basé sur la méthodologie FAMOS Check du BIT. Les résultats de cet exercice contribueront au développement de la Stratégie de renforcement des capacités.

En étroite collaboration avec le PEJAB, le Projet développera un mécanisme et des outils pratiques pour le suivi de la qualité des activités d'incubation par rapport aux normes en matière d'incubation et des performances entrepreneuriales des jeunes agri preneurs. Ces outils seront mis à la disposition des Centres d'Incubation et intégrés dans leur système de suivi et évaluation existant. Essentielle pour la pérennité des centres d'incubation sera aussi un modèle d'affaire qui assurera la viabilité et continuité de l'offre des services par les centres. Conscient de la diversité des Centres d'incubation, le projet évitera une approche « bonne pour tous » et plutôt adaptera le modèle d'affaire aux besoins et caractéristiques des Centres. Des outils pour la mise en œuvre du modèle d'affaire seront développés et mis à la disposition des Centres d'incubation ciblés.

Dans l'objectif d'améliorer les services d'incubation offerts, un programme spécifique de formation pour les cadres dirigeants des Centres sera développé sur la base d'une analyse préalable de leurs besoins, du model d'incubation retenu et de la Stratégie de renforcement des capacités. Les cadres techniques des Centres d'Incubation seront aussi formés, coachés et certifiés à la méthodologie GERME.

Le Projet facilitera aussi leur mise en réseau avec les formateurs certifiés existants en RDC afin de promouvoir le partage d'expériences et des meilleurs pratiques. Pour mieux adapter la formation GERME aux besoins et caractéristiques des filières agricoles identifiés, le projet développera des études de cas spécifiques au contexte de l'agro-business congolais. Ces études de cas seront intégrées dans les plans des séances du guide du formateur GERME.

Dans l'ensemble, le Projet aidera la réalisation d'un modèle d'incubation durable et holistique. En premier, le projet mettra l'accent sur la durabilité et qualité de l'offre des services des Centres d'incubation en appuyant le développement d'un modèle d'affaire viable et des cadres dirigeants bien formés dans la gestion des centres. En plus, le Projet aidera à l'élaboration d'une approche holistique à l'incubation qui offrira des services d'appui au développement des entreprises agricoles. Spécifiquement, les centres d'incubation seront équipés de programmes de formation adaptés aux besoins des jeunes agri preneurs (GERME, MyCOOP,

AccellerateCOOP et TREE) et d'une série de programmes d'information sur des thématiques pertinentes à l'agro-industrie.

Les bénéficiaires du projet

Les principaux bénéficiaires sont, les ministères chargés de l'emploi, de l'économie, du développement rural, de la recherche scientifique qui assure la tutelle des INERA et du CRAA de Lubumbashi, de l'enseignement supérieur, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, des petites et moyennes entreprises, de l'industrie, de la jeunesse et sports, de la femme et de la famille, du social, des collectivités territoriales décentralisées.

Les bénéficiaires directes de l'intervention du projet seront quatre Centres d'Incubation pilotes qui recevront l'assistance technique BIT et qui, à la fois, fourniront des services d'appui à la création d'entreprise aux jeunes agri-preneurs, dont au moins 50% de filles (bénéficiaires indirects).

Dispositif de gestion du projet

Le projet est géré par une équipe légère constitué d'un(e) Coordinateur(trice) National(e) du Projet, en charge de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des activités ainsi que de la communication/partage des expériences et d'un chauffeur.

En appui aux compétences internes, l'expertise externe (consultants individuels, ONG, Cabinets) tant sur le plan local qu'international a été mise à contribution pour certaines activités spécifiques.

Principaux résultats acquis jusqu'à octobre 2023

Objectif Immédiat 1 - Développer et mettre en œuvre un modèle d'affaires pour le processus d'incubation en RDC

- 11 centres d'incubation potentiels sélectionnés : Agro Ma Douce Fermière, CARITAS Kinshasa, CADIM, et CDTA dans la ville Province de Kinshasa ;

- Un modèle d'affaire le plus durable pour les centres d'incubation développé,
- 'Une stratégie de renforcement des capacités des 8 centres d'incubation développée et validée.
- Un manuel des procédures de centres d'incubation développé et validé.
- 39 cadres dirigeants des centres d'incubation sélectionnés ainsi que les staffs de l'UCP-PEJAB formés et coachés sur la gestion d'un centre d'incubation et l'incubation.

Objectif immédiat 2 : Adapter l'arsenal de services d'incubation des Centres d'Incubation sélectionnés aux nécessités des jeunes agri preneurs et des filières agricoles identifiées.

- 20 cadres techniques issus de 8 Centres d'incubation et d'autres potentiels formateurs externes ont été sélectionnés pour suivre la 1ère FdF TRIE/CREE.
- 20 formateurs des 8 centres d'incubation formés sur le programme de formation GERME
- 20 formateurs formés sur le processus de formalisation d'une entreprise agricole,
- 175 premiers jeunes agri preneurs du PEJAB en TRIE/CREE agropastoral.
- 17 formateurs des centres d'incubation et partenaires de mise en œuvre du PEJAB formés, dont 4 femmes, en programme de formation GERME (Module Germe générique ou gestion) à Kinshasa.
- 20 cadres techniques des centres d'incubation et les formateurs des structures d'appui aux coopératives formés en AccelerateCoop et MyCoop, dont 7 femmes à Kinshasa.
- 18 cadres techniques des centres d'incubation (INPP, OPEC) et les formateurs des structures d'appui aux coopératives formés, dont 7 femmes dans la méthodologie TREE à Kinshasa.

Objectif Immédiat 3 : Renforcer les capacités des acteurs nationaux et des centres d'incubation pour mettre en œuvre des formations qualifiantes, adaptées aux besoins de l'économie.

- Développement des nouveaux curricula de formation agricole pour les filières agricoles identifiées et /ou adapter les curricula existants aux créneaux porteurs de l'économie.
- Inscription des modules TREE, Trie, Cree, et Germe dans les référentiels de formation dans tous les centres d'incubation du PEJAB.
- 11 staffs du PEJAB renforcés en capacités en vue d'assurer une meilleure maîtrise de la stratégie visant une amélioration de l'employabilité des jeunes dans les zones, dont 3 femmes.
- 15 conseillers en emploi de l'ONEM renforcés en capacités

CADRE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget de plus d'1 million de dollars et de moins de 5 millions de dollars est sujet au moins à une évaluation indépendante. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un évaluateur indépendant recruté à cet effet et géré par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet. L'évaluation bénéficiera également de l'appui technique du Spécialiste régional en suivi et évaluation basé à Abidjan, Côte d'Ivoire.

D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 4.8 intitulée « Préparation du rapport initial », la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation » et la liste de contrôle 4.2 « Préparation du rapport d'évaluation » (Voir Annex 1).

OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'ÉVALUATION

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- a) Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable (ODDs) et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;

- b) Évaluer dans quelle mesure le projet a atteint les objectifs énoncés et les résultats attendus, tout en identifiant les facteurs de soutien et les contraintes qui y ont conduit (en considérant le contexte social, économique et sécuritaire et la pandémie de la Covid19) ;
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet y compris des résultats inattendus (positives ou négatives),
- d) Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution des projets, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes ;
- e) Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre des projets ;
- f) Examiner les stratégies de durabilité ;
- g) Examiner l'impact potentiel du projet ;
- h) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pouvant être partagées avec les principales parties prenantes, d'autres projets de l'OIT et/ou avec les partenaires au développement ;
- i) Fournir des recommandations pour promouvoir la durabilité et soutenir le développement ultérieur des résultats du projet, et aussi pour le développement par le BIT de nouveaux projets similaires.

CHAMP DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble des périodes de mise en œuvre du projet en question, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique concernera les trois provinces couvertes par le projet. A savoir : La ville Province de Kinshasa, la Province du Haut Katanga et celle du Haut Lomami.

CLIENTS DE L'ÉVALUATION

Le rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux mandants tripartites du BIT (Ministère de l'agriculture, la Fédération des entreprises du Congo et l'Intersyndical) , à l'équipe de mise en œuvre du projet, à l'Unité de Coordination du PEJAB, aux partenaires techniques locaux, au donateur (BAD), et au BIT à tout niveau du projet au siège central.

CRITÈRES ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. L'approche « genre et non-discrimination » ne fait pas allusion aux inégalités entre hommes et femmes uniquement, mais touche aussi d'autres catégories relevant du projet. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d' EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci. L'analyse devrait surtout refléter le « pourquoi » des résultats obtenus et de la manière de leur réalisation.

L'évaluateur doit examiner les principales questions évaluatives ci-après :

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres et stratégies de développement du Gouvernement du Gabon, et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?
- Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?

- Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?
- Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception de projet.

- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il cohérent ? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les résultats, indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)
- Le projet a-t-il une théorie claire du changement (explicite ou implicite) qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ? intègrent-ils une approche de genre ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes majeures et les risques pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ?
- Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?
- Dans quelle mesure les mandants tripartites ont-ils été consultés et impliqués ?
- Comment les questions transversales telles que le genre, la non-discrimination (y-compris les personnes handicapées), les normes internationales du travail, le dialogue social, la durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans la conception du projet ?
- La conception du projet a-t-elle incorporé une stratégie de durabilité ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique et la théorie de changement du projet ont-elles été soutenues ?
- La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes et prennent-elles en compte le genre et les groupes vulnérables ?

- Est-ce qu'il y a des produits et des résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés ? Lesquels et pourquoi ? Dans quelle mesure le projet a pu s'adapter pour réduire les effets des résultats négatifs inattendus ?
- Quels sont les facteurs facilitateurs et les obstacles que le projet a rencontré dans sa mise en œuvre ? Comment le projet a-t-il fait face ?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? Ce dispositif a-t-il pris en compte le genre ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité des projets et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés), utilisés dans le projet, suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire à celle du COVID 19 ?

Efficiences des ressources utilisées

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes cibles ?
- Les moyens mis à la disposition des projets sont-ils utilisés de façon efficiente ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ?
- D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?
-

Efficacité du dispositif de gestion

- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management de projet par le Bureau du pays, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans, technique, programmatique, administratif et financier ? La communication aussi de l'équipe du projet a-t-elle été efficace ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi évaluation et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets et les partenaires clés ?

- Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Orientation vers l'impact et la durabilité du projet

- Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit dans la vie des bénéficiaires incluant les femmes en milieu rural ?
- Quelles sont les principales institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité tout en prenant en compte une approche genre ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat ? Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?
- L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

Genre et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, préalablement identifiés ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

- Quels autres groupes vulnérables ont été identifiés, ciblés et bénéficiés des résultats du projet (par exemple les jeunes) et comment l'ont-ils été ?
- Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

Thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?
- Le projet contribue-t-il effectivement à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique ?

MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

La méthodologie combinera nécessairement les approches quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en concertation et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluation appliquera une approche mixte, y compris la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en faisant appel, dans la mesure du possible, aux principales parties prenantes du projet à tous les niveaux pendant les phases de conception, de collecte des données et de rapport.

La démarche méthodologique prendra en compte les phases suivantes :

Phase 1. Elaboration du rapport de démarrage

Réunion initiale avec le/ la consultant(e). Au démarrage de la mission, une réunion initiale à distance sera organisée sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation, impliquant le/ la consultant(e), le chef du projet et le personnel administratif du bureau pays pour expliquer, d'une part la démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte du BIT et d'autre part le cadre du projet, puis discuter des aspects administratives, financières et logistiques de l'évaluation.

Revue documentaire et élaboration du rapport de démarrage.

Cette phase va consister en une étude et analyse de l'ensemble des documents importants du projet, notamment les documents de base du projet, les rapports d'avancement incluant les produits du projet, les coupures de presse, le rapport de

l'évaluation à mi-parcours, les comptes rendus de réunions, les budgets correspondants et tout autre document utile relatif au projet. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens préliminaires à distance avec le personnel du projet. Il/Elle va également interviewer le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (Bureau de l'OIT Kinshasa, Bureau régional) et le bailleur. Cet entretien couplé avec la phase de la revue documentaire devrait permettre au consultant de recueillir les avis et les orientations de ces cibles citées plus haut pour élaborer le rapport de démarrage.

Phase 2. Collecte des données sur le terrain.

Entrevues avec les parties prenantes clés

Le/la consultant(e) procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec les bénéficiaires, le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique, à travers un questionnaire.

Pour compléter la visite du terrain, le/la consultant(e) pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes, incluant les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement), les institutions nationales impliquées dans la conception et ou la mise en œuvre du projet, les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies et partenaires techniques et financiers, notamment la BAD).

Il/Elle devra également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping. Une liste indicative des personnes à interroger dans la phase de collecte des données sur le terrain sera fournie par l'équipe de gestion du projet à la suite d'une consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Une sélection des zones à visiter sera faite dans la phase de démarrage, tenant compte de critères relatifs plus ou moins aux cas de succès pour mieux comprendre les résultats obtenus.

Phase 3, Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation.

Un atelier (physique/virtuel) avec les parties prenantes sera organisé pour présenter les résultats préliminaires et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT, le bailleur et les autres partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur au terme de la collecte des données sur le terrain.

Phase 4. Elaboration du rapport provisoire et du rapport final. A la fin du processus de collecte des données, après l'atelier, l'évaluateur élaborera le projet de rapport final (voir ci-dessous pour les détails). Le projet de rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs contributions dans le but d'améliorer la qualité du rapport. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant. Le rapport sera considéré comme finalisé à la suite de l'approbation de celui-ci par EVAL/BIT, ce qui consacrera la fin du contrat d'évaluation.

PRINCIPAUX PRODUITS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION

- 1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 4.2 Writing the inception report » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail ;
- 2) Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Acronymes
 - Résumé exécutif
 - Description du projet
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - Conclusions ;

- Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes) ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
- Leçons apprises et bonnes pratiques ;
- Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats pour chaque projet par indicateurs planifiés (résultats et produits) et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bonnes pratiques par rapport aux format BIT/EVAL ; etc.) ;

3) Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.

4) Un rapport final de l'évaluation, et le résumé exécutif dans le format EVAL selon la même structure proposée au point 2

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français. Le projet fera une traduction en anglais du rapport de l'évaluation, à la demande du bailleur.

La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

MODALITÉS DE GESTION ET CHRONOGRAMME

Cette évaluation sera conduite par un(e) consultant(e) international(e). Il/ elle est responsable de la bonne marche du processus et de la production du rapport de qualité. Le/la consultant(e) principal sera un(e) spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et une expertise avérée, des questions relatives au domaine du projet actuel.

Le gestionnaire de l'évaluation

Le/ la consultant(e) adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, **Bernard FOE (foeandegue@ilo.org)** et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec l'appui technique du M&E Officer du Bureau Régional de l'OIT.

CHRONOGRAMME DE L'ÉVALUATION DU PROJET

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	# de jours de travail
01 Préparation des TdR	Préparation du projet + des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Du 23 au 26 janvier 2024	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Du 29 janvier au 05 février 2024	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR			
	Publication de l'offre pour le recrutement de l'évaluateur	Gestionnaire de l'évaluation	Du 06 au 14 février 2024	0
02 Sélection de la/du consultant(e)	Sélection des consultants et signature du contrat	Gestionnaire de l'évaluation et BP	Du 8 au 16 février 2024	0
03 Briefing	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal.	Gestionnaire de l'évaluation	19 février 2024	0.5
04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur	Consultant(e)	20 au 25 février 2024	5.5

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	# de jours de travail
	Préparation et soumission du rapport de démarrage.			
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	26 au 27 février 2024	0
05 Collecte de données sur le terrain	Consultations avec les parties prenantes	Consultant	28 février au 08 mars 2024	09
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes		11 mars 2024	1
06 Rapport préliminaire	Rédaction de la version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Consultant	12 au 18 mars 2024	6
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Du 19 au 21 mars 2024	0
07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	22 mars 2024	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant	24 mars 2024	1

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	# de jours de travail
	Révision du rapport version finale Préparation et soumission à EVAL	Gestionnaire de l'évaluation	Du 25 au 67 mars 2024	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant	27 au 29 mars 2024	0
	Total			23

BUDGET

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour le/la consultant(e) :

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e), 23 jours ouvrables ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain
- Billet d'avion (si le consultant n'est pas basé en RDC)
- Les voyages sur le terrain

A cela s'ajoutent les couts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution.

PRINCIPALES QUALIFICATIONS ET EXPÉRIENCES REQUISES DU/ DE LA CONSULTANT (E) INTERNATIONAL (E)

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en économie de développement rurale, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en économie ou qualifications équivalentes ;

- Un minimum de 7 ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement y compris la thématique du projet et l'approche de genre ;
- La connaissance et l'expérience d'évaluation avec le système des Nations Unies, BIT en particulier serait un atout ;
- Une expérience prouvée avec les approches du cadre logique, la théorie du changement et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de S & E (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports ;
- Connaissance et/ou expérience en Afrique Centrale ; en RDC ou pays similaires serait un atout. Avoir des connaissances et expériences avérées sur les thématiques du projet (autonomisation économique, formation professionnelle agricole, entrepreneuriat agricole) et du pays seront des atouts ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- Excellente maîtrise du français, l'anglais serait un atout.
- Les consultants sont également tenus de signer le code de conduite avec le document contractuel.

Annexe 1 Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT

Annexe 1 : Evaluator's [Code of Conduct Form](#)

Annexe 2 : [Guidance Note 3.1. Integrating gender equality in monitoring and evaluation of projects](#), and UNEG documents

Annexe 3 : [Guidance Note 3.2 on adaptive evaluation methods to the ILO's normative and tripartite mandate](#)

Annexe 4 : [Checklist 4.8. Writing the inception report](#)

Annexe 5 : [Checklist 4.2. Preparing the evaluation report and Checklist 4.4. Writing the evaluation report summary](#)

Annexe 6 : Templates for the evaluation [lessons learned](#) and [good practices](#)

Annexe 7 : [SDG related reference material](#)

IX.2. Liste des documents consultés

DOCUMENTS DE STRATEGIE

1. United Nations Sustainable Development Cooperation Framework
2. Programme National Stratégique de Développement
3. Programme Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD) pour la RDC 2021-2024. OIT, Novembre 2021

DOCUMENTS DE PARTENARIAT

4. Accord d'assistance technique BIT-PEJAB
5. Document de projet d'AT du BIT au PEJAB
6. Budget additionnel de l'AT du BIT au PEJAB
7. Avenant N°1 à l'accord d'assistance technique
8. Avenant N°2 à l'accord d'assistance technique

RAPPORTS ANNUELS

9. 1^e rapport annuel d'avancement Juin 2020
10. 2^{ème} Rapport annuel d'avancement Juin 2021
11. 3^{ème} rapport annuel d'avancement Juin 2022
12. 4^{ème} Rapport annuel d'avancement Juin 2023
13. Rapport financier Juin 2020
14. Rapport financier Juin 2021
15. Rapport financier Juin 2022
16. Rapport financier Juin 2023

DOCUMENTS GUIDE

17. Ethical Guidelines for Evaluation, March 2008
18. Ethical Guidelines for Evaluation, March 2008
19. Document d'orientation. Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations – Vers un document d'orientation du GNUE
20. Checklist 4.8. Writing the inception report
21. Checklist 4.2. Preparing the evaluation report and Checklist 4.4. Writing the evaluation report summary

RAPPORTS D'ACTIVITES

22. Rapport de formulation des critères de sélection des centres d'incubation, des filières agricoles, et des jeunes agripreneurs
23. Plans de travail de l'AT du BIT au PEJAB
24. Rapport de l'atelier virtuel de présentation du plan de travail 2020 et validation des critères de sélection des centres d'incubation, des filières agricoles et des jeunes agripreneurs dans le cadre de l'assistance technique du BIT au PEJAB
25. Rapport de la réalisation de l'Audit genre des centres d'incubation sélectionnés selon la méthodologie FAMOS Check devenue CHECK-FE
26. Rapport sur la sélection du modèle d'affaire le plus durable pour les centres d'incubation Sélectionnés et validés dans un atelier participatif ensemble avec les centres concernés.
27. Rapport sur le développement et la validation de la stratégie de renforcement des capacités des centres d'incubation

28. Rapport sur le développement du manuel des procédures des centres d'incubation
29. Rapport sur le développement des outils de gestion des centres d'incubation
30. Rapport sur le développement des outils de suivi du processus d'incubation basés sur des normes et des meilleures pratiques en matière d'incubation
31. Rapport sur la sélection des cadres techniques des Centres d'incubation et/ou d'autres potentiels formateurs externes pour suivre la 1ère FdF TRIE/CREE
32. Rapport de l'analyse approfondie et sélection rapide des Centres I&F Entrepreneuriat sarl et COMBILIM asbl

IX.3. Liste des personnes rencontrées

N°	Nom	Organisation/fonction
Staff OIT (Siège et terrain y compris équipe du projet)		
1.	Soumano NTEBA	OIT/BP Kinshasa, Directrice Pays
2.	Khaled Laajili	OIT/BP Kinshasa, Chargé de la mobilisation des ressources
3.	Ntoya Makela Gomez	OIT/BP Kinshasa, Programme Sr
4.	Matiti Octave	OIT/BP Kinshasa, Chargé des opérations
5.	Mayundo Muyumba Frank	OIT/BP Kinshasa, Chef de Projet d'assistance technique du BIT au PEJAB
6.	Ngombo Kukabusu Bienvin	OIT/BP Kinshasa, Assistant Administratif et Financier au Projet d'assistance technique du BIT au PEJAB
7.	Kimangi Kinavuidi Ghislain	OIT/BP Kinshasa, chauffeur au Projet d'assistance technique du BIT au PEJAB
Institutions/agences gouvernementales /Ministère de l'agriculture et Unité de Coordination du Projet d'entrepreneuriat des jeunes dans l'agriculture et l'agro business (UCP-PEJAB)		
1.	Ministre	Ministère de l'agriculture, Ministre
2.	Secrétaire général	Ministère de l'agriculture, Secrétaire Général
3.	Richard KIALUNGULA TSHOSSAY	Ministère de l'agriculture, Coordonnateur National de l'Unité de Coordination du PEJAB
4.	Nicodème MATABISI	Ministère de l'agriculture, Expert Financier UCP-PEJAB
5.	Narcisse MAYITU KATAMBAY	Ministère de l'agriculture, Expert Agro- Business UCP-PEJAB
6.	Marie Caroline IFEMO BASELE	Ministère de l'agriculture, Experte en Développement des Entreprises UCP-PEJAB
7.	BOPE BOPE LAPWONG Jean Marie	Ministère de l'agriculture, Expert environnementaliste UCP-PEJAB
8.	Viviane KAVIRA	Ministère de l'agriculture, Chargée de crédit UCP-PEJAB
Organisations représentatives des employeurs		
1.	Constantin KABA	Fédération des Entreprises du Congo, FEC-Kinshasa, Directeur
Organisations représentatives des travailleurs		
2.	Guy KUKU GEDILA	Intersyndicale du Congo, Coordonnateur des organisations des travailleurs
Autres bénéficiaires directes du projet		
1.	MANDE Lorraine CHARINDA	Centre d'incubation Kamisamba/Eglise Méthodiste-Unie, Province du Haut Lomami, Directrice
2.	Père KIZA	Centre d'incubation JACARANDA/ Congrégation des Salésiens de Don Bosco, Représentant
3.	KABEY YAV ANDRE	Centre d'incubation INERA KIPOPO/ Province du Haut Katanga, Coordonnateur
4.	SAFARI USENI	Centre d'incubation Amani Consulting and Services/ AMANI CS SARL, Province du Haut Katanga, Coordonnateur
5.	Chantal ADJOVI	Centre d'incubation Agro Ma Douce fermière/Kimpoko, N'Sele, Ville Province de Kinshasa, Directrice

6.	Abbé Bienvenu MASUNGA	Centre d'incubation CARITAS Kinshasa, Directeur
Bailleurs		
1.	Lukaku Loko Nsimasi Alphonse	Banque Africaine de Développement, Bureau de Kinshasa, Task Manager ai
Autres partenaires du projet		
1.	Patrick KUTELAMA	ONEM/POINT FOCAL PEJAB
2.	Serge KAZA	INPP /PONT FOCAL PEJAB
3.	Backer BAKENZA	ANADEC/POINT FOCAL PEJAB

IX.4. Matrice de l'évaluation

Questions évaluatives	Indicateurs de mesure	Méthode de collecte des informations	Source d'information	Analyses des données
PERTINENCE ET COHERENCE				
1.1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres et stratégies de développement du Gouvernement et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?	Alignement des interventions et objectifs du projets sur les priorités nationales retenues dans l'UNSDCF Alignement des interventions et objectifs du projet aux ODD Alignement des objectifs pays du BIT aux objectifs du projet	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien	Documents : - PNSD du de la RDC - CPD du BIT - Document de projet - Rapport final du projet - Rapports d'avancement - Compte rendu des réunions de suivi Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, Staff BIT - Staff des centres de recherche - Cadre des incubateurs, - Responsables centraux des ministères - Autorités sectorielles au niveau provincial - Partenaires de mise en œuvre Bénéficiaires : Jeunes Femmes, Jeunes Hommes Agri-preneurs	Triangulation Analyse de contenu Analyse des statistiques descriptives Cartographie des besoins Fiches de lectures
1.2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet ?	Niveau de participation des groupes cibles au montage du projet Niveau de participation des groupes cibles aux rencontres du COPIL ou de l'UGP Nombre de réunion préparatoire ou de mise en œuvre avec présence des groupes cibles	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien		
1.3. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?	Cartographie des besoins des bénéficiaires Adéquation entre les besoins des ciblés et les interventions du projet Analyse de la stratégie d'évaluation / identification des besoins	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec une guide de discussion		
1.4. Les objectifs et produits sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?	Synergie des interventions du projet à celles d'autres partenaires et autres projets du BIT Nombre d'incubateurs mis en place par d'autres dynamiques restructurés ou redynamisés par le projet du système des nations unies Volume des interventions gouvernementales similaires à celles du projet aux plans sectoriels	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien		
CONCEPTION DU PROJET				
2.1. Le projet a – t- il une théorie claire du changement (explicite ou implicite) qui décrit le lien de causalité entre les extrants et les résultats et l'impact et le contexte ? intègrent-ils une approche de genre ?	Analyse de la logique d'intervention du projet Analyse de la théorie du changement du projet Analyse de la soutenabilité des Hypothèses	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien	Documents : - Document de projet - Rapport final du projet - Compte rendu des réunions de l'UCP ou COPIL - Rapport des mission conjointe de suivi tripartite	Analyse de contenu Triangulation Fiches de lecture
2.2. La conception du projet a-t-elle pris en compte toutes les contraintes	Analyse des risques et contraintes identifiées Analyse des mécanismes de mitigation	Revue documentaire		

majeures et les risques pouvant entraver la mise en œuvre et les résultats du projet ?	Analyse des hypothèses identifiées dans la TOC	Entretiens au moyen d'un guide d'entretien	Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, Staff BIT	
2.3. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaires déployées par les institutions nationales concernées ? Dans quelle mesure les résultats attendus du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?	Synergie et complémentarité entre les interventions de l'État et celles du projet Analyse de spécificité de la stratégie de mise en œuvre du projet par rapport au dynamiques existantes Nombre/ types et valeur ajoutée des innovations apportées	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien	- Staff des centres de recherche - Cadre des incubateurs, - Responsables centraux des ministères - Autorités sectorielles au niveau provincial	Analyse de contenu Triangulation Fiches de lecture
2.4. Dans quelle mesure les mandats tripartites ont-ils été consultés et impliqués ?	Nombre de réunions tripartites organisées dans le cadre du projet (conception) Niveau d'implication des employeurs/employés et de la partie gouvernementale dans la conception et la mise en œuvre du projet	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien	Documents : - Document de projet - Rapport final du projet - PV des réunions tripartites Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, Staff BIT	Analyse de contenu Triangulation Fiches de lecture
2.5. Comment les questions transversales telles que le genre, la non-discrimination (y-compris les personnes handicapées), les normes internationales du travail, le dialogue social, la durabilité environnementale ont-elles été prises en compte dans la conception du projet ?	Analyse du marqueur genre du projet Analyse des mesures d'équité prévues dans la conception du projet Adéquation entre la conception du projet et certaines normes internationales	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien	- Cadre des incubateurs, - Responsables centraux des ministères - Autorités sectorielles au niveau provincial	
2.6. La conception du projet a-t-elle incorporé une stratégie de durabilité ?	Voire la Question 6.2			
EFFICACITE				
3.1. Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?	Taux de réalisation et niveau d'exécution des produits et résultats du projet Analyse de la conformité entre la mise en œuvre et la planification faite dans le document de projet Taux de généralisation des interventions du projet	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion	Documents : - Rapports final du projet - Rapports de progrès du projet, Rapport de suivi Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, Staff BIT	Triangulation Analyse de contenu Analyse des statistiques descriptives Fiches de lecture
3.2. Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique et la TOC du projet ont-elles été soutenues ?	Voire la Question 2.1.			
3.3. La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes et prennent-elles en compte le genre et les groupes vulnérables ?	Voire la Question 3.1.			
			- Cadre des incubateurs, - Responsables centraux des ministères et autorités provinciales Bénéficiaires : Jeunes agri-peneurs	

3.4. Est-ce qu'il y a des produits et des résultats positifs et/ou négatifs inattendus développés ? Lesquels et pourquoi ? Dans quelle mesure le projet a pu s'adapter pour réduire les effets des résultats négatifs inattendus ?	Identification et analyse des effets et résultats inattendus Identification des changements inattendus et attribuables aux interventions du Projet Identification des effets négatifs prévus et non prévus et des mesures de mitigation	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion	Documents : - Rapports final du projet - Rapports de progrès du projet, - Rapport de suivi du projet Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, Staff BIT - Cadre des incubateurs, - Responsables centraux des ministères - Autorités provinciales Bénéficiaires : Jeunes Femmes, Jeunes Hommes agri-preneurs	Triangulation Analyse de contenu Analyse des statistiques descriptives Fiches de lecture
3.5. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ? Ce dispositif a-t-il pris en compte le genre ?	Analyse des arrangements de gestion Analyse du système de suivi-évaluation Analyse des fréquences des missions de suivi-évaluation Analyse de système de reporting du projet Analyse des principaux indicateurs retenus pour nourrir le système de suivi-évaluation du projet	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien		
3.6. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité des projets et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?	Ajustement des de la planification et des interventions du fait de la COVID 19 Analyse de la stratégie d'adaptation du projet à la COVID Analyse des modèles d'intervention mis en place par le projet	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion	Documents : - Rapports final du projet - Rapports de progrès du projet, - Rapport de suivi du projet Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, Staff BIT - Cadre des incubateurs, - Autorités provinciales	Triangulation Analyse de contenu Analyse des statistiques descriptives
3.7. Les modèles d'intervention (adaptés), utilisés dans le projet, suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse à une crise similaire à celle du COVID 19 ?	Voire la Question 3.6.			
EFFICIENCE				
4.1. Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles...) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats et les produits en quantité et qualité appropriées aux besoins des groupes cibles ?	Taux d'exécution du Budget Analyse du ratio coûts/ activités Volumes des ressources humaines engagées Volume des ressources matérielles engagées Analyses des procédures de décaissement des fonds	Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Revue documentaire	Documents : - Rapports financiers du projet - Rapports de suivi-évaluation du projet - États financiers du projet - Rapport final du projet - Rapport d'audit Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, - Staff BIT	Analyse de contenu Analyse statistique descriptive Analyse statistique tendancielle
4.2. Les moyens mis à la disposition des projets sont-ils utilisés de façon efficiente ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ?	Analyse des allocations budgétaires et exécution budgétaires Analyse de la gestion des délais d'exécution Analyse des procédures de gestion	Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Revue documentaire		
4.3. D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les	Analyse coût efficacité Analyse des points faibles de la stratégie utilisée	Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Revue documentaire		

mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?	Analyse des méthodes alternatives de réduction des coûts		- Cadre des incubateurs - Partenaires de mise en œuvre	
DISPOSITIF DE GESTION				
5.1. Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management de projet par le Bureau du pays, le Bureau régional et le siège du BIT sur les plans, technique, programmatique, administratif et financier ? La communication aussi de l'équipe du projet a-t-elle été efficace ?	Analyse des arrangements de gestion Nombre de réunions de coordination avec la participation du siège et du Bureau Régional Nombre de réunions de renforcement de capacités organisées Nombre et qualité des outils techniques fournis par le BIT (bureau pays, Bureau régional) aux équipes du projet	Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Revue documentaire	Documents : - Document du projet - Rapports financiers du projet - Rapports de suivi-évaluation du projet - Compte rendu des réunions de COPIL - Rapport final du projet - Rapport d'audit	Analyse de contenu Triangulation Fiches de lecture
5.2. Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les ministères de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi évaluation et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre les projets et les partenaires clés ?	Analyse des arrangements de gestion Nombre de rencontre entre les parties Nombre de rencontre du COPIL Analyse de la structure organisationnelle (Organigramme du projet) Analyse de la participation des parties prenantes à la mise en œuvre du projet	Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Revue documentaire	Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, - Staff BIT - Cadre des incubateurs - Partenaires de mise en œuvre	Analyse de contenu Triangulation Fiches de lecture
5.3. Quel a été le niveau de partenariat établi (synergie entre le projet et les autres projets du BIT ainsi qu'avec les autres projets des partenaires ou institutions régionales) ?	Voire la Question 1.4.			
5.4. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	Voire la Question 1.4.			
IMPACT & DURABILITE				
6.1. Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit dans la vie des bénéficiaires incluant les femmes en milieu rural ?	Identification et analyse des effets prévu du Projet Identification et analyse des effets imprévu du Projet	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion	Documents : - Rapports final du projet - Rapports de progrès du projet,	Triangulation Analyse de contenu Fiches de lecture

	Analyse de cause à effet des changements identifiés ou observés		- Rapport de suivi - Document de projet Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, Staff BIT - Cadre des incubateurs, - Responsables centraux des ministères - Autorités provinciales - Responsable des centres de recherche Bénéficiaires : Jeunes hommes et jeunes femmes agri-peneurs	
6.2. Quelles sont les principales institutions qui bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité tout en prenant en compte une approche genre ? Quelles sont les mesures et actions déjà mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'État ? Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?	Niveau de fonctionnalité des structures mises en place par le projet Niveau d'implication des autorités locales dans l'appui aux bénéficiaires et dans les initiatives des bénéficiaires Participation et collaboration des autorités locales et fonctionnalité des structures mises en place par le projet Analyse de la stratégie de sortie du projet Nombre de partenaires renforcés	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion		
6.3. Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?	Appropriation des mécanismes par les autorités Niveau de capitalisation des acquis par l'État, les incubateurs et les bénéficiaires Niveau d'autonomisation des incubateurs et des agri-peneurs	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion	Documents : - Rapports final du projet - Rapports de progrès du projet, - Rapport de suivi - Document de projet Personnes/institutions clés : - Staff PEJAB, Staff BIT - Cadre des incubateurs, - Responsables centraux des ministères - Autorités provinciales - Responsable des centres de recherche Bénéficiaires : Jeunes hommes et jeunes femmes agri-peneurs	Triangulation Analyse de contenu Fiches de lecture
6.4. L'approche et les résultats du projet pourraient-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs à la fin du projet ?	Analyse de la stratégie de sortie du projet Niveau d'autonomisation des acteurs au niveau national et provincial Niveau de fonctionnalité des incubateurs Niveau de fonctionnalité des entreprises agricoles soutenus par les incubateurs	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion		
6.5. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet	Voire Question 3.6.			
GENRE				
7.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes	Analyse des indicateurs de produits et de résultats du programme Analyse statistique des résultats du projet par catégorie de bénéficiaires	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien	Documents : - Rapports final du projet	Revue documentaire ; Analyses statistiques Triangulation

et des personnes handicapées, préalablement identifiés ?		Focus group avec un guide de discussion	- Rapports de progrès du projet, - Rapport de suivi - Document de projet <u>Personnes/institutions clés :</u> - Staff PEJAB, Staff BIT - Cadre des incubateurs, - Responsables centraux des ministères - Autorités provinciales <u>Bénéficiaires :</u> Jeunes hommes et jeunes femmes agri-peneurs	Analyse de contenu
7.2. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? Ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?	Analyse des résultats du projet en fonction du milieu de vie des bénéficiaires Estimation du volume et de la valeur des interventions dédiés à l'égalité des sexes Estimation du marqueur genre du projet	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion		
7.3. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?	Niveau d'insertion du genre dans les interventions Nombre de séances de sensibilisation organisées Analyse des de la dimension genre sensible des outils développés par le projet	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien		
7.4. Quels autres groupes vulnérables ont été identifiés, ciblés et bénéficiés des résultats du projet (par exemple les jeunes) et comment l'ont-ils été ?	Désagrégation des activités en fonctions des sexes et de l'âge, de groupes minoritaires etc. Prise en compte des groupes vulnérables (veuves, jeunes, handicapés...) dans le reporting Analyse des indicateurs de résultat spécifiques aux groupes vulnérables	Revue documentaire Entretiens au moyen d'un guide d'entretien Focus group avec un guide de discussion	<u>Documents :</u> - Rapports final du projet - Rapports de progrès du projet, - Rapport de suivi <u>Personnes/institutions clés :</u> - Staff PEJAB, Staff BIT - Cadre des incubateurs, <u>Bénéficiaires :</u> Jeunes hommes et jeunes femmes agri-peneurs	Revue documentaire ; Analyses statistiques ; Triangulation Analyse de contenu
7.5. Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?	Voire Question 7.3.			

IX.5. Matrice des risques identifiées par le Projet

Hypothèses	Probabilité (H/M/L)	Importance (H/M/L)	Niveau de risque (R/Y/G)	Mesures d'atténuation
Hypothèses relatives à la durabilité du projet				
Les remous sociaux et politiques et leur incidence sur la situation socioéconomique	M	M	Y	La contribution du projet à la génération de revenus additionnels les jeunes agripreneurs
L'instabilité institutionnelle et gouvernementale	M	M	Y	Les mécanismes d'engagement sont établis dans la transparence avec implication des responsables de niveau politique et administratif
Hypothèses relatives au développement du projet				
Faiblesse des capacités des institutions publiques et de prestataires de services impliqués dans la mise en œuvre	M	M	Y	Des critères de choix objectivement définis pour le choix des centres d'incubation et des autres partenaires
Hypothèses relatives à la réalisation du projet				
Engagement des cadres dirigeants des centres d'incubation	M	M	Y	Implication des cadres dirigeants des centres d'incubation dans le développement de la stratégie de renforcement des capacités et les



IX.6. Bonnes pratiques

Project DC/SYMBOL: COD /19/03/BAD

Name of Evaluator: BILLONG BI NTEP Luc Maurice Franklin

Date: Juillet 2024.

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le développement et la validation des critères de sélection des centres d'incubation permet d'éviter des biais de sélection et des influences extérieures éventuelles dans le choix des incubateurs au niveau de la zone d'intervention du projet
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Cette bonne pratique est applicable à tous les projets où le renforcement des capacités ou la formation sont externalisés à des personnes morales (centre de formation, cabinet...). Il est donc important de définir dans la mesure du possible dès l'instruction les critères de sélection afin d'éviter les biais ou des influences extérieures
Establish a clear cause-effect relationship	Si des critères de sélection objectifs ne sont pas définis, le choix des centres d'incubation peut être questionné ou faire l'objet de contestation.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Non applicable
Potential for replication and by whom	Réel par le BIT et le gouvernement
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Aucun lien direct
Other documents or relevant comments	Aucun document

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	La prise en compte et le respect de l'équilibre genre dans l'élaboration de termes de référence de l'organisation de séminaires de formation de formateurs favorise la participation effective des femmes et des hommes bien qu'on soit encore loin de l'égalité
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Cette bonne pratique est applicable à tous les projets conformément aux engagements internationaux en matière de genre et d'égalité de sexe dans les interventions des nations unies
Establish a clear cause-effect relationship	Si un accent n'est pas mis sur la participation ou l'implication des femmes dans les contextes comme celui de la RDC, ces dernières seront marginalisées et ne bénéficieront pas des interventions au même titre les hommes
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Non applicable
Potential for replication and by whom	Réel par le BIT et le gouvernement
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	<p>Priorité 1 du PPTD RDC : Croissance économique inclusive et promotion des emplois décents principalement pour les jeunes (filles et garçons)</p> <p>Pilier 3 du PNSD de la RDC. Consolidation de la croissance économique, diversification et transformation de l'économie</p> <p>Axe 2 du UNDCDF : Croissance économique inclusive, développement agricole, capture du dividende démographique, protection et gestion durable des ressources naturelles</p>
Other documents or relevant comments	Aucun document

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<p>Le fait de disponibiliser à la fois le manuel CREE (créez votre entreprise) et le livret plan d'affaires aux jeunes agripreneurs lors de la formation GERME, permet à ces derniers de lier non seulement, la théorie et la pratique mais également de participer et de s'appropriier pleinement le processus d'élaboration de leur plan d'affaire.</p>
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	<p>Cette bonne pratique est applicable à tous les projets où le renforcement des capacités visant l'entreprenariat</p>
Establish a clear cause-effect relationship	<p>La démarche de formation des incubés dans les centres d'incubation se veut non seulement holistique mais pratique. Aussi il est important dans le curricula de joindre les aspects théoriques à ceux pratiques qui favorisent l'appropriation</p>
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	<p>Non applicable</p>
Potential for replication and by whom	<p>Réel par le BIT</p>
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	<p>Aucun lien direct</p>
Other documents or relevant comments	<p>Aucun document</p>

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	L'élaboration et la mise à disposition des supports pédagogiques et didactiques accompagnant les curricula (profils et chartes de compétences, guides d'apprentissage et supports d'accompagnement) facilitent aux centres d'incubation l'amélioration et l'innovation dans leurs offres de formations.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Cette bonne pratique est applicable à tous les projets où le renforcement des capacités ou la formation sont externalisés à des personnes morales (centre de formation, cabinet...). Ces entités morales lorsqu'elle sont bien outillées et renforcées peuvent capitaliser et pérenniser les acquis
Establish a clear cause-effect relationship	La réplication des formations par les centres d'incubation dépend de la disponibilité des outils didactiques et pédagogiques pour la transmission des savoirs et le renforcement des capacités
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Non applicable
Potential for replication and by whom	Réel par le BIT
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Aucun lien direct
Other documents or relevant comments	Aucun document

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le regroupement en un seul site de formation des bénéficiaires du projet et ceux du projet TSIKAPA mis en œuvre dans la province du Kasai a permis de mutualiser les coûts de certaines activités et minimiser les dépenses sur les sessions de renforcement des capacités
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Cette bonne pratique est applicable dans la mise en œuvre des projets ayant en commun une ou plusieurs interventions identiques en termes de continues (activités)
Establish a clear cause-effect relationship	Le regroupement en un site permet une mutualisation des coûts et des économies d'échelles dans la mise en œuvre des activités des projet ou programmes qu'ils soient conjoint ou pas
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Non applicable
Potential for replication and by whom	Réel par le BIT
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	Aucun lien direct
Other documents or relevant comments	Aucun document



IX.7. Leçons apprises

Project DC/SYMBOL: COD /19/03/BAD

Name of Evaluator: BILLONG BI NTEP Luc Maurice Franklin

Date: Juillet 2024.

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brief description of lessonslearned (link to specific action or task)	L'information et l'implication effective de différentes parties prenantes concernées dès le lancement du projet, la présentation périodique et la validation du plan de travail facilitent la collaboration et la participation de tous à la mise en œuvre du projet.
Context and any relatedpreconditions	Certaines parties prenantes notamment les syndicats de travailleurs de patronaux n'ont pas été impliquées dans la formulation du projet. Leur participation à la mise en oeuvre du projet se limite également à leur présence à quelques reunions ou séances de travail
Targeted users /Beneficiaries	BIT, Gouvernement (institutions dédiées), PEJAB, syndicat des travailleurs, syndicat patronal
Challenges /negative lessons -Causal factors	Communication insuffisante
Success / Positive Issues -Causal factors	Engagement des parties prenantes
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Non applicable

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brief description of lessonslearned (link to specific action or task)	La mise en œuvre effective de l'assistance technique du BIT au PEJAB a permis à ce dernier d'enregistrer ses premières réalisations en termes de modèle d'affaires pour le processus d'incubation, d'adaptation de l'arsenal de services d'incubation et de renforcement des capacités des acteurs concernés.
Context and any relatedpreconditions	Le PEJAB a été lancé sans qu'un modèle de plan d'affaire des agripreneurs ne soit développé dans un environnement où il existait des centres de formations mais peu ou pas du tout de centres d'incubation dans les domaines de l'agriculture et de l'agrobusiness
Targeted users /Beneficiaries	BIT, PEJAB, ANADEC, INPP
Challenges /negative lessons -Causal factors	Lent financement des plans d'affaire
Success / Positive Issues -Causal factors	Plan d'affaire des agripreneurs disponibles Curricula des centres d'incubation revus et améliorés Mise ne place d'un réseau de formateurs certifiés en GERME
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Non applicable

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	Le renforcement de capacités, l'adaptation de l'arsenal de services d'incubation et la mise à disposition des différents outils pédagogique de l'OIT ont conduit à la transformation de centres de formation professionnelle en de véritables centres d'incubation viables et pérennes
Context and any related preconditions	Les formations en incubation et leur curricula ont été développées par les équipes du BIT au niveau international. La mise en œuvre de ces formations dans certains pays nécessite une adaptation aux contextes nationaux ou locaux spécifiques à chaque projet ce qui a été fait dans le cadre de l'assistance technique du BIT au PEJAB
Targeted users /Beneficiaries	BIT, PEJAB, ANADEC, INPP, Gouvernement
Challenges /negative lessons -Causal factors	Impossibilité aux centres d'incubation de reprographier les outils didactiques mis à disposition par le projet une fois les stock épuisés
Success / Positive Issues -Causal factors	Critères de sélection des centres d'incubation définis et validés Centres d'incubation dotés en matériel didactique et pédagogique Personnels des centres d'incubation formés et certifiés suivant les méthodes du BIT
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Non applicable

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	L'incubation effective est une approche susceptible d'améliorer le développement et la promotion de l'employabilité des bénéficiaires.
Context and any related preconditions	Les centres d'incubation constituent de véritables laboratoires de réorientation professionnelle des jeunes hommes et des jeunes femmes où il leur est enseigné de manière pratiques et théorique un métier. Si la démarche est bien encadrée et accompagnée, les incubées sont susceptibles de s'autoemployer et de créer des emplois pour d'autres.
Targeted users /Beneficiaries	BIT, PEJAB
Challenges /negative lessons -Causal factors	Lent financement des plans d'affaire Peu d'entreprises créés après l'incubation Absence de mise en relation entre les incubées et les syndicats de travailleurs et patronaux
Success / Positive Issues -Causal factors	Volonté manifeste des incubés de s'engager dans l'agriculture et l'agrobusiness
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Non applicable