



Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



## 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

### INFORMATIONS RAPIDES

**Pays :** République Démocratique du Congo (RDC)

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

**Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL :** 26 September 2024

**Type d'évaluation :** Project

**Horaire d'évaluation :** Final

**Mode d'évaluation :** Indépendant

**Bureau administratif :** BP Kinshasa

**Bureau technique :** BP Kinshasa

**Gestion d'évaluation :** FOE ANDEGUE BERNARD

**Nom(s) de l'évaluateur :** BILLONG BI NTEP LUC MAURICE FRANKLIN

**Code du projet :** COD/18/03/BAD

**Supervision du Bureau de l'évaluation :** RICARDO FURMAN

**Donateur(s) & budget :** 13 470 USD

**Mots clés :** Incubateur, Tripartisme, Renforcement des capacités, Plan d'affaire, GERME, Genre, Agripreneurs

<b>CONTEXTE</b>	
<b>Résumé du but, de la logique et de la structure du projet</b>	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.
<b>Situation actuelle du projet</b>	La mise en œuvre du projet est achevée depuis le 31 Mai 2024.
<b>But, destinataire et portée de l'évaluation</b>	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. L'évaluation 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.
<b>Méthodologie de l'évaluation</b>	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.

### Résultats principaux et Conclusions

**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'Entrepreneuriat 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 au plan financier pour soutenir la pérennisation.

**Thématiques transversales :** 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.

## RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

### Principales recommandations et suivi

#### 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 conception du projet
- 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 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 BAD

**Principales leçons  
appprises 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.

**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 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 Kasāï a permis de mutualiser les coûts de certaines activités et de minimiser les dépenses sur les sessions de renforcement des capacités.