

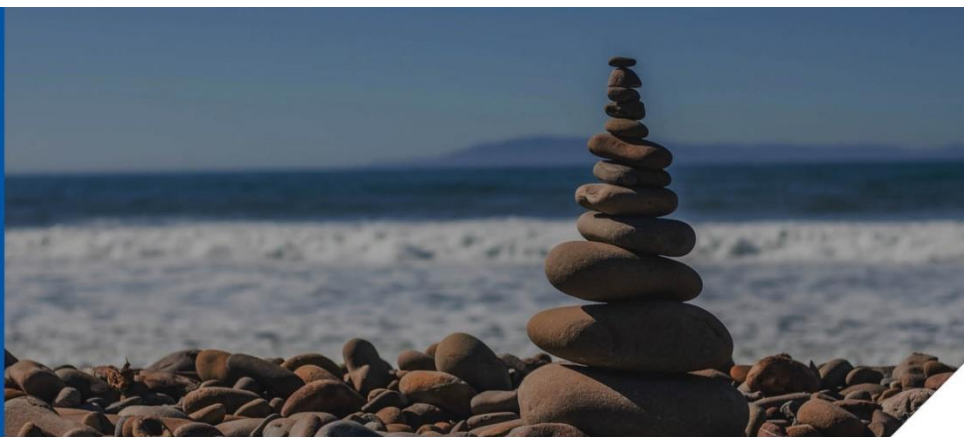


Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Assistance Technique du BIT au Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa (PDMRUK) « KIN ELENDA », RD Congo

ILO TC/SYMBOL : [COD/21/01/IDA]

Type d'évaluation : Project

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

Pay(s) : République Démocratique du Congo

Résultat(s) du P&B : Résultat 3

ODD(s) : ODD 11

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 01 May 2025

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL : Cliquez ici pour entrer la date

Bureau Administratif : BP-Kinshasa

Bureau Technique : BP-Kinshasa

Agences d'évaluation conjointes : N/A

Durée du projet : 30 avril 2022 – 30 juin 2024

Donateur et budget : Banque Mondiale – 999.968 US\$

Nom(s) du consultant : M. Jean Robert GBEMA

Gestion de l'évaluation : Pacome DESSERO

Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman

Budget de l'évaluation : 7,095 US\$

Mots clés : Résilience, Emploi décent, Entrepreneuriat

LISTE DES ABREVIATIONS

AGR	: Activité Génératrice des Revenus
ARMP	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
BIT	: Bureau International du Travail
BTP	: Bâtiment et Travaux Publics
C.I	: Cellule Infrastructures
CAD	: Comité d'aide au développement
CDUK	: Cellule de Développement Urbain de Kinshasa
CEP-O	: Cellule d'Exécution des Projets Eau
CIRC	: Comité International de la Croix Rouge
CTP	: Conseiller Technique Principal
DAOs	: Dossier d'Appel d'Offres
DSCR	: Document Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
ETD	: Entité Territoriale Décentralisée
FNPS	: Fond National de Promotion et de Service Social
GIE	: Groupement d'Intérêt Économique
HIMO	: Haute Intensité de Main d'œuvre
INPP	: Institut National de Préparation Professionnelle
INS	: Institut national de statistique
ISTA	: Institut Supérieur des Techniques Appliquées
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIT	: Organisation Internationale du Travail
PAP	: Programme d'Actions Prioritaires
PDMRUK	: Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNSD	: Plan National Stratégique de Développement
PPTD	: Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent
P.V	: Procès-verbal
RDC	: République Démocratique du Congo
TDR	: Termes de Référence
THIMO	: Techniques à Haute Intensité de Main d'œuvre
UCM	: Unité de Coordination et de Management des projets du secteur de l'énergie
UNSCDF	: Plan cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable

Table des matières

RESUME EXECUTIF	4
1. CONTEXTE ET DESCRIPTION DU PROJET	13
1.1. Contexte du projet	13
1.2. Présentation du projet	14
2. CADRE, OBJECTIFS ET CHAMP DE L'EVALUATION.....	16
2.1. Cadre de l'évaluation.....	16
2.2. Objectifs de l'évaluation.....	16
2.3. Champ de l'évaluation.....	16
2.4. Clients de l'évaluation	17
2.5. Critères et questions de l'évaluation.....	17
3. METHODOLOGIE UTILISEE – CONTRAINTES ET LIMITES DE L'EVALUATION	20
3.1. Approche méthodologique.....	20
3.2. Principales étapes de la mission	20
4. RESULTATS DE L'EVALUATION.....	24
4.1. Pertinence et cohérence du projet.....	24
4.2. Validité de la conception du projet	28
4.3. Efficacité du projet.	29
4.4. Efficience.....	37
4.5. Efficacité du dispositif de gestion	38
4.6. Impact du projet.....	40
4.7. Durabilité du projet.....	42
4.8. Thèmes Transversaux.....	46
5. CONCLUSIONS	48
6. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES.....	51
7. RECOMMANDATIONS.....	52
7. ANNEXES	54

Présentation du projet

L'objectif de développement du projet vise à contribuer à la réduction de la pauvreté par la création d'emplois et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes dans la ville de Kinshasa par l'aménagement des infrastructures urbaines à travers la valorisation des approches intensives en emplois (HIMO). Ce projet comporte quatre (4) composantes, à savoir (i) Infrastructures et services résilients, (ii) Des communautés inclusives et résilientes, (iii) Gestion du projet et (iv) Contingence d'intervention d'urgence.

De cet objectif global résultent deux (2) objectifs spécifiques qui sont :

Objectif immédiat 1 : L'approche HIMO est intégrée dans les dossiers d'appel d'offres comme outil de création d'emplois décents. Cette composante vise les produits suivants sur la base des activités planifiées.

- Produit 1. Les approches HIMO sont intégrées dans les DAO élaborés par les Maitres d'ouvrages
- Produit 2. Les Maitres d'ouvrages sont formés à l'intégration des approches HIMO dans les DAO.
- Produit 3 : Formation des entreprises et des Bureaux d'études à l'approche HIMO.

Objectif immédiat 2 : Des infrastructures urbaines sont aménagées et des opportunités d'emplois décents sont créées pour les jeunes et les femmes par l'utilisation des approches HIMO.

- Produit 4 : Organisation des chantiers écoles
- Produit 5. Appui conseil de l'équipe technique du projet aux PME au cours de la réalisation de leurs travaux.

Ce projet a été réalisé sur une période allant du 30 avril 2022 au 30 juin 2024 qui correspond à la période de mise en œuvre de ce projet. La portée géographique a concerné les deux (2) communes de la ville de Kinshasa, en l'occurrence les communes de Kisenso et de Ndjili.

Stratégie d'intervention

La stratégie adoptée par le projet est basée sur l'intégration préalable des THIMO dans les DAOs pour les différents marchés des travaux prévus dans le cadre de ce projet. Elle se résume en plusieurs actions qui sont :

- La formation aux techniques HIMO, sous forme théorique et pratique, à travers la réalisation des chantiers écoles ;
- L'intégration des approches HIMO dans les DAO du projet ;
- L'organisation des jeunes en coopératives ou groupements d'intérêt économique ;
- Le suivi technique du BIT et la prise en compte du travail décent et enfin ;
- La création des comités techniques HIMO au sein de la Cellule des Infrastructures et de la Commune de Kinshasa.

Dispositif de gestion du projet

Le projet est géré par un Conseiller Technique Principal, Chef de mission (P4, 1), assisté d'un Ingénieur de travaux de génie civil (NOB) et d'un assistant administratif et financier (G5).

Contexte et méthodologie de l'évaluation

Cette évaluation est menée selon 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. Elle est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. La présente évaluation finale est indépendante et conduite par un évaluateur indépendant recruté à cet effet et gérée par un gestionnaire d'évaluation certifié par EVAL/BIT n'ayant aucune relation avec le projet.

Cette évaluation a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliquées dans le système des Nations Unies, notamment : la pertinence et la cohérence, la validité de la conception, la performance et l'efficacité globale du projet au regard de ses objectifs et des résultats attendus ainsi que son efficience et adéquation des moyens déployés au regard des résultats obtenus, l'efficacité du dispositif de gestion, la mesure de l'impact du projet et la durabilité des actions entreprises, ainsi que les thèmes transversaux (*genre et non-discrimination, environnement, sensibilité aux conflits, dialogue social, tripartisme et normes internationales du travail ainsi que transition juste dans le contexte du changement climatique*).

Méthodologie de l'évaluation

La démarche méthodologique de cette évaluation a été participative, inclusive et mixte et a permis de collecter des données qualitatives et quantitatives. Elle s'est effectuée en quatre (4) phases : Phase de préparation de la mission, ayant donné lieu à un rapport de démarrage ; phase de collecte de données, consistant en la collecte de données **quantitatives et qualitatives** à travers une revue documentaire, des entretiens individuel semi-structuré avec des parties-prenantes, des groupes de discussion avec des bénéficiaires du projet et des observations directes dans certains sites de mise en œuvre ; phase d'analyse des données collectées, et phase d'élaboration du rapport de l'évaluation.

Résultats de l'évaluation

❖ Pertinence et cohérence du projet

La pertinence des objectifs du Projet KIN ELENDA est satisfaisante car ils sont alignés sur les priorités et objectifs : (i) du PPTD en sa priorité 1 à travers les réalisations 1 et 2 et, (ii) du DSCR 2, notamment sur les Piliers 2, 3 et 4. Ce projet est en cohérence avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la fragilité en RDC, notamment le PAP 2012 – 2016, le PNSD, la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, la stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation (SSEF) pour la période 2016 – 2025. Le projet est également aligné sur les ODD, à travers les objectifs 8 et 11. Ce projet est aussi en lien avec le Résultat 3 du Programme et Budget de l'OIT, « *Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous* », et ses indicateurs 3.2 et 3.4.

Le projet est pertinent puisqu'il apporte des réponses à des besoins existants. Il a pour objectif, d'une part, de contribuer à la génération de revenus immédiats pour les jeunes ouvriers et, d'autre part, de leur permettre d'accéder à un emploi décent par la formation des maîtres d'ouvrage à l'intégration de l'approche HIMO et du travail décent dans les Dossiers d'Appels d'Offres (DAOs) pour les futurs projets d'infrastructures dans le pays. Enfin, ce projet s'aligne aussi aux besoins et difficultés rencontrées par les groupes bénéficiaires, les femmes et les jeunes. En effet, le projet a abordé les questions spécifiques de sous-emploi, du chômage et de manque de revenus pour les jeunes et les problèmes d'égalité et d'équité et de participation des femmes dans le processus de développement local.

❖ Validité de la conception du projet

La pertinence de la conception du projet est globalement satisfaisante. L'objectif global du projet est clair et les objectifs spécifiques sont complémentaires et interreliés. Ils ont été formulés dans un ordre logique et chronologique adéquat : d'abord la formation, puis l'expérimentation et enfin la réalisation. En plus la situation des groupes-cibles a été prise en compte aussi bien dans l'élaboration du projet et du cadre conceptuel et méthodologique que dans la mise en œuvre de celui-ci.

Le cadre logique du projet est cohérent en ce sens qu'il existe un lien de causalité entre les produits et les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement du projet. Le cadre des résultats est réaliste en ce sens que les résultats, les indicateurs et les objectifs du projet correspondent logiquement à la chaîne de résultats. Du reste, la théorie de changement décrit clairement ce lien de causalité entre les extrants et les résultats ainsi que l'impact et le contexte.

Les approches développées par le projet ont favorisé la participation des femmes / filles dans les chantiers écoles et la collaboration avec ces dernières en tant qu'actrices de mise en œuvre. Nous avons noté que la conception du projet a garanti l'harmonisation des objectifs, les synergies entre les composantes du projet, l'intégration de l'assistance technique et de solides systèmes de gestion. Ce qui nous amène à dire que la pertinence de la conception du projet est satisfaisante.

❖ Efficacité du projet

L'efficacité globale du projet est satisfaisante car toutes les activités ont été réalisées et ont permis d'atteindre l'essentiel des résultats escomptés. Cette performance a été atténuée par quelques petites difficultés et contraintes dans la mise en œuvre qui sont liées dans une certaine mesure à la programmation des activités et à la faiblesse de certains acteurs.

La mise en œuvre du projet a connu un certain ralentissement durant la première année en raison des contraintes administratives (*décaissement tardif des fonds, période de familiarisation avec les procédures du BIT par les Maîtres d'œuvre ...*). Cette phase de ralentissement a été suivie par une période d'accélération de l'exécution des activités. Comme les activités du BIT étaient conditionnées par la mise en œuvre, en amont de plusieurs activités par le Maître d'Ouvrage, cela a engendré des coûts additionnels et un retard additionnel dans l'exécution du Projet. Il fallait donc plus de flexibilité dans la planification de la part du BIT.

L'adoption de la stratégie multi-acteurs et de l'approche HIMO dans les DAOs a contribué à la réalisation harmonieuse des activités et d'aboutir à des résultats concrets. La quasi-totalité des répondants se sont montrés satisfaits des résultats enregistrés qui s'inscrivent en droite ligne des prévisions du projet. Ils sont d'autant plus satisfaits qu'ils estiment que la plupart des cibles des formations et des initiatives entreprises dans la cadre des chantiers écoles ont contribué à la prise de conscience accrue de l'importance d'intégrer les techniques HIMO dans les DAOs.

Les stratégies d'intervention dans la mise en œuvre du projet ont été jugées satisfaisantes. Ici nous citerons la formation des jeunes dans les chantiers écoles qui a permis la fonctionnalité, jusqu'à ce jour, des ouvrages érigés. En outre, le fait d'intégrer parmi les ouvriers les jeunes habitant les communes ciblées leur confère un caractère de durabilité, plutôt que de créer des structures autonomes qui risquent de ne plus être fonctionnelles à la fin du projet.

❖ Efficience du projet

L'efficience globale du projet est jugée satisfaisante avec un niveau de réalisation relativement élevé et un taux d'exécution du budget d'environ 97,6 %. En effet, le projet a utilisé efficacement les ressources allouées et a pleinement atteint l'ensemble des cibles des produits, en quantité et en qualité, en prenant en compte les besoins des groupes cibles.

Les ressources humaines étaient dotées des capacités avérées et d'une expertise pointue pour mener à bien le projet. Le fait de mettre à la disposition du projet des experts des Ministères sectoriels (Infrastructures, Travail et Prévoyance sociale, Energie ...), de la cellule Infrastructures, des spécialistes en passation des marchés, en développement urbain, en gestion urbaine, les entreprises de construction, etc. prouve la volonté des gestionnaires du projet de doter le projet de toutes les chances de réussite.

Les moyens financiers mis à la disposition du projet ont été suffisante et utilisés de façon efficiente. D'une manière générale, la qualité et la quantité des produits offerts sont conformes aux ressources mobilisées et les résultats obtenus justifient bien les coûts.

Quant aux ressources techniques et matérielles, le personnel du projet a été doté d'équipements et matériels de qualité leur ayant permis d'exercer leurs tâches dans de bonnes conditions. Les entreprises ont utilisé du matériel adéquat moderne et adapté aux conditions du moment.

❖ Efficacité du dispositif de gestion du projet

Une bonne collaboration existe entre le Projet et la Cellule Infrastructures et les acteurs du Projet et le management du projet sur les plans technique et programmatique a été très bon, hormis sur le plan administratif et financier pour lequel la gestion a été inefficace du fait des retards enregistrés dans les paiements de la part de la Banque mondiale. En effet, cette dernière avait mis en place son nouveau dispositif de paiement électronique dénommé « *Client Connect* » qui a connu de nombreux dysfonctionnements et entraîné de nombreux retards dans le processus de paiement. Cette situation a perturbé le dispositif de gestion et de suivi administratif et financier mis en place par le projet.

Le projet est géré par un Conseiller Technique Principal, Chef de mission (P4, 1), assisté d'un Ingénieur de travaux de génie civil (NOB) et d'un assistant administratif et financier (G5 avec l'appui des experts consultants dans divers domaines. Nous avons noté que chaque partenaire a une compréhension claire de ses rôles et responsabilités.

Il a été aussi constaté que les services compétents du Bureau Pays du BIT à Kinshasa et la partie gouvernementale ont apporté un soutien appréciable dans la gestion du projet sur les plans technique (*appui-conseil*), programmatique (*planification*), administratif (*prise en charge du personnel commis au projet*) et financier. Les synergies créées ont favorisé l'atteinte des objectifs. Plusieurs réunions conjointes (21) s'étaient tenues entre le projet et les partenaires clés, quoiqu'à des intervalles irréguliers.

Concernant le suivi et évaluation, un système de suivi, d'évaluation et de capitalisation étaient mis en place basés sur la méthodologie de « *Gestion Axée sur les Résultats* » (GAR) appuyée par la théorie de changement qui avait été élaborée. Le Projet a développé aussi plusieurs outils de gestion adéquats.

❖ Impact du projet

Dans une certaine mesure, il est prématuré de parler d'impact au sens strict du terme pour ce projet qui s'est achevé il y a 7 mois. L'appréciation de l'impact du projet est mitigée chez les personnes interrogées dont la plupart pense que des jalons ont été posés mais que le projet n'a pas suffi pour impulser les changements voulus, notamment concernant l'employabilité des jeunes. Néanmoins, les effets perçus sont le signe que les impacts attendus se produiront à terme. Le changement de comportement est effectif sur plusieurs aspects des conditions et du cadre de vie des populations bénéficiaires.

Plusieurs effets positifs (*l'apprentissage des nouvelles connaissances en techniques HIMO, la création d'un environnement favorable à l'exercice d'un travail décent, l'accroissement des revenus de quelques bénéficiaires ...*) et peu d'effets négatifs (*la faible implication des communautés, la faible sensibilisation de la population...*) ont été notés au niveau social, économique et environnemental. Cependant, d'une manière générale, cette initiative a été appréciée par la population qui pense qu'en l'associant aux autres initiatives

conduites dans ce sens, elle augmenterait ainsi les chances de voir se produire des changements profonds et palpables.

❖ Durabilité du projet

La durabilité du projet est jugée à peine satisfaisante, au regard des nombreux enjeux et défis qui dépassent parfois le cadre du projet, caractérisé par des limites et insuffisances d'ordre socioéconomique, stratégique et opérationnel. La question de la durabilité des acquis du projet a bel et bien été prise en compte lors de la conception du projet ; il n'en demeure pas moins vrai que les mécanismes de pérennisation n'ont pas été solidement établis.

En termes de durabilité, nous avons noté quelques éléments qui permettent de pérenniser les actions entreprises dans le cadre du projet et d'en assurer ainsi sa durabilité :

- La présence et l'implication des acteurs de l'Etat, notamment les bourgmestres des communes, quelques chefs de service et la hiérarchie du CDUK ;
- La grande importance accordée au renforcement des capacités des partenaires et des bénéficiaires ;
- L'utilisation de l'approche d'intervention du projet (*chantiers écoles*) faisant des jeunes formés sur les techniques HIMO et d'autres domaines comme des acteurs et moteurs de changement durable afin de consolider les acquis du projet ;
- L'idée de créer des Comités Techniques HIMO au sein de la Cellule des Infrastructures et de chaque commune en dépit de la timidité de sa mise en œuvre ;
- La formation des différents acteurs étatiques à l'intégration de l'approche HIMO dans les DAOs de façon à assurer leur intégration dans les autres projets d'infrastructures en cours de développement ;
- La rédaction et la diffusion d'un Guide pour l'intégration de l'approche HIMO dans les DAOs ;
- Le renforcement des capacités des PME à l'utilisation des techniques HIMO et leur formation à répondre à un appel d'offre type HIMO.

Malgré quelques points positifs qui contribuent à la durabilité du projet, nous pensons, il est difficile que les résultats/acquis du projet perdurent. Il importe d'ores et déjà que l'Etat joue son rôle de leadership, en mobilisant des ressources nationales pour la continuité des actions, notamment en mettant en place des mesures et actions pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des communes couvertes : sensibilisation de la population, large implication des services étatiques, renforcement des capacités des institutions et partenaires, création des comités mixtes HIMO, financement des activités, etc.

❖ Thèmes Transversaux

La prise en compte du genre et de l'équité dans le projet est effective et le niveau d'intégration est satisfaisant. Au niveau de la mise en œuvre du projet, les femmes ont trouvé entièrement leur compte. L'approche du projet a mis un accent particulier sur l'implication des femmes.

En outre, ce projet a bénéficié tant aux hommes qu'aux femmes car il a contribué à améliorer le statut spécifique des femmes. D'une manière générale, le projet a pu donc répondre aux besoins spécifiques des femmes. Les partenaires ont été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent les questions spécifiques de genre.

Enfin, les questions de genre et la non-discrimination (*y-compris les personnes handicapées*), des normes internationales du travail, de dialogue social de durabilité environnementale ont été prises en compte dans le projet, notamment au cours de la formation sur l'approche HIMO, l'élaboration des DAOs HIMO et l'exécution des chantiers écoles HIMO. Par ailleurs, tous les acteurs ont été formés dans l'intégration de tous ces aspects dans leurs DAOs.

Conclusions de l'évaluation

Pertinence et cohérence

La pertinence des objectifs du Projet KIN ELENDA est satisfaisante car ils sont alignés sur les priorités et objectifs (i) du PPTD, du DSCR 2, Il est aussi en cohérence avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la fragilité en RDC, le PNSD, la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, la stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation (SSEF) pour la période 2016 – 2025 mais aussi sur les ODD, à travers les objectifs 8 et 11 ainsi que le Résultat 3 du Programme et Budget de l'OIT 2024 – 2025.

L'analyse des besoins du projet répond en général aux besoins manifestés par les bénéficiaires. Les activités menées étaient en accord avec les objectifs du projet et les modalités d'exécution de l'intervention ont pris en compte les préférences des jeunes et des femmes. Enfin, le projet est pertinent puisqu'il apporte des réponses à des besoins existants des groupes cibles.

Conception du projet

La pertinence de la conception du projet est globalement satisfaisante. L'objectif global du projet est clair et les objectifs spécifiques sont complémentaires et interreliés. Ils ont été formulés dans un ordre logique et chronologique adéquat. En plus la situation des groupes-cibles a été prise en compte aussi bien dans l'élaboration du projet et du cadre conceptuel et méthodologique que dans la mise en œuvre de celui-ci.

Performance et efficacité

L'efficacité globale du projet est satisfaisante car toutes les activités ont été réalisées et ont permis d'atteindre l'essentiel des résultats escomptés. Cette performance a été atténuée par quelques petites difficultés et contraintes dans la mise en œuvre et qui sont liées dans une certaine mesure à la programmation des activités et à la faiblesse de certains acteurs. Le projet a permis d'atteindre totalement le premier objectif immédiat ; cependant le deuxième a été partiellement atteint car les activités relatives à la constitution des unités HIMO dans les structures et la création des coopératives et/ou GIE pour les jeunes n'ont pas été totalement réalisées.

La mise en œuvre du projet a connu un certain ralentissement durant la première année en raison des contraintes administratives (*décaissement tardif des fonds, période de familiarisation avec les procédures du BIT par les Maîtres d'œuvre ...*). Cette phase de ralentissement a été suivie par une période d'accélération de l'exécution des activités.

La mise en œuvre de ce projet a été jugée efficace dans ce sens qu'il a atteint les objectifs visés dans une proportion jugée satisfaisante, que les résultats obtenus sont visibles sur le terrain et que le système de gestion mis en place est adéquat et favorise la participation, le contrôle, la transparence et la reddition des comptes.

Efficience

L'efficience globale du projet est jugée satisfaisante avec un niveau de réalisation relativement élevé et un taux d'exécution du budget d'environ 97,6 %. Dans l'ensemble, l'analyse des ressources allouées montre que les ressources humaines, financières et techniques ont été adéquates.

Les ressources humaines étaient dotées des capacités avérées et d'une expertise pointue pour mener à bien le projet.

L'utilisation des ressources et de la gestion financière n'a pu être évaluée profondément par manque de données précises. Néanmoins, les responsables financiers nous ont assuré que les moyens financiers mis à la disposition du projet ont été suffisantes et utilisés de façon efficiente.

Impact

Quoi qu'il soit prématuré de parler d'impact au sens strict du terme de ce projet qui s'est achevé il y a 8 mois, nous pouvons dire que l'appréciation de l'impact du projet est mitigée : certaines personnes interrogées pensent que des jalons ont été posés mais que le projet n'a pas suffi pour impulser les changements voulus, notamment concernant l'employabilité des jeunes, la création des coopératives et GIE, la constitution des comités techniques HIMO... Néanmoins, les effets perçus sont le signe que les impacts attendus se produiront à terme.

Le changement de comportement est effectif sur plusieurs aspects des conditions et du cadre de vie des populations bénéficiaires. Plusieurs effets positifs (*l'apprentissage des nouvelles connaissances en techniques HIMO, la création d'un environnement favorable à l'exercice d'un travail décent, l'accroissement des revenus de quelques bénéficiaires ...*) et peu d'effets négatifs (*la faible implication des communautés, la faible sensibilisation de la population...*) ont été notés au niveau social, économique et environnemental. Cependant, d'une manière générale, cette initiative a été appréciée par la population qui pense qu'en l'associant aux autres initiatives conduites dans ce sens, elle augmenterait ainsi les chances de voir se produire des changements profonds et palpables, si toutes les mesures prises pour assurer la pérennisation sont exécutées. Nous pouvons donc dire que l'impact global du projet est jugé satisfaisant.

Durabilité

Quoique les mécanismes et stratégies de sortie soient prévus, l'appropriation du projet ainsi que l'implication des acteurs étatiques reste un problème à résoudre. Les autorités des deux communes, peu impliquées ne sont pas en condition de faire un suivi après la finalisation du projet.

La durabilité du projet est jugée presque satisfaisante, au regard des nombreux enjeux et défis qui dépassent parfois le cadre du projet même, caractérisé par des limites et insuffisances d'ordre socioéconomique, stratégique et opérationnel. Il se dégage plusieurs difficultés qui montrent que si la question de la durabilité des acquis du projet a bel et bien été prise en compte lors de la conception du projet, il n'en demeure pas moins vrai que les mécanismes de pérennisation n'ont pas été solidement établis.

Leçons Apprises

1. Lorsqu'on met en œuvre un projet qui engage plusieurs acteurs, il importe de penser avant tout à une adhésion des parties prenantes au projet, la signature d'un protocole de collaboration qui définit de manière claire les rôles et responsabilités de chaque partie prenante ainsi que des mécanismes de suivi & évaluation de proximité définis de commun accord par les parties prenantes ;
2. La stratégie de sortie et de pérennisation du projet ne peut être efficace qu'à la seule condition qu'il y ait une appropriation effective par la population, concomitamment au renforcement des capacités locales tout en identifiant les actions à mener ainsi que les ressources nécessaires ;
3. Le projet aura plus de chances d'être durable s'il est lié à des institutions gouvernementales pertinentes qui possèdent les structures et des systèmes requis pour intégrer les activités du projet dans leur programmation à long terme ;

4. La création des partenariats stratégiques avec les différentes organisations à assise communautaire au niveau local et jouissant d'une connaissance du milieu permet d'accélérer la mise en œuvre du projet et constitue une stratégie efficace de pérennisation du projet ;
5. Le recours aux communes a été un principe clé de la stratégie de mise en œuvre du projet pour favoriser une appropriation institutionnelle des acquis des processus. Cependant, l'implication des communes s'est révélée insuffisante puisque les communes dans leur majorité, semblent avoir participé au projet de manière passive. Il faut donc avant tout renforcer et consolider financièrement et techniquement les structures sensées assurer la pérennisation du projet.
6. La démarche participative et inclusive adoptée par le projet constitue un facteur catalyseur pour l'appropriation du projet.

Quant aux **bonnes pratiques**, elles se résument de la manière suivante :

1. La création des partenariats stratégiques avec les différentes organisations à assise communautaire au niveau local et jouissant d'une connaissance du milieu permet d'accélérer la mise en œuvre du projet et constitue une stratégie efficace de pérennisation du projet.
2. La capacité pour l'équipe du projet et d'autres partenaires à se familiariser et d'utiliser avec efficience l'approche HIMO ainsi que les outils mis à sa disposition a permis au projet d'atteindre sans ambages les résultats escomptés.
3. Le fait d'avoir recours au secteur privé (*entreprises de construction*) pour un projet gouvernemental est un moyen sûr et encourageant de renforcer le partenariat public – privé.

Recommandations

Rec 1. Mener un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds et du Gouvernement afin de (i) développer et introduire des curricula de formation HIMO dans les programmes de formation des institutions d'appui techniques, les Instituts supérieurs BTP, les universités, les écoles d'ingénieurs et autres centres de formation professionnelles du pays, (ii) d'intégrer les actions du projet PDMURK dans les Plans de Développement des communes ; cela est une stratégie claire de l'appropriation, de la responsabilisation des acteurs publics et de la pérennisation du projet et enfin (iii) d'introduire l'approche HIMO dans les DAOs des marchés du secteur public. **BIT et mandants ; Priorité Haute ; Durée court terme, ressources faibles.**

Rec 2. Etendre l'expérience de ce projet à d'autres communes. Le BIT pourrait, à ce niveau, trouver d'autres financements auprès d'autres bailleurs potentiels, d'abord pour la durabilité du projet et ensuite pour étendre cette expérience en finançant d'autres projets du genre dans d'autres communes de Kinshasa afin de consolider les acquis du projet et assurer la réinsertion professionnelle d'un plus grand nombre de jeunes. **BIT ; Priorité Haute ; Durée moyen terme, ressources élevées.**

Rec 3. Renforcer les conditions et opportunités d'insertion des jeunes formés qui ont des difficultés d'insertion professionnelle à travers des études de faisabilité et des missions de suivi des jeunes formés dans les chantiers écoles. Une étude de faisabilité et un suivi rapproché pourraient être menées au sujet de l'insertion des jeunes formés dans les chantiers écoles dans le but de (i) renforcer les opportunités et les conditions d'accès à l'emploi pour les jeunes présentant des difficultés d'insertion professionnelle, (ii) renforcer l'employabilité de ces jeunes en les formant et/ou en les insérant dans de nouveaux chantiers d'autres projets du BIT ; (iii) stimuler la création des GIE en matière de gestion des groupements et en compétences liées à l'entrepreneuriat. **BIT et gouvernement ; Priorité Haute ; Durée moyen terme, ressources élevées.**

Rec 4. Mettre en œuvre d'autres projets avec des formations dans d'autres secteurs : nous recommandons la diversification des secteurs (pêche, agriculture, élevage.) en vue de renforcer et diversifier l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. Cette diversification renforcerait la polyvalence des jeunes en matière d'emploi. **BIT et mandants ; Priorité Haute ; Durée moyen terme, ressources élevées.**

Rec 5. Renforcer la synergie entre le BIT et les Centres de Promotion Sociale (CPS) du ministère des Affaires Sociales. Il s'agira, pour le BIT, de développer l'esprit entrepreneurial des jeunes par des actions de sensibilisation, avec l'appui du Gouvernement. **BIT et mandants ; Priorité Haute ; Durée moyen terme, ressources élevées. BIT et mandants ; Priorité Haute ; Durée moyen terme, ressources élevées.**

Rec 6. Renforcer le suivi et le contrôle de la qualité de la formation. Le suivi et le contrôle de qualité des activités de renforcement des capacités et de promotion des bonnes pratiques pourraient être renforcés afin qu'elles soient efficaces et durables sur le terrain. Un plaidoyer pourra être mené auprès des autorités compétentes tout en accompagnant les communes et les acteurs de la société civile dans le processus de mobilisation des ressources financières en vue de les doter de capacités et moyens logistiques pour accomplir leur mission. **BIT et mandants ; Priorité Haute ; Durée moyen terme, ressources élevées.**

1.1. Contexte du projet

Malgré les performances économiques récentes du pays, la pauvreté chronique et la malnutrition sont restées importantes. En effet, plus de 82% de la population vit sous le seuil de pauvreté de 1,25 dollars USD par jour et près de 14% des pauvres de l'Afrique subsaharienne vivent en RDC. La RDC n'a atteint aucune des cibles des Objectifs du millénaire pour le développement à leur terme en 2015. Selon le PNUD, l'indice du développement humain (IDH) de la RDC situé à 0,435 en 2018 classe le pays au 41ème rang sur 54 pays en Afrique et au 176ème rang sur 188 pays dans le monde. Le revenu par tête est la dimension du développement humain qui explique surtout le niveau relativement bas de l'indice, en raison de la faible création de richesse et la précarité des revenus du travail en RDC. Un salaire défini dans le cadre d'un contrat de travail formel permet de garantir une sécurité sociale, une dignité humaine et une reconnaissance sociale. Pour ces raisons, le statut d'employeur comme celui d'employé salarié sont considérés comme les situations idéales pour se prémunir de la vulnérabilité et de la précarité dans l'emploi. En RDC, à peine 20% des emplois sont salariés en 2016, en dessous de la moyenne de l'Afrique centrale. (OIT, 2018).

Au niveau du marché du travail, le phénomène de sous-emploi, en particulier des jeunes et des femmes constitue un déterminant majeur de la sous-utilisation de la main-d'œuvre ⁽¹⁾. De façon générale, le pays est caractérisé par une main d'œuvre locale relativement jeune et un énorme potentiel en ressources humaines du fait de sa population majoritairement jeune, soit 62% dans la tranche d'âge de 15 à 34 ans ⁽²⁾. Cependant, ce potentiel est faiblement mis en valeur à la suite de la faiblesse des compétences des jeunes issues d'une inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché de l'emploi d'une part et les besoins de la promotion des opportunités économiques pour les jeunes d'autre part. Ainsi, tandis que le taux de sous-emploi pour l'ensemble de la population en RDC se situe à 39,2% contre une moyenne de 31,9% en Afrique centrale ; le taux de sous-emploi des jeunes est de 65,7% contre une moyenne de 54,9% en Afrique centrale ⁽³⁾.

Dans les zones minières, la situation du chômage des jeunes est encore beaucoup plus alarmante. Du fait de la faible diversification économique et de l'absence d'opportunités économiques alternatives pour les jeunes, ceux-ci sont obligés d'exercer des emplois non décents (présentant des risques élevés sur la santé et la sécurité), dans le secteur minier et ne disposent quasiment d'aucune marge de manœuvre pour négocier l'amélioration de leurs conditions de travail (revenue, prix, hygiène et sécurité du travail, etc.). Ainsi, l'abondance de ressources minières contraste avec l'extrême pauvreté des ménages qui constitue la principale cause du travail des enfants dans les mines dont le nombre est estimé à 40 000 sur toute l'étendue du pays selon l'UNICEF. Par ailleurs, le marché du travail au Congo est marqué par un fort dysfonctionnement, illustré à travers un accès limité des jeunes à l'emploi et à l'insertion socioprofessionnelle. Cette situation est le corollaire du nombre limité de postes à pourvoir, de l'inadéquation formation – aptitudes/profils recherchés par les employeurs, et de la lenteur des départs en

¹ Selon, l'OIT, la sous-utilisation de la main-d'œuvre est un déficit d'utilisation de la main-d'œuvre qui s'observe au niveau des individus de 15 ans et plus, en situation de sous-emplois (emplois précaires par rapport à la durée du travail et/ou la rémunération) et des personnes en situation de chômage.

² Au sens de l'Union Africaine la jeunesse comprend la population située dans la tranche d'âge de 15 à 34 ans (cfr. Charte africaine de la jeunesse)

³ Données fournies par le Département ECST de la Banque (Décembre 2018).

retraite des fonctionnaires, révélatrice de la mise en œuvre insuffisante d'une politique active du marché du travail favorable au rajeunissement des ressources humaines ⁽⁴⁾.

1.2. Présentation du projet

Le Projet d'Assistance Technique du Bureau International du Travail (BIT) au Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa (PDMRUK) « KIN ELENDA » fait suite à une requête du Ministère des Infrastructures et Travaux Publics au BIT pour l'intégration des approches HIMO dans la composante 2 du projet. En effet, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a initié, avec l'appui de la Banque Mondiale, le projet KIN ELENDA pour améliorer l'accès aux infrastructures, services et opportunités socio-économiques ainsi que la gestion urbaine à Kinshasa. Le projet KIN ELENDA est basé sur le concept de « villes inclusives et résilientes » sous un angle spatial, économique et social et de résilience aux aléas.

L'objectif de la composante 2 du projet Kin-Elenda est d'améliorer les revenus des personnes vulnérables et stimuler la croissance et la productivité des secteurs économiques prioritaires, notamment à travers l'entretien des infrastructures et l'inclusion sociale par exemple l'utilisation des techniques à haute intensité de main-d'œuvre (THIMO) d'urgence pour la création d'emplois rapides et THIMO de développement pour la création d'emplois durables.

Objectifs et Résultats du projet

L'objectif de développement du projet vise à contribuer à la réduction de la pauvreté par la création d'emplois et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes dans la ville de Kinshasa par l'aménagement des infrastructures urbaines à travers la valorisation des approches intensives en emplois (HIMO).

Cet objectif général se décline en deux objectifs immédiats, à savoir :

Objectif immédiat 1 : L'approche HIMO est intégrée dans les dossiers d'appel d'offres comme outil de création d'emplois décents. Cette composante vise les produits suivants sur la base des activités planifiées.

- Produit 1. Les approches HIMO sont intégrées dans les DAO élaborés par les Maîtres d'ouvrage ;
- Produit 2. Les Maîtres d'ouvrages sont formés à l'intégration des approches HIMO dans les DAO ;
- Produit 3 : Formation des entreprises et des Bureaux d'études à l'approche HIMO.

Objectif immédiat 2 : Des infrastructures urbaines sont aménagées et des opportunités d'emplois décents sont créées pour les jeunes et les femmes par l'utilisation des approches HIMO.

- Produit 4 : Organisation des chantiers écoles ;
- Produit 5. Appui conseil de l'équipe technique du projet aux PME au cours de la réalisation de leurs travaux.

1.3. Logique d'intervention du projet

Stratégies d'intervention du projet

La stratégie du BIT pour accompagner ce projet se décline en une série d'actions qui sont :

- La formation aux techniques HIMO sous forme théorique et pratique à travers la réalisation des chantiers écoles ;
- L'intégration des approches HIMO dans les DAOs du projet ;

⁴ La politique nationale de l'emploi (PNE) de la RDC adoptée en 2018, intègre pourtant des mesures incitatives favorables au rajeunissement progressif des effectifs et à la promotion de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes qualifiés sur le marché de l'emploi. Celles-ci souffrent d'un déficit de mise en œuvre.

- L'organisation des jeunes en coopératives ou GIE ;
- Le suivi technique du BIT et la prise en compte du travail décent ;
- La création des comités techniques HIMO au sein de la Cellule des Infrastructures et des communes concernées provenant des équipements acquis pour la formation.

Modalités d'organisation pour la gestion du projet

Le projet est géré par une équipe permanente composée d'un Conseiller Technique Principal, Chef de mission (P4, 1), assisté d'un Ingénieur de travaux de génie civil (NOB) et un assistant administratif et financier (G5). En outre, le BIT a mis à la disposition du projet une équipe d'experts consultants (*Ingénieur de Génie rural / hydraulicien, expert des questions environnementales et sociales, expert en santé et sécurité au travail, expert en ingénierie sociale et des formateurs*).

Principaux partenaires du projet

Les principaux partenaires du projet sont :

- Les ministères (*Ministères des Infrastructures et Travaux Publics, Affaires Sociales...*) ;
 - Les Directions Nationales techniques du Ministère du Travail, Formation professionnelle et Emploi ;
 - Quelques Institutions nationales : Fonds National de Promotion et de Service Social (FNPSS), Institut National de la Statistique (INS), Institut National de Préparation Professionnelle (INPP), Cellule de Développement Urbain de Kinshasa (CDUK)...
 - Les communes de Kisenso et de Ndjili ;
 - Les entreprises de construction (ABAKHID et HORIZON CONSTRUCTION).
-

2. CADRE, OBJECTIFS ET CHAMP DE L'ÉVALUATION

2.1. Cadre de l'évaluation

L'évaluation au BIT a pour objectif la responsabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle a été 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.

La présente évaluation finale indépendante a été 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.

D'une façon générale, cette évaluation indépendante finale a suivi les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, la liste de contrôle 4.8 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, 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* » (Voire Annexe 1).

2.2. Objectifs de l'évaluation

Les objectifs spécifiques de cette évaluation sont :

- 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 ;
- 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
- 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),
- 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 ;
- Analyser l'efficacité de l'utilisation des ressources financières, humaines et matériels pendant la mise en œuvre des projets ;
- Examiner les stratégies de durabilité ;
- Examiner l'impact potentiel du projet ;
- Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet 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.

2.3. Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante a porté sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet en question (*du 30 avril 2022 au 30 juin 2024*), en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique concerne les deux communes de la ville de Kinshasa couvertes par le projet, à savoir les communes de Kisenso et de Ndjili, à Kinshasa / RDC.

2.4. Clients de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet, à la CEP, aux partenaires techniques locaux, au donateur (BAD), et au BIT (bureau de l'OIT à Kinshasa, bureau régional à Abidjan, le siège à Genève).

2.5. Critères et questions de l'évaluation

L'évaluation finale indépendante a été réalisée du 18 décembre 2024 au 28 février 2025. Conformément aux TdR, les évaluateurs ont examiné les critères et questions d'évaluations suivantes :

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres et stratégies de développement du Gouvernement de la RDC, 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/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 du projet

- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est-il cohérent ? (*Exemple : 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 du projet complètent-ils les dispositifs de l'état, des partenaires sociaux et autres parties prenantes ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination (y-compris les personnes handicapées), des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?

Performance 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 ?

Effizienz 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 du projet

- 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 ?
- 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 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 ?

Durabilité du projet

- 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 ?

Thèmes transversaux

- 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 bénéfices 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 ?
- 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 ?

3.1. Approche méthodologique

Cette évaluation a été 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. Elle a adopté une approche méthodologique participative, inclusive et itérative pour collecter les données auprès des différents acteurs. Il a utilisé aussi la triangulation pour accroître la validité et la rigueur des résultats de l'évaluation, en impliquant largement les bénéficiaires et les parties prenantes du projet dans la collecte, l'analyse des données et la formulation des recommandations.

La démarche méthodologique de cette évaluation a été participative, inclusive et mixte et a permis de collecter des données qualitatives et quantitatives. Elle s'est effectuée en quatre (4) phases qui sont :

- La phase de préparation de la mission ;
- La phase de collecte de données quantitatives et qualitatives ;
- La phase d'analyse et traitement de données et
- La phase d'élaboration des rapports.

Pour ce faire, elle a combiné plusieurs sources d'informations, notamment la recherche documentaire, les ateliers avec les parties prenantes (*entretiens, focus group avec les principaux acteurs à travers des guides d'entretien*) ainsi que les observations directes.

3.2. Principales étapes de la mission

Phase 1 : Préparation de la mission et élaboration des outils

A. Organisation de la réunion de démarrage

Au démarrage de la mission, une réunion initiale à distance a été organisée, sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation, impliquant le consultant, l'équipe du projet et le personnel administratif du Bureau pays. Le but était, d'une part d'expliquer la démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte du BIT et d'autre part, discuter des aspects administratifs, financiers et logistiques de l'évaluation.

B. Revue documentaire

Après la réunion de cadrage, l'évaluateur a pris connaissance de l'ensemble des documents du projet mis à sa disposition, notamment les documents de base du projet, les rapports d'avancement incluant les produits du projet, les rapports de missions de suivi sur terrain, les comptes rendus des réunions, les études réalisées, les plans de travail, les budgets correspondants et autres documents utiles relatifs au projet, notamment le Prodoc, le PPTD, l'UNSDCF, le PNSD national.

C. Elaboration du rapport de démarrage.

A la fin de cette étape, nous avons élaboré le rapport de démarrage incluant, mais pas uniquement, la méthodologie les outils de collecte de données de l'évaluation, en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation, notamment les guides d'entretien individuel semi-structurés, le guide pour les discussions de groupe (focus group) ainsi que la check-list pour les observations directes.

Phase 2 : Collecte de données

La collecte de données s'est déroulée du 14 janvier au 06 février 2025 (soit 14 jours) alors qu'il était prévu de le faire en 8 jours. Cela est dû aux jours de congé (16 et 17 janvier 2025) et surtout aux perturbations causées par les manifestations organisées par la population de Kinshasa, à la suite de la crise militaire/armée dans l'Est de la RDC. L'instauration du « télétravail » au sein du BIT a impacté aussi sur le respect du calendrier de collecte de données.

A. Echantillonnage

Pour la collecte des informations qualitatives, nous nous sommes référés à la liste des personnes à interviewer transmise par le Gestionnaire de l'évaluation. Les participants à l'enquête étaient choisis en fonction de leur implication effective dans le projet.

Tableau 1. Liste des personnes interrogées

Activité	Nombre de personnes			Méthode de collecte de données
	Homme	Femme	Total	
Personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (Bureau de l'OIT Kinshasa)	1	0	1	Entretien individuel (présentiel)
Conseiller Technique Principal	1	0	1	Entretien individuel (présentiel ou virtuel)
Ingénieur de travaux de génie civil	1	0	1	Entretien individuel (présentiel ou virtuel)
Bailleur	1	0	1	Entretien individuel (présentiel)
Cellule des Infrastructures	2	1	3	Entretien individuel (présentiel)
Communes de Kinseso et Ndjili	2	2	4	Entretien individuel (présentiel)
Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale	1	0	1	Entretien individuel (présentiel)
Fonds National de Promotion et de Service Social (FNPSS)	1	0	1	Entretien individuel (présentiel)
Directions Nationales techniques du Ministère du Travail : Formation Professionnelle, Emploi, PME	1	0	1	Entretien individuel (présentiel)
Institut National de la Statistique (INS)	1	0	1	Entretien individuel (présentiel)
Institut National de Préparation Professionnelle (INPP)	1	0	1	Entretien individuel (présentiel)
Entreprises de mise en œuvre	2	0	2	Entretien individuel (présentiel)
Jeunes femmes et hommes (18-35 ans) formés à l'amélioration de leur employabilité dans les chantiers écoles	48	48	96	Focus group (présentiel)
Communautés bénéficiaires	10	10	20	Focus group (présentiel)
TOTAL	73	61	134	

B. Méthodes de collecte de données

L'évaluateur a utilisé des méthodes mixtes d'évaluation combinant des sources des données **quantitatives** et **qualitatives**.

La collecte de données **qualitatives** a consisté à réaliser des entretiens individuels semi-structurés (*auprès des bénéficiaires indirects, des informateurs-clés, des parties prenantes et du bailleur*) et des focus group (*auprès des jeunes et des communautés*).

Les entretiens effectués *en présentiel ou à distance* nous ont permis de rencontrer près de 45 personnes (*dont 28 hommes et 17 femmes*) sur les 69 prévues parmi lesquelles le personnel de l'OIT de Genève, le personnel du BIT (*équipe administrative et opérationnelle basée à Kinshasa*), les parties prenantes-clés, les institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du projet, les Directions Nationales techniques des Ministères sectoriels impliqués dans le projet, les entreprises de construction, le personnel des communes de Kisenso et de Ndjili, les bénéficiaires du programme et quelques habitants des communes susmentionnées.

L'évaluateur a eu l'occasion de rencontrer les jeunes bénéficiaires des actions du projet et formés à l'amélioration de leur employabilité dans les chantiers écoles. Au total, deux focus group ont été réalisés et ont permis de toucher 14 personnes (*dont 10 hommes et 4 femmes*).

La collecte de données **quantitatives** a été faite sur la base d'une revue documentaire (*principalement mais pas uniquement*), des données de suivi, des évaluations des formations organisées, des rapports intermédiaires du projet ainsi que des observations directes sur les sites afin de compléter les données qualitatives. La revue documentaire a été réalisée pour compléter les données qualitatives (triangulation) et a permis d'évaluer les résultats, les effets et les prémisses d'impacts du projet. L'examen des données quantitatives recueillies sur les indicateurs du projet a permis de comparer les données de base aux données finales et de faire une analyse de ces données, en référence aux questions d'évaluation énoncées ci-dessus.

Enfin, nous avons pu visiter tous les 3 chantiers écoles, visites qui ont permis de valider sur place les principaux résultats et interventions tangibles à travers une check-list élaborée à cet effet.

Phase 3 : Analyse et traitement des données

L'évaluateur a analysé et examiné les données recueillies, ce qui lui a permis de préparer le rapport narratif. Les prises de notes effectuées lors des entretiens individuels et focus groups ont été saisies et complétées par l'ajout d'autres éléments.

Après le travail sur le terrain, les données collectées lors des différents entretiens (*individuels et de groupe*) ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes des informations livrées par les personnes rencontrées selon la méthode suivante : extraction, pour chaque critère, des messages clés tels qu'exprimés par les répondant, hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition dans chacun des groupes et dans l'ensemble, comparaison entre les groupes de façon à dégager les divergences et les convergences, illustration des messages-clés par un verbatim qui reflète la perception exprimée par les enquêtés.

Cette analyse a permis d'identifier et d'analyser les acquis du projet, les contraintes, les faiblesses et les points forts et en tirer les leçons apprises. De même, des témoignages pertinents ont été relevés et présentés sous formes d'encadrés dans ce rapport.

Phase 4 : Rédaction du rapport d'évaluation

A. Atelier avec les parties prenantes

Prévu mais pas encore tenu pour des questions de sécurité globale en RDC contraignant le personnel des Nations Unies à faire du télétravail.

B. Rédaction du rapport : l'évaluateur a rédigé le rapport provisoire d'évaluation qui a été transmis au Gestionnaire de l'évaluation. Ce dernier a formulé des amendements et observations, lesquels ont été pris en compte lors de la rédaction du rapport final d'évaluation, lu, revu et validé par le BIT.

3.3. Contraintes et limites de l'évaluation

Les principales contraintes et difficultés rencontrées par l'évaluateur se résument comme suit :

- La mobilisation des acteurs pendant les 2 dernières semaines du mois de janvier a été parfois difficile compte tenu des jours fériés (16 et 17 janvier 2025) et de 3 jours d'inactivité à la suite des perturbations dues au conflit armé dans l'Est de la RDC ;
- L'indisponibilité de certains acteurs a parfois retardé le calendrier de la collecte de données ;
- La non-disponibilité de certaines personnes identifiées à la suite de leur agenda qui n'était pas compatible avec le calendrier de la mission ;
- Les questionnaires envoyés par e-mail n'ont pas tous été retournés à l'évaluateur et ce, malgré le suivi par téléphone.

Pour faire face à ces contraintes, nous nous sommes plus basés sur les documents mis à notre disposition, la disponibilité de certains staffs du BIT et autres partenaires à répondre à nos questions et la qualité de personnes rencontrées, sans oublier nos observations sur le terrain. Cela nous a permis de rassembler des informations utiles et pertinentes, à partir desquelles il était possible de fonder des jugements pertinents.

4. RESULTATS DE L’EVALUATION

A la suite de la collecte de données, l’évaluateur a procédé à une analyse approfondie des résultats de l’évaluation et a abouti à la conclusion que les résultats atteints sont appréciables au regard des résultats attendus, comme le témoignent les avis formulés par les répondants ainsi que nos propres observations directes sur le terrain. L’analyse des axes d’intervention du projet et des critères d’évaluation susmentionnés a permis d’identifier les succès, les contre-performances et les défis à relever pour des interventions futures et a permis de conclure ce qui suit :

4.1. Pertinence et cohérence du projet

La pertinence des objectifs du Projet KIN ELEND A est très satisfaisante car ils sont alignés sur les priorités et objectifs nationaux, internationaux et sont conformes au mandat de l’OIT. Ils répondent aussi aux besoins réels des populations bénéficiaires.

a) Alignement aux priorités nationales et aux cadres internationaux

Au niveau national, la conception du projet et les objectifs sont alignés sur :

- Le Document Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCR P 2), notamment sur le Pilier 2 (*Diversifier l’économie, accélérer la croissance et promouvoir l’emploi*), le Pilier 3 (*Améliorer l’accès aux services sociaux de base et renforcer le capital humain*) et le Pilier 4 (*Protéger l’environnement et lutter contre le changement climatique*) ;
- Les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la fragilité en RDC et notamment le PAP 2012-2016 qui fait suite au DSCR P2 (2011-2015) ;
- Les stratégies nationales sectorielles suivantes : (i) Politique Nationale de l’Emploi et de la Formation Professionnelle, promulguée en novembre 2015, (ii) la stratégie sectorielle de l’éducation et de la formation (SSEF) pour la période 2016 - 25 et qui vise à développer l’accès, l’équité, améliorer la qualité des enseignements et des apprentissages et à renforcer la gouvernance du secteur.

Cet alignement se concrétise par le fait que la conception du projet et ses objectifs visent à améliorer les revenus des jeunes et stimuler la croissance et la productivité des secteurs économiques, notamment à travers l’entretien des infrastructures et l’inclusion sociale par exemple l’utilisation des techniques à haute intensité de main-d’œuvre (THIMO) d’urgence pour la création d’emplois rapides et THIMO de développement pour la création d’emplois durables.

Le projet s’insère parfaitement dans

- (i) **Le Plan cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSCDF) – 2019 - 2023** : dans ce sens qu’il aide le pays à renforcer sa résilience économique et sociale, par des politiques macroéconomiques appropriées et des politiques de protection sociale et de redistribution qui réduisent la vulnérabilité et préservent les résultats obtenus dans la lutte contre la pauvreté et les inégalités, par des activités non monétaires de l’économie moderne, comme les services de soins à la personne non rémunérés, le travail informel et les services de base..
- (ii) **Le Plan National Stratégique de Développement (PNSD) – 2017 - 2021** dont l’objectif est de permettre à la RDC d’accéder au statut de pays à revenu intermédiaire, via sa transformation structurelle, ⁽⁵⁾ ;

⁵ notamment le Pilier III (*Consolidation de la croissance économique, diversification et transformation de l’économie – Point C.5 - Industrialisation, diversification et intégration régionale*) - le Pilier IV (*Aménagement du territoire, reconstruction et modernisation des infrastructures – Point D.4 - Réseau d’alimentation en eau potable et D.6 - Développement urbain et de l’habitat*) et le Pilier V

- (iii) **Le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) 2021 – 2024 de la République Démocratique du Congo en sa priorité 1** « *Croissance économique inclusive et promotion des emplois décents principalement pour les jeunes (filles et garçons)* » à travers les réalisations 1.1 ⁽⁶⁾ et 1.2 ⁽⁷⁾. Ce projet place l'emploi au centre de la politique macro-économique en tant que levier transversal pour la croissance économique, la réduction de la pauvreté, le chômage et le sous-emploi en vue de l'atteinte des ODDs.

Ce projet contribuera notamment à la réalisation de ces objectifs dès lors que les jeunes dont les capacités sont renforcées à travers les centres d'incubations seront rendus capables de se prendre en charge à travers un auto-emploi décent.

b) Alignement sur les ODD

Au niveau international, ce projet s'aligne sur les ODD, à savoir l'objectif **8** (*Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous*), l'objectif **9** (*Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation*) et l'objectif **11** (*Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables*).

En effet, en créant des espaces sûrs de formation, d'emplois et de revenus (coopératives, chantiers écoles) où les jeunes (hommes et femmes) de tout spectre social, politique, éducatif et économique peuvent se rencontrer pour dialoguer, échanger et interagir, leur permet de réduire le sentiment de peur et d'insécurité qui prévaut depuis quelques années d'une part, et d'avoir aussi le sentiment d'appartenir à un grand mouvement de changement social dont les valeurs sont la coexistence pacifique, la responsabilité collective et l'autonomisation d'autre part.

De même, fournir aux jeunes hommes et aux jeunes femmes des compétences de vie et des opportunités d'insertion socio-économique renforce leur potentiel d'être membres actifs et positifs de l'amélioration des conditions de stabilisation et de consolidation de la paix dans leurs communautés et d'accroissement de leur résilience face aux chocs futurs en contribuant à l'amélioration des conditions de vie de leurs familles respectives.

c) Alignement au Programme de l'OIT

Par ailleurs, ce projet est en lien avec le Résultat 3 du Programme et Budget de l'OIT 2024 – 2025 « *Le plein emploi productif au service de transitions justes* » - Produits 3.2 – 3.3 – 3.4 et 3.5 ainsi que leurs indicateurs ⁽⁸⁾. Ce projet contribuera notamment à la réalisation de ces objectifs dès lors que l'approche HIMO sera intégrée dans les DAO et les jeunes recrutés par les PME pour la réalisation des travaux.

(Protection de l'environnement, lutte contre le changement climatique, développement durable et équilibre – Point E.2 - Eau, hygiène et assainissement, E.3 - Protection de l'environnement et conservation de la nature

⁶ Réalisation n°1.1 : 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.

⁷ Réalisation n°1.2 : D'ici 2024, les institutions nationales publiques et privées assurent efficacement la gouvernance et le suivi des politiques et programmes qui facilitent l'employabilité des jeunes hommes et femmes y compris les groupes vulnérables

⁽⁸⁾ Produit 3.2 « Capacité accrue des États Membres à élaborer des systèmes inclusifs, durables et résilients de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie intergouvernementales régionales ».

Produit 3.3 « Capacité accrue des États Membres à formuler et à mettre en œuvre des politiques et des stratégies visant à créer des emplois décents dans les zones rurales ».

Produit 3.4 « Capacité accrue des États Membres à concevoir des programmes et services du marché du travail efficaces et efficaces pour faciliter les transitions ».

Produit 3.5 « Capacité accrue des États Membres à promouvoir des emplois décents pour les jeunes ».

Indicateurs : Part de l'emploi informel dans l'emploi total, par sexe - Ratio emploi/population (personnes âgées de 15 ans et plus) - Proportion de jeunes (âgés de 15 à 24 ans) non scolarisés et sans emploi ni formation.

d) Cohérence avec d'autres projets du BIT

Les objectifs et produits de ce projet sont en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets du BIT en RDC, pas dans la ville de Kinshasa, étant entendu que la plupart de ces projets étaient exécutés en province.

Le BIT jouit d'une longue expérience et d'une expertise reconnue en matière des approches et techniques HIMO. En effet, le Bureau International du Travail (BIT) dispose d'un Programme des investissements intensifs en emplois (EIIP) qui aide les pays à concevoir, formuler, mettre en œuvre et évaluer des politiques et des programmes visant à lutter contre le chômage et le sous-emploi par des investissements publics, généralement dans le développement des infrastructures. Ce programme œuvre avec les gouvernements, les partenaires sociaux, le secteur privé et les associations locales, à optimiser le potentiel d'emploi des investissements en infrastructures visant la création d'un nombre plus important d'emplois productifs et d'une plus large redistribution de revenus.

Le BIT a mis en œuvre de tels programmes et projets HIMO dans quelques d'Afrique (*Cameroun, Mauritanie avec le Projet PECOBAT*), d'Asie et d'Amérique Latine, qui ont démontré les avantages comparatifs de cette approche, qui combine de façon optimale main d'œuvre et équipement léger pour la réalisation des travaux d'infrastructures lorsque cela était techniquement faisable et économiquement rentable.

Cependant, l'expérience des projets HIMO réalisés par le BIT en RDC date de la fin des années 90 avec l'assistance technique apportée au PNUD dans le projet de renforcement des capacités des acteurs dans la maîtrise des approches HIMO. Signalons ici que le projet KIN ELENDIA est une première expérience pour la ville de Kinshasa, étant entendu que la plupart des projets de ce genre étaient exécutés en province ⁽⁹⁾ et d'autres en Afrique.

Néanmoins, les objectifs et produits du Projet KIN ELENDIA sont en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets déjà mis en œuvre en RDC. Ce projet ambitionne de contribuer à la réalisation de tous ces objectifs dès lors que les jeunes dont les capacités sont renforcées, à travers les centres d'incubations, seront rendus capables de se prendre en charge à travers un auto-emploi décent.

e) Implication des parties prenantes et groupes cibles

En outre, les institutions nationales / régionales et les groupes cibles ont été associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi du projet : le projet a été élaboré avec les institutions nationales à la suite des consultations populaires avec les segments et groupes sociaux suivants : les jeunes diplômés du tertiaire au chômage, les jeunes urbains et ruraux en situation de grande précarité, les jeunes en conflit avec la loi, les enfants et jeunes à l'abandon en milieu urbain, les jeunes ex-combattants et autres enfants et jeunes marginalisés en milieu rural, les jeunes en situation de handicap et de troubles psychologiques graves, etc.

f) Réponses aux besoins des bénéficiaires

Ce projet est pertinent par rapport aux besoins ressentis par les bénéficiaires : en effet, il fait suite à une requête urgente de financement soumise à la Banque par le Gouvernement de la RDC, émanant de la volonté du Chef de l'Etat qui a inscrit l'emploi et l'insertion socio-professionnelle des jeunes comme une grande priorité de son premier mandat. Pour répondre en urgence à cette requête, la Banque a diligencé une mission conjointe Banque – BIT - Gouvernement à travers le Fonds National de Promotion et de Service Social (FNPS). Le projet a été formulé sur la base des conclusions issues des consultations très larges que la mission a menées et son intitulé a été instruit par le Chef de l'Etat qui a demandé à la mission lors de

⁽⁹⁾ Données recueillies auprès de M. Cyrano OMBOLO

l'audience qu'il lui a accordé d'orienter l'assistance technique dans le sens des besoins identifiés des groupes cibles au cours des consultations populaires.

Ces besoins sont l'accès à un emploi décent (*en particulier pour les jeunes et les femmes*), la résorption du chômage, l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché de l'emploi, la promotion des opportunités économiques pour les jeunes, l'amélioration des conditions de travail (*revenus, prix, hygiène et sécurité du travail, etc.*), l'accès aux services sociaux de base (*santé, logement, eau et assainissement, ...*) L'objectif est d'une part de contribuer à la génération de revenus pour les jeunes ouvriers et d'autre part de répondre aux besoins et difficultés rencontrées par les groupes bénéficiaires.

Le projet est pertinent puisqu'il contribue à apporter des réponses aux besoins précités. Il ressort des entretiens avec les bénéficiaires du projet et des acteurs extérieurs que, de manière globale, les objectifs retenus correspondent aux besoins et préoccupations réelles. En effet, 12 des 14 personnes interviewées affirment à 72,3% que les interventions du projet tombent bien à propos pour satisfaire leurs besoins réels et pressants (*accès équitable à l'emploi et amélioration des conditions de vie*). Dans la commune de Kisenso, les besoins en eau potable sont immenses et la disponibilité de l'eau potable à proximité des habitations est bien appréciée, en l'occurrence par les femmes et les jeunes, car cela correspond à leurs besoins prioritaires pour le bien-être de leurs familles respectives.

« Pour moi, ce projet arrive au bon moment. Il a été un meilleur moyen pour renforcer les capacités des bénéficiaires. (les jeunes). Le projet leur a aussi permis d'acquérir de nouvelles connaissances et aptitudes leur permettant de maintenir les ouvrages en bon état. » **Habitant de la commune de Kisenso**

g) Théorie du changement

Le cadre logique du projet est cohérent en ce sens qu'il existe un lien de causalité entre les produits et les effets, qui, à leur tour, contribuent à l'objectif de développement du projet. La théorie de changement (*décrite au point 1.3*) est claire et cohérente. Elle décrit clairement le lien de causalité entre les extrants et les résultats ainsi que l'impact du projet.

Au cours de la conception du Projet, les risques ci-après ont été identifiés : les remous sociaux et politiques et leur incidence sur la situation socioéconomique, l'instabilité institutionnelle et gouvernementale, la faiblesse des capacités des institutions publiques et des prestataires des services impliqués dans la mise en œuvre du projet, l'engagement des cadres dirigeants des organes prestataires, la faiblesse des capacités des cadres dirigeants et techniques des organes prestataires et la disponibilité des ressources financières selon le calendrier prévu. Des mesures de mitigation ont été prises pour réduire ces risques.

h) Prise en compte des thèmes transversaux

Enfin, les questions de genre et la non-discrimination (*y-compris des personnes handicapées*), des normes internationales du travail, de dialogue social de durabilité environnementale ont été pris en compte dans le projet, notamment au cours de la formation sur l'approche HIMO, l'élaboration des DAOs HIMO et l'exécution des chantiers écoles HIMO. Par ailleurs, tous les acteurs ont été formés dans l'intégration de tous ces aspects dans leurs DAOs.

En conclusion, ce projet est pertinent et cohérent car il permet de répondre aux besoins des groupes cibles grâce à l'ancrage local et à l'expertise des partenaires de mise en œuvre. En outre, ce projet a été élaboré sur la base des besoins des groupes cibles à la suite des consultations populaires initiées par la Banque mondiale et le Gouvernement.

4.2. Validité de la conception du projet

L'objectif global du projet est clair et les objectifs spécifiques sont complémentaires et interreliés. Ils ont été formulés dans un ordre logique cohérent et dont la chronologie des résultats et activités est adéquate.

En dépit du fait que les produits soient interreliés, nous avons cependant constaté dans le cadre des résultats plus d'indicateurs quantitatifs au détriment d'indicateurs qualitatifs. En dépit de cela, la mission affirme que la pertinence de la conception du projet est globalement satisfaisante.

La situation des groupes-cibles a été prise en compte aussi bien dans l'élaboration du projet et du cadre conceptuel et méthodologique que dans la mise en œuvre de celui-ci. Les besoins des jeunes ont été identifiés lors de la conception du projet (*voir point 4.1*). En effet, la croissance démographique explosive à Kinshasa a conduit à une densification de zones déjà surpeuplées, entraînant une insécurité croissante dans les quartiers mal planifiés, une marginalisation et un taux de chômage élevé, en particulier chez les jeunes. Le niveau de criminalité dans la ville est élevé en raison des mauvaises conditions économiques et du taux de chômage élevé et exacerbé par l'abus d'alcool et de substances. Plus de 10% des enfants de 10 à 18 ans occupent divers emplois dans la rue et entre 14.000 et 20.000 enfants des rues vivent à Kinshasa, dont 40% sont des filles.

*« Le projet est visible sur le terrain. Je suis content de voir que le projet fait appel aux jeunes en tant qu'apprenant et main d'œuvre. Cela va sûrement les occuper. J'en parle dans les programmes diffusés à notre chaîne de radio. Et c'est bien apprécié par notre auditoire ». **Un journaliste membre de la communauté de Ndjili***

Cet enjeu s'explique du fait que cette jeunesse constitue à la fois une ressource importante et un danger imminent à politique inchangée. En tant que ressource, la jeunesse pourrait contribuer rapidement à la relance économique durable du pays à la création de la richesse si elle est canalisée au moyen des investissements susceptibles de lui offrir des opportunités durables d'emplois massifs décents et d'insertion socio-professionnelle. Le danger qu'elle représente réside dans son taux de sous-emploi très élevé qui en fait un facteur de fragilité pour le pays. En conséquence, le défi de l'insertion socio-professionnelle des jeunes est énorme. La jeunesse congolaise, longtemps abandonnée à elle-même manque aujourd'hui de vrais repères. La perte des valeurs républicaines et fondamentales, qui gangrènent la société congolaise depuis des décennies, ont fortement affecté la jeunesse. Ainsi la société congolaise a produit au fil du temps des phénomènes d'autodestruction qui ont entraîné la rupture de la cohésion sociale et la perte de confiance entre la majorité des gouvernés (les jeunes) et les gouvernants (institutions publiques). Cette situation constitue un danger permanent pour la stabilité des institutions mais aussi un risque sécuritaire énorme et donc une contrainte à l'émergence des investissements et du secteur privé lorsque l'on sait que ces jeunes sont en proie à la manipulation et à l'instrumentalisation.

De ce fait, ce projet d'Assistance Technique du BIT constitue une opportunité pour le Gouvernement de la RDC d'adresser la question des infrastructures urbaines et de création d'emplois décents dans la ville de Kinshasa en vue du rétablissement de la paix et de la cohésion sociale. En effet, en construisant, réhabilitant et en assurant le maintien des infrastructures de production par les approches HIMO, en créant un comité technique HIMO au sein des services techniques des communes, en formant les jeunes dans la maîtrise des techniques HIMO pour les travaux de construction, en les structurant en coopératives dans les différents métiers des BTP, en faisant la promotion des PME locales, ce projet libèrera les opportunités économiques et le potentiel d'emplois décents au niveau local. Mais, plus important, il contribuera à l'amélioration du cadre de vie des populations locales à travers la réalisation des travaux d'infrastructures.

Les approches développées par le projet ont favorisé la participation de ces derniers dans les chantiers écoles et la collaboration avec ceux-ci en tant qu'acteurs de mise en œuvre, étant entendu que le principal problème des jeunes est le manque d'emplois.

La sélection des Entreprises de construction s'est faite d'une manière transparente et concurrentielle sur la base des appels d'offres en vue de recruter des prestataires avec une expertise technique avérée et une expérience démontrée en matière de techniques HIMO.

Dans le cadre de sa mise en œuvre, le projet KIN ELENDA a collaboré avec toutes les institutions nationales mentionnées ci-dessus, tout en veillant à leur implication lors des différents travaux des chantiers écoles. Une collaboration avait été établie par le Projet avec les structures de certains Ministères sectoriels dont celui des infrastructures et des Travaux publics par le biais de la Cellule des Infrastructures, le Ministère chargé de l'emploi, à travers l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) et l'Office National de l'Emploi (ONEM) et le BIT pour la sélection et l'orientation des jeunes, le choix final des centres et la validation des curricula de formation et le suivi de la conformité des centres d'incubation par rapport à leur cahier des charges.

Nous avons noté que la contribution au travail décent a été importante car les résultats obtenus ont contribué vers l'atteinte des réalisations du PPTD notamment la priorité n°1 portant sur « *la croissance économique inclusive et promotion des emplois décents principalement pour les jeunes (filles et garçons)* », en particulier le CPO-COD 101 « *Système de planification et de mise en œuvre des programmes de soutien au travail décent renforcé* ». En effet, en formant les Maîtres d'ouvrages à l'intégration de l'approche HIMO dans les DAOs et en intégrant l'approche HIMO dans les DAOs, le projet a contribué à la création d'emplois décents pour les jeunes et à la mise en place des programmes de soutien au travail décent. Dans l'ensemble, 131 emplois ont été créés. Les $\frac{3}{4}$ des emplois ont bénéficié de la protection sociale (*mise à disposition des jeunes d'un médecin pour des cas de maladies pendant les chantiers avec une trousse médicale, paiement par « mobile money », création des garderies d'enfants pour les femmes pendant les heures de travail...*).

Nous avons constaté aussi une étroite collaboration du projet avec l'équipe du FNPSS, les Directions Nationales techniques : Formation professionnelle, Emploi, PME, etc., les Conseils régionaux concernés (*pour une coordination des activités à l'échelle régionale, et plus spécifiquement au regard des appuis menés par des Partenaires dans le cadre de la Coopération décentralisée*), les organisations d'employeurs et de travailleurs pour l'identification des métiers utiles et pertinentes en vue de l'amélioration de la productivité des entreprises, l'INPP, les programmes de coopération technique et autres départements du BIT et de la BAD aptes à apporter des contributions en termes d'actions conjointes de l'emploi décent pour les jeunes.

4.3. Efficacité du projet.

L'efficacité globale du projet est satisfaisante car toutes les activités prévues ont été réalisées et ces dernières ont permis d'atteindre l'essentiel des résultats escomptés. Cette performance a été atténuée par quelques difficultés et contraintes dans la mise en œuvre et qui sont liées, dans une certaine mesure, à la programmation des activités, à la faiblesse de certains acteurs, aux limites et insuffisances des mécanismes et procédures.

Analyse des objectifs immédiats

Tous les objectifs immédiats prévus ont été atteints à 100%.

Objectif spécifique 1 : L'approche HIMO est intégrée dans les dossiers d'appel d'offres comme outil de création d'emplois décents.

En formant les jeunes à l'approche HIMO, en construisant, réhabilitant et en assurant le maintien des infrastructures de production par les approches HIMO, ce projet libèrera les opportunités économiques et le potentiel d'emplois décents au niveau local. Il contribuera aussi à l'amélioration du cadre de vie des populations locales à travers la réalisation des travaux d'infrastructures. Enfin, cela contribuera à renforcer la satisfaction des partenaires et des bénéficiaires par rapport à l'intégration de l'approche HIMO.

Un jeune de Kisenso qui s'est déclaré « ancien kuluna » a appris quelque chose de nouveau qui l'a éloigné du banditisme et de l'oisiveté ; il a pu réunir des ressources qui lui ont permis de nourrir sa famille durant tout le temps qu'il était resté sur le chantier et a même pu lancer un petit commerce.

Objectif spécifique 2 : Des infrastructures urbaines sont aménagées et des opportunités d'emplois décents sont créées pour les jeunes et les femmes par l'utilisation des approches HIMO.

Ici aussi, l'objectif immédiat du projet a été atteint à 100 %. Les experts recrutés ont accompagné les partenaires techniques dans la mise en œuvre des chantiers-écoles. Le taux d'exécution des travaux est de 100%. L'appui conseil a été apporté auprès des Maîtres d'Ouvrage et AGETIP-EW/PC a réalisé ses missions de de contrôle sur le terrain.

En construisant, réhabilitant et en assurant le maintien des infrastructures de production par les approches HIMO, en créant un comité technique HIMO au sein des services techniques des communes, en formant les jeunes dans la maîtrise des techniques HIMO pour les travaux de construction, en les structurant en coopératives dans les différents métiers des BTP, en faisant la promotion des PME locales, ce projet pourra libérer les opportunités économiques et le potentiel d'emplois décents au niveau local. Il contribuera aussi à l'amélioration du cadre de vie des populations locales à travers la réalisation des travaux d'infrastructures. Par ailleurs, ces actions consolideront les initiatives de dialogue communautaire pour la paix, la cohésion sociale et vont promouvoir l'accès des jeunes aux programmes de protection sociale.

Dans le cadre de ce projet, 160 jeunes ont été formés dans les chantiers écoles (dont 26% de femmes), 131 emplois temporaires ont été créés et des mesures de protection sociale ont été prises, notamment la mise à disposition d'un médecin pour assurer la santé des jeunes dans les chantiers, la création des garderies d'enfants pour les femmes lors des formations et des travaux, le paiement par « *mobile money* » pour la sécurité, etc.

Tableau 2. Résultats atteints

Produit	Prévu	Réalisé	Taux de réalisation
Objectif spécifique 1 : L'approche HIMO est intégrée dans les DAOs comme outil de création d'emplois décents.			
Produit 1 : Les approches HIMO sont intégrées dans les DAOs élaborés par les Maîtres d'ouvrages	5 DAO	5 DAO	100 %
Produit 2 : Les Maîtres d'ouvrages sont formés à l'intégration des approches HIMO dans les DAOs.	30	30 (dont 4 femmes)	100 %
Produit 3 : Formation des entreprises et des Bureaux d'études à l'approche HIMO	96	131 (96 hommes et 35 femmes)	136 %
Produit 4 : Organisation des chantiers écoles	3	3	100 %

Produit	Prévu	Réalisé	Taux de réalisation
Produit 5 : Appui conseil de l'équipe technique du projet à la mission de contrôle au cours de la réalisation de ses travaux	OUI	OUI	100 %

Les experts ont été recrutés et accompagnent les partenaires d'exécution des chantiers-écoles. Les partenaires d'exécution ont été recrutés par voie de passation de marché approuvés par le siège et le taux d'exécution des travaux est de 100%.

En outre, les capacités des Maîtres d'Ouvrages ont été renforcées en matière de travail décent. La mise en œuvre des trois (3) chantiers-écoles a permis de diffuser la pratique du travail décent. En effet, tout au long de la réalisation des chantiers écoles, des dispositions étaient prises pour véhiculer et faire respecter les principes de non-discrimination tant au moment du recrutement des travailleurs qu'à la signature des contrats de travail à travers des sensibilisations, le respect des horaires de travail, la promotion de l'implication des femmes par l'instauration des mesures spécifiques (*par exemple la mise en place des garderies d'enfants*), la formation des jeunes pour le renforcement de leur employabilité, etc.

Avec l'appui du BIT, la RDC s'est dotée d'une politique et une stratégie nationale de protection sociale en 2016, qui s'articulent autour de trois axes stratégiques: (i) Promotion des mécanismes garantissant l'accès aux services sociaux de base et une sécurité élémentaire de revenus pour les personnes vulnérables ; (ii) Renforcement et extension des systèmes d'assurance sociale fiable et économiquement viable ; (iii) Renforcement du cadre institutionnel, des capacités et le financement de la protection sociale. Le projet a pris toutes les dispositions pour s'y conformer :

- Il a mis à la disposition des femmes trois (3) garderies d'enfants.
- Une boîte à pharmacie a été acquise dans chaque chantier-école et les entreprises ont établi des contrats avec des officines médicales pour ce qui concerne la mise à disposition du personnel médical (*Infirmière à temps plein et Médecin à temps partiel*) pour des cas de maladies pendant les chantiers avec une trousse médicale.
- De même, les petits matériels et les EPI ont été acquis en quantité requise (évaluée) pour les manœuvres et des provisions avaient été prévues dans les DAO à cet effet. Quant aux petits équipements HIMO, ils ont été reversés aux Maîtres d'ouvrage qui les ont mis à la disposition des groupes, associations et coopératives des travailleurs mis en place, au travers des Bourgmestres des communes.

En plus, un accompagnement des Bureaux de contrôle a été réalisé en vue de renforcer d'une manière pérenne la pratique de travail décent pour la promotion de la justice sociale. Cet accompagnement consistait en une série des missions de suivi et de contrôle.

Grâce à l'approche d'intervention du projet, 30 cadres techniques de Maîtres d'ouvrages (*dont 4 femmes*) et 131 cadres des entreprises (*96 hommes et 35 femmes*) ont été formés à l'intégration des approches HIMO dans les DAOs ont été formés dans les chantiers-écoles sur les techniques HIMO ainsi que dans d'autres domaines. Ces acteurs formés constituent des moteurs de changement durable afin de consolider les acquis du projet.

Sur la base des sondages que nous avons réalisés, des appréciations des bénéficiaires et des informations puisées dans les rapports et évaluations techniques, nous pouvons affirmer que la quantité et la qualité des résultats obtenus sont très satisfaisantes. A titre illustratif, nous pouvons citer : l'élaboration des DAOs avec intégration efficace des spécificités HIMO - la formation de trente (30), dont 4 femmes, des cadres techniques de Maîtres d'ouvrages à l'intégration des approches HIMO dans les DAOs - la formation des

cadres des entreprises dans la manière de préparer des offres compétitives pour les travaux intégrant les techniques HIMO - la publication d'un guide d'introduction de l'approche HIMO dans les DAOs - la réalisation de trois (3) chantiers écoles - la formation de cent trente-et-un (131) entrepreneurs titulaires des marchés de travaux avec techniques HIMO de façon à ce qu'ils soient aptes à exécuter de façon efficace et efficiente leurs contrats - la création de 131 emplois (avec *la génération des opportunités d'emplois et de revenus (environ 70,000 USD ont été versés sous forme de revenu aux jeunes bénéficiaires du projet)* - la formation de 160 jeunes (26% de femmes) dans le domaine de la production de pavés et de la construction - la production de plus de 25 000 pavés par les jeunes au cours de leur formation...



Aménagement d'un espace public à Ndjili

Sous forme de chantier école, les jeunes hommes et femmes ont participé en tant qu'acteurs à la construction des infrastructures urbaines ci-après : 600 m² de voirie pavée, 120 ml de caniveau en béton, 110 m² de jardin aux abords des sources d'eau, la construction d'un canal en maçonnerie de moellons sur 220 ml pour la protection des berges de la rivière Tomanba et l'aménagement de 5 sources d'eau potable.

Tableau 3. Analyse des produits

Chaîne des Résultats	Indicateurs de performance			Valeur atteinte Nombre et %	Ecart
	Indicateurs de produit	Situation de référence (2021)	Valeur escomptée à l'achèvement du projet		
Objectif immédiat 1 : L'approche HIMO est intégrée dans les dossiers d'appel d'offres comme outil de création d'emplois décents					
Produit 1 : Les approches HIMO sont intégrées dans les DAOs élaborés par les Maitres d'ouvrages	# de note technique (note méthodologique) élaborée et validée par la Cellule Infrastructures (CI)	0	1	1 (100%)	0
	# de supports et outils pédagogiques préparés	0	7	7 (100%)	0
	# de DAOs définitifs intégrant les approches intensives en emplois (HIMO)	0	3	100 %	0
	# d'étude de mise en place de l'ingénierie sociale terminée et validée par la CI	0	1	1 (100%)	0
Produit 2 : Les Maitres d'ouvrages sont formés à l'intégration des approches HIMO dans les DAOs.	# de personnel technique des Maitres d'ouvrages formés à l'intégration des approches HIMO dans les DAOs.	0	30 personnes	30 personnes dont 4 femmes (100 %)	0
	# de sessions de formation réalisées en faveur des Maîtres d'Ouvrage sur l'intégration des approches HIMO dans les DAOs.	0	1	1 (100%)	0
	# de modules de formation élaborés pour l'intégration de l'approche HIMO dans les DAOs.	0	10	10 (100%)	0
	# de guides élaborés pour l'intégration de l'approche HIMO dans les DAOs.	0	1	1 (100%)	0
Produit 3 : Formation des entreprises et des Bureaux d'études à l'approche HIMO	# de participants ayant pris part à cette formation.	0	96	131 136 %	Dépassement
	# de modules de formation élaborés pour la formation des PME et des BETs à l'approche HIMO.	0	7	7- (100 %)	0
	# de sessions de formation organisées pour la formation des PME et des BETs à l'approche HIMO	0	1	4 (400 %)	Dépassement
Objectif immédiat 2 : Des infrastructures urbaines sont aménagées et des opportunités d'emplois décents sont créées pour les jeunes et les femmes par l'utilisation des approches HIMO					
Produit 4 : Organisation des chantiers écoles	# de chantiers écoles organisés	0	3	3 (100 %)	0
	# de jeunes formés à l'utilisation des approches HIMO.	0	150 dont (30% des femmes)	160 dont (26% des femmes) (106 %)	Dépassement
	# d'emplois directs créés	0	150 (30% des femmes)	131	0

Chaîne des Résultats	Indicateurs de performance			Valeur atteinte Nombre et %	Ecart
	Indicateurs de produit	Situation de référence (2021)	Valeur escomptée à l'achèvement du projet		
	# d'emplois indirects créés	0	594 (30% des femmes)	325	0
	# de cadres techniques des Maîtres d'ouvrages ayant participé aux chantiers écoles	0	30	30	0
	# de cadres techniques des PME et BETs ayant participé aux chantiers écoles	0	60	60	0
	# de groupes de jeunes structurés en association ou coopératives ou PME dans les différents métiers des BTPs.	0	0	0 %	-----
	# de « Guide Santé et Sécurité au Travail » pour la continuité des travaux HIMO dans le contexte du COVID 19 est élaboré et soumis et diffusé par le projet.	0	1	1 (100 %)	0
Produit 5 : Appui conseil de l'équipe technique du projet à la mission de contrôle au cours de la réalisation de ses travaux	Nombre de chantiers des PME accompagnés par l'équipe technique du BIT	0	3	100 %	0
	Nombre d'intervention ou d'appui technique apporté par l'équipe technique du BIT	0	5	100 %	0

Principales réalisations du projet

- Les Dossiers d'Appel d'Offres sont élaborés avec intégration efficace des spécificités HIMO ;
- Les Maîtres d'ouvrages sont outillés pour pouvoir intégrer les approches HIMO dans les DAO ;
- Deux (2) entreprises sont dotées de capacités pour préparer des offres compétitives pour les travaux intégrant les techniques HIMO ;
- Trois (3) chantiers écoles sont réalisés ;
- Les entrepreneurs titulaires des marchés de travaux avec techniques HIMO sont en mesure d'exécuter de façon efficace et efficiente leurs contrats ;
- Les opportunités d'emplois et de revenus correspondants sont générés au profit des bénéficiaires ultimes du projet ;
- 160 jeunes sont formés dans le domaine de la production de chaussées et de la construction ;
- Plus de 25 000 pavés sont produits ;
- 600 m² de voirie pavée sont construits ;
- 120 ml de caniveau en Béton sont construits ;
- 110 m² de jardin sont créés aux abords des sources d'eau ;
- La protection des berges en maçonnerie de moellons par la construction d'un canal de 1.20 x 1.00 d'ouverture sur 220 ml ;
- 5 sources d'eau potable sont aménagées (*comportant chacune une chambre de captage avec lit filtrant, une chambre de visite, l'aire de puisage et un canal d'évacuation*).

La chronologie de réalisation de toutes ces activités est d'une manière générale satisfaisante (*d'abord la formation, puis l'expérimentation et enfin la réalisation des ouvrages ...*).

La mise en œuvre de ce projet a été jugée efficace dans ce sens qu'il a atteint les objectifs visés dans une proportion jugée relativement satisfaisante, que les résultats obtenus sont visibles sur le terrain et toutes les activités ont été réalisées. Certaines activités réalisées ont même dépassé la valeur cible initialement prévue. Nous pensons par exemple aux faits ci-après :

- La formation des entreprises et bureaux d'études a connu un dépassement du nombre de participants ;
- Alors que le Projet a prévu 10 % de représentativité des femmes bénéficiaires, l'on a atteint 28,7 % de femmes.



Facteurs ayant favorisé la réalisation des résultats

Les facteurs qui ont contribué à l'atteinte des principaux résultats du projet comprennent :

- L'approche adoptée d'intégrer l'approche HIMO dans les DAOs : cela a contribué à présenter des appels d'offres de qualité ;
- Le renforcement des capacités en HIMO a permis aux entrepreneurs de mettre en œuvre les activités avec efficacité et efficience ;
- La pertinence de la thématique quand on sait que 70% de jeunes sont dans le chômage et soucieux de sortir de l'oisiveté et de pratiquer un métier digne et rémunérateur ;
- La prise en compte des thèmes transversaux (genre, consolidation de la paix, résolution des conflits, dialogue social) a contribué à travailler dans un environnement sain où règnent la transparence et l'équité de genre ;
- La prise en compte des personnes vulnérables a contribué de renforcer la non-discrimination ;
- Le fait de prendre en compte le volet social : mise à disposition des boîtes de secours (trousse de premier secours, la création des garderies d'enfants pour les femmes qui sont aux chantiers écoles ; mise à disposition d'un médecin pour des interventions en cas de maladie pendant les travaux ;

Défis de mise en œuvre

Néanmoins, quelques obstacles que le projet a rencontrés dans la mise en œuvre du projet méritent d'être soulignés. Il s'agit principalement :

- De la lourdeur administrative de la part du maître d'ouvrage et de l'équipe du BIT qui a retardé l'exécution physique des prestations. Comme les activités du BIT étaient conditionnées par la mise en œuvre, en amont de plusieurs activités par le Maître d'Ouvrage, cela a engendré des coûts additionnels et un retard additionnel dans l'exécution du Projet. Il fallait donc plus de flexibilité dans la planification de la part du BIT ;
- Du retard dans la mise à disposition des fonds par la Banque mondiale : cette situation a engendré des difficultés dans le suivi financier du projet due essentiellement de l'insuffisante maîtrise des procédures administratives et financières du BIT par l'équipe du Projet. Le BIT a résolu ce situation grâce au préfinancement des activités sur ressources propres ;
- De la durée de l'Assistance technique relativement insuffisante, compte tenu du fait que les chronogrammes du BIT étaient assujettis à l'évolution des activités du Maître d'ouvrage, à savoir la Cellule Infrastructures : les difficultés rencontrées par le Maître d'ouvrage ont consommé à elles seules plus d'une année, notamment les délais pour l'obtention des non-objection de la Banque Mondiale et la mobilisation des ressources financières ;
- De la faible implication des autorités locales : certaines activités étaient annulées à cause du manque d'implication de la part des autorités. Les autorités de Kisenso n'ont pas indiqué au Projet lieu ou devait être érigé *le site de transit et/ou de décharge pour le curage des caniveaux*.

Signalons aussi qu'à la dernière minute et compte tenu du contexte et l'environnement du moment, le Projet a opté pour le recrutement des entreprises pour l'exécution desdits travaux, abandonnant l'idée de faire exécuter les travaux en régie, conformément à la conception du Projet. Cela a permis d'accélérer la mise en œuvre du Projet tout en assurant une maîtrise des coûts et l'atteinte des résultats.

Efficacité du système de suivi

Le système de suivi & évaluation mis en place par le projet est jugé adéquat et approprié. Il est basé sur la méthodologie « *Gestion Axée sur les Résultats* » (GAR) et a permis d'assurer le suivi et de mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats. L'avantage de ce système est qu'il constitue une approche d'autoévaluation à tous les niveaux d'intervention afin de garantir la transparence dans l'exécution. C'est ainsi que le Projet et toutes les parties prenantes ont pu suivre, de manière objective, l'évolution du projet, évaluer les résultats atteints et en assurer l'optimalité. Ce système a servi de point de repère pour l'élaboration des rapports d'avancement et des rapports finaux. Le plan de travail avec des indicateurs de résultats avait permis un bon suivi et son évaluation. Le Projet a développé des outils de gestion adéquats.

Les jeunes ayant suivi la formation déclarent à 89% avoir été satisfaits des formations suivies. Les 131 emplois temporaires créés ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des concernés.

« Nous sommes très satisfaits des actions menées par le Projet. Nous nous sommes appropriés de certains outils. Actuellement, nous sommes en mesure et avons la capacité de réaliser certains travaux de construction, sans être obligé de recourir aux services d'un consultant » Un jeune ouvrier formé dans un chantier école de Ndjili.



Pose des bordures (caniveaux) à Ndjili – ABAKHIN

Pose des bordures (caniveaux) à Ndjili–ABAKHIN

4.4. Efficience

Globalement, L'efficience du projet est jugée satisfaisante avec un niveau de réalisation relativement élevé. Les ressources (*humaines, financières, techniques et matérielles...*) ont été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats, quantitativement et qualitativement, en prenant en compte les besoins des groupes cibles.

Le projet a privilégié l'utilisation des ressources internes du BIT disponibles notamment pour l'organisation des sessions de formation. Ainsi, le souci de réduire au strict minimum les coûts a conduit le BIT à utiliser les expertises internes (*le CTP, le Spécialiste HIMO et l'Ingénieur du projet*) dans l'organisation et le pilotage de la plupart des sessions de formation. Par ailleurs, la participation du Spécialiste HIMO s'est réalisée, la plupart du temps, en ligne.

Les ressources humaines utilisées au niveau de la gestion du projet et de ses partenaires de mise en œuvre sont dotées des capacités avérées et d'une expertise pointue pour mener à bien le projet. Le projet a mobilisé des ressources humaines fortement engagées et de qualité au regard de leurs expériences passées. Le recrutement a été fait de manière transparente et concurrentielle. Cela prouve le souci et la volonté pour la Cellule Infrastructures d'entourer le projet de toutes les chances de réussite.

S'agissant des ressources financières, elles ont été utilisées généralement de façon efficiente. Le processus de décaissement était respecté ; au niveau de la CI, les fonds sont décaissés par le BIT par paiement direct conformément à un calendrier des dépenses établi par le projet. Au niveau des entreprises de construction, le décaissement se faisait sur base de la facture et de l'état d'avancement des travaux présentés par l'entreprise auprès du BIT. Ici, toutes les entreprises ont affirmé qu'il arrivait parfois que le paiement des factures intervienne 1 à 2 mois plus tard alors que le délai prévu était d'une semaine. C'était l'occasion pour les entreprises de recouvrir à leurs fonds propres pour éviter des retards dans l'exécution des travaux.

Comme dit ci-haut, les ressources financières mises à la disposition du projet ont connu un dépassement de 127,6 %. Par exemple, lorsque le Bureau de Kinshasa avait constaté un dépassement budgétaire relatif aux salaires de quelques agents, il a immédiatement procédé à l'arrêt des contrats afin de réduire le déficit financier tout en confiant la gestion quotidienne du Projet au Spécialiste HIMO et a engagé une procédure de mobilisation des ressources financières additionnelles afin de combler ledit déficit. On peut donc affirmer que les moyens mis à la disposition du projet ont été utilisés de façon efficiente.

« Sans une gestion financière rigoureuse, le Projet n'aurait pas été capable d'atteindre les résultats escomptés et rattraper le retard enregistré, compte tenu de la non-disponibilité de la Cellule Infrastructures pour la réalisation des activités préalables à l'intervention du Projet du BIT. » **Gestion BIT du projet**

« Le BIT a respecté ses engagements en ce qui concerne le décaissement des fonds. Au début, il y avait flottement car, il faut le dire, nous n'avions pas encore maîtrisé le processus et les procédures. A la longue, on s'y est habitué et les choses ont marché comme sur des roulettes. » **Un des responsables des entreprises de construction**

Néanmoins, nous tenons à signaler ici que le processus de mise à disposition des fonds par la Banque mondiale au Projet a causé quelques petits problèmes. En effet, le nouveau système de paiement électronique mis en place par la Banque mondiale a connu des dysfonctionnements significatifs qui ont engendré un certain ralentissement du processus de décaissement des ressources financières par le BIT. Signalons aussi que les coûts de maintenance des ouvrages n'ont pu être pris en compte pour les mêmes raisons.

S'agissant des ressources techniques et matérielles, le personnel du projet a été doté d'équipements et matériels de qualité leur ayant permis d'exercer leurs tâches dans de bonnes conditions. Quant aux entreprises, elles ont utilisé leurs propres matériels constitués du matériel adéquat moderne et adapté aux conditions du moment.

En dépit du manque d'accès à tous les documents financiers, la qualité des infrastructures a été bien appréciée par les ¾ des personnes interviewées. Il en est de même des usagers. Les entreprises de construction affirment que l'adéquation entre les résultats et les coûts engagés est évidente. Les matériels utilisés ont été bien gérés et ils ont même été remis aux communes pour assurer la maintenance et l'entretien des ouvrages érigés.

L'évaluation a conclu que la mise en œuvre du projet a effectivement été menée avec un haut degré d'efficacité et que les coûts sont entièrement justifiés par les résultats obtenus. Le projet a atteint des résultats significatifs en termes de jeunes formés, de PME touchées, de renforcement de capacités des partenaires.

4.5. Efficacité du dispositif de gestion

Le Projet est exécuté dans le cadre d'un partenariat entre le BIT et le ministère des Infrastructures et des Travaux Publics à travers une convention. L'OIT est l'agence d'exécution de ce projet tandis que la Cellule Infrastructures était le Maître d'ouvrage.

Le projet est géré par une équipe composée de :

- Un Conseiller Technique Principal, Chef de mission (P4, 1) chargé de la coordination du projet, plus précisément de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des activités ;
- Un Ingénieur de travaux de génie civil (NOB) et un assistant administratif et financier (G5) chargé de la conception et de la mise en œuvre des travaux des chantiers écoles ;
- Un Assistant administratif et financier.

En appui à ces compétences internes, le BIT a mis à la disposition du projet une équipe d'experts consultants (*Ingénieur de Génie rural / hydraulicien, expert des questions environnementales et sociales,*

expert en santé et sécurité au travail, expert en ingénierie sociale et des formateurs) pour certaines activités spécifiques liées au domaine de leurs compétences et sur une durée plus courte.

Le management du projet sur les plans technique et programmatique a été très bon, hormis sur le plan administratif et financier pour lequel la gestion a été inefficace du fait des retards enregistrés par les paiements de la part de la Banque mondiale consécutifs à l'envoi tardif des documents de soubassement devant appuyer la demande de paiement. Aussi, la Banque avait mis en place son nouveau dispositif de paiement électronique dénommé « *Client Connect* » qui a connu de nombreux dysfonctionnements et entraîné de nombreux retards dans le processus de paiement. Cette situation a perturbé le dispositif de gestion et de suivi administratif et financier mis en place par le projet.

La collaboration entre le Projet et la Cellule Infrastructures ainsi que d'autres acteurs du Projet a été très bonne. Chacun des partenaires a une compréhension claire des rôles, des responsabilités entre le projet et les partenaires-clés. En effet, il y a une collaboration très étroite et efficace entre le projet du BIT et les différents partenaires dont la Cellule Infrastructures, le CEP-O, l'UCM, la CDUK et l'INPP.

Les modalités de collaboration entre le projet et le Ministère de tutelle sont claires : La C.I est Maître d'ouvrage et chargée de la supervision et du suivi de l'état d'avancement des travaux. Les entreprises de construction (*ABAKHID et HORIZON CONSTRUCTION*) sont maître d'œuvre et ont préparé leurs offres en prenant en compte les approches HIMO. Le suivi et la coordination étaient assurées par la Cellule de Développement Urbain de Kinshasa (CDUK). Les ministères sectoriels pertinents (*par exemple, les ministères des Affaires sociales, Travail et Prévoyance Sociale, Energie, Formation Professionnelle etc.*) étaient largement impliqués dans le projet ⁽¹⁰⁾. Une étroite collaboration avait été établie par le Projet avec les structures du Ministère des infrastructures et Travaux publics (*dont la Cellule des Infrastructures*), du Ministère chargé de l'emploi (*notamment l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP) et l'Office National de l'Emploi (ONEM)*) et le Bureau International du Travail (BIT), pour la sélection et l'orientation des jeunes, le choix final des centres et la validation des curricula de formation et le suivi de la conformité des centres d'incubation par rapport à leur cahier des charges. Le BIT a joué le rôle d'assistance technique dans la sélection des jeunes et leur orientation dans les centres d'incubation, la formation de formateurs et des cadres techniques et dirigeants, la validation des curricula de formation des centres, le suivi de la qualité des activités du projet.

En dépit de plusieurs tentatives, aucune relation n'a pu être établie car le Projet était la seule initiative HIMO en cours dans la ville de Kinshasa. Et l'évaluateur n'a pu déceler aucune utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres agences des Nations Unies et/ou d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact.

L'évaluateur a noté que les services compétents du Bureau du Pays BIT et de la partie gouvernementale ont apporté leur soutien appréciable dans la gestion du projet sur les plans technique (*appui-conseil*), programmatique (*planification*), administratif (*prise en charge du personnel commis au projet*) et financier. L'existence d'une collaboration étroite entre le projet et les Ministères de tutelle ont permis de créer des synergies qui ont favorisé l'atteinte des objectifs : chaque partie prenante a travaillé en respectant ses rôles et responsabilités. Plusieurs réunions conjointes (21) s'étaient tenues entre le projet et les partenaires clés, quoiqu'à des intervalles irréguliers.

¹⁰ Le CDUK avait participé au recrutement des tacherons, le CEP-O assurait le suivi de la qualité des travaux d'aménagement des sources etc.) étaient largement impliqués dans le projet

Un système de suivi, d'évaluation et de capitalisation basé sur la méthodologie de « Gestion Axée sur les Résultats » (GAR). Il s'agissait de doter le projet d'une approche d'autoévaluation à tous les niveaux d'intervention et de garantir la transparence dans l'exécution. Ce système a permis au projet et à toutes les autres parties prenantes de mesurer objectivement les résultats atteints dans la mise en œuvre des différentes composantes du projet et d'en assurer l'optimalité.

Un plan détaillé de mise en œuvre assorti d'indicateurs de résultats et un plan de performance élaborés au démarrage du projet ont été utilisés d'une manière efficiente et intégrés dans le système de suivi et d'évaluation du projet. C'est sur cette base qu'étaient produits tous les rapports d'avancement ainsi que le rapport final du projet.

A ce stade, nous signalons que le plan de travail du projet ainsi que les différentes échéances ont été respectés à 89,2%. En dépit de quelques difficultés rencontrées, les étapes n'ont pas connu de rupture d'enchaînement ni de remise en cause.

Plusieurs missions de terrain ont été régulièrement organisées par toutes les institutions partenaires pour faire le point sur la mise en œuvre des différentes activités au niveau des bénéficiaires, les progrès réalisés pour atteindre les produits et résultats prévus, identifier les difficultés rencontrées et apporter des mesures correctrices, tirer les leçons et bonnes pratiques.

En outre, l'instauration d'un système de communication interactif (*utilisation des réseaux sociaux pour faciliter l'échange entre acteurs*) a contribué largement à la mise en œuvre des activités. Cependant, l'instabilité des autorités et agents étatiques, la complexité et la lourdeur administrative, le retard dans le décaissement des fonds ont été des éléments qui ont joué négativement sur la réalisation des activités à temps.

4.6. Impact du projet

Dans une certaine mesure, il est prématuré de parler d'impact au sens strict du terme. Néanmoins, les effets perçus sont le signe que les impacts attendus se produiront à terme. Plusieurs effets positifs et peu d'effets négatifs ont été notés. Le changement de comportement est effectif sur plusieurs aspects des conditions et du cadre de vie des populations bénéficiaires. L'approche « *chantier école* » a permis d'expérimenter et de modéliser un dispositif qui, grâce à ce projet, peut trouver un ancrage dans le paysage de la formation professionnelle en RDC.

Impacts institutionnels et renforcement des capacités

- Les entreprises étant dotées des capacités techniques et/ou institutionnelles pour préparer des offres compétitives et réaliser les travaux intégrant les techniques HIMO, cela peut assurer la distribution des revenus au niveau local ;
- Selon les responsables des entreprises de construction rencontrés, ce projet a pu améliorer leur gestion financière, budgétaire et comptable par l'application des nouveaux mécanismes financiers et l'augmentation de la capacité d'intervention en vue de la réalisation effective des objectifs des projets ultérieurs. Le renforcement des capacités en techniques HIMO intégrée dans leurs DAOs leur a permis de présenter des offres de haute facture marchande, claires et pertinentes ;
- Enfin, l'impact des formations reçues est aussi évident pour les jeunes ouvriers : les ¾ des jeunes voient en ce projet un « projet pilote » et souhaitent qu'il y ait d'autres projets en vue de mettre leur expertise sur le marché.

Impacts individuels

- 10 sur 14 jeunes ouvriers rencontrés déclarent que leurs revenus ont augmenté. L'accroissement des revenus et les effets dérivés de réduction de la pauvreté induits par la mise en œuvre du Projet sont à la base de l'important recul de l'oisiveté et de la délinquance juvénile des jeunes notamment dans les communes touchées par le projet.

« Grâce au projet, nous nous connaissons entre nous, jeunes habitant la même commune. Nous nourrissons même l'idée de nous mettre ensemble pour créer une PME de construction, mais le seul obstacle est le manque de fonds de démarrage ». Un jeune de Ndjili

Impacts communautaires

La majeure partie des utilisateurs des infrastructures de base aménagées par le projet sont satisfaits de celles-ci et ont manifesté un élan d'enthousiasme. En effet, pendant les travaux dans la commune de Ndjili, certains habitants posaient des questions pertinentes sur le projet, d'autres transportaient parfois des moellons, apportaient de l'eau à boire et/ou des beignets aux jeunes commis aux travaux et même un peu d'argent. Toujours à Ndjili, quelques habitants du Quartier Lemfu avaient assuré la protection et la sécurité des matériels de construction laissés sur la chaussée la nuit ou en dehors des heures de service. D'autres impacts sur les communautés ont pu être constatés :

- La réduction du taux de chômage urbain dans la ville de Kinshasa : la formation à l'approche HIMO ainsi que le travail dans les chantiers écoles ont rendu possible par le fait que les jeunes formés se rendent utiles à la société et bénéficient des revenus issus de ces emplois ;
- Baisse du taux de pauvreté dans la ville de Kinshasa : les jeunes ayant bénéficié d'un emploi temporaire obtiennent des revenus leur permettant de subvenir à leurs besoins de première nécessité ; d'où la réduction de la pauvreté ;
- Le cadre de vie des populations de la ville de Kinshasa est amélioré : les jeunes sortis du chômage voient ainsi leur niveau de vie s'améliorer.
- Le projet a renforcé un nouvel environnement plus favorable à l'exercice d'un travail décent : selon les prévisions collectées dans les documents de projet, 200,000 personnes pourraient voir leur cadre de vie s'améliorer dans certains quartiers de Kisenso avec une baisse du nombre de maladies hydriques, grâce à l'aménagement des sources d'eau potable.

« Avec ce projet, certains jeunes sont devenus mûres, se sont sentis occupés et se sentent véritablement « responsables » grâce aux revenus engendrés par le travail réalisé pendant ces 3 mois. » Un parent.

« Cette avenue où nous nous trouvons actuellement était sale et impraticable. Maintenant, avec le caniveau et les dalots qu'on vient d'y ériger, l'eau coule désormais dans le caniveau, l'avenue est redevenue propre, les gens et les véhicules circulent sans problèmes. » Un membre de la communauté

Impacts économiques

- Le projet a créé de l'enthousiasme auprès des jeunes de se voir occupés et a permis d'améliorer leurs conditions de vie par l'accroissement de leurs revenus. En effet, il y a eu capitalisation de l'épargne dégagée suite à la réalisation des différentes activités et investissement de cette épargne dans des activités alternatives (*petit commerce...*) et acquisition des biens de première nécessité leur permettant d'améliorer leurs conditions de vie.

A Ndjili, par exemple, un jeune a pu acheter un téléphone android, un autre a renouvelé ses habits, un autre encore s'est procuré un poste téléviseur, un troisième a pu lancer un petit shop de vente d'unités d'appel téléphonique, un quatrième a même pu payer son enrôlement à l'ISTA et payer le transport pour se rendre aux cours durant un trimestre etc.

Un jeune de Kisenso a affirmé qu'avec la formation suivie, il est souvent sollicité par certaines personnes pour de petits travaux rémunérés.

Impacts environnementaux et sociaux

L'impact a été visible même au sein de la population : de par leur nature et leur envergure, les interventions du projet, à Kisenso plus spécialement, ont contribué à la sauvegarde environnementale et sociale :

- Réduction sensible d'eaux stagnantes aux abords des sources aménagées ;
- Entretien régulier des abords des sources d'eau potable ;
- Abris construits sur la chaussée utilisés par la population avec une prise de conscience relativement élevée.

4.7. Durabilité du projet

Durabilité institutionnelle

- Grâce aux formations suivies, les Maîtres d'Ouvrages sont outillés pour intégrer l'approche HIMO dans leurs DAOs et généraliser ainsi l'utilisation des approches intensives en emplois dans le vaste programme de construction des infrastructures urbaines en cours à Kinshasa. Il ressort clairement que les capacités des partenaires d'exécution ont été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de la mise en œuvre du projet : renforcement des capacités des Maîtres d'ouvrages, création des comités techniques dans les communes et certaines structures étatiques, l'application de l'approche HIMO pour des marchés ultérieurs, l'utilisation dans d'autres chantiers écoles des jeunes ayant été formés ;
- L'approche adoptée par le projet a été inclusive et formative, favorisant l'appropriation effective par les acteurs concernés des acquis du projet : Le renforcement des capacités des Maîtres d'Ouvrages (*qui ont intégré l'approche HIMO dans les DAOs*) et des entreprises et bureaux d'étude (*qui pourront préparer des offres compétitives et réaliser les travaux intégrant les techniques HIMO*) pourront assurer l'utilisation des approches intensives en emplois dans d'autres projets ultérieurs. Par ces activités de formation ainsi que l'employabilité renforcée des jeunes, le projet pourra renforcer son potentiel d'assurer sa continuité. Cet aspect « *multiplicateur* » constitue un facteur de durabilité dans la mesure où les bénéficiaires des actions deviennent de nouveaux acteurs d'apprentissage potentiels dans leurs milieux d'appartenance.
- L'implication de toutes les parties prenantes (*administration nationale, régionale et locale, société civile, associations, ONG, populations bénéficiaires*) à la conception et à la réalisation du projet est un gage pour la pérennisation du projet car ils sont tous agents, acteurs et bénéficiaires du projet ;
- Les différentes actions de renforcement des capacités des partenaires et des bénéficiaires sont à même de permettre une démultiplication des compétences parmi les populations cibles. Ces effets apporteront une garantie supplémentaire de pérennisation des réalisations, tout en permettant une poursuite de la dynamique enclenchée au-delà du terme du projet.
- Le renforcement de l'employabilité des jeunes dans les métiers des BTP susceptibles d'être employés dans les nouveaux programmes HIMO et par les communes concernées pour la réalisation des travaux d'entretien régulier grâce aux équipements HIMO mis à leur disposition ;

- L'ensemble des services étatiques d'encadrement des communes qui ont été soutenus par le projet (*services déconcentrés du développement municipaux, CDUK*) sont des structures pérennes qui sont sensés poursuivre leurs activités après le projet. Les capacités des partenaires d'exécution et des institutions ont été suffisamment renforcées pour étendre la portée et l'échelle de leurs actions relatives au projet et assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet.

Durabilité économique et financière

- Les entreprises sont dotées des capacités techniques et/ou institutionnelles pour préparer des offres compétitives et réaliser les travaux intégrant les techniques HIMO assurant, ainsi, la distribution des revenus au niveau local ;
- La contribution des ménages lors de l'utilisation des sources aménagées à Kisenso constituera une forme de paiement qui pourra permettre de supporter les charges de maintenance et d'entretien car les ménages continueront de bénéficier de ces infrastructures mises en place par le projet.
- La possibilité de création massive d'opportunités économiques et d'emplois de meilleure qualité et plus nombreux (*10,000 emplois sont ciblés d'ici 2026*). En effet, l'approche HIMO appliquée dans les chantiers-écoles pourra contribuer à l'émergence des GIE de ces jeunes que les collectivités locales pourront contractualiser pour l'entretien et la maintenance des pistes et autres ouvrages ;
- Des séances de sensibilisation menées auprès des jeunes à Ndjili et Kisenso en vue de permettre à ces derniers de s'organiser en petit comités d'entretien des infrastructures réalisées ; Cependant, il importe qu'un appui financier conséquent et un suivi de proximité soient de mise ;
- Des dires des jeunes interviewés, chacun d'entre eux faisait un effort pour épargner en moyenne 30% du montant total des rémunérations (environ 70,000 USD distribués aux jeunes par mois) pour la mise en place des activités génératrices de revenus de manière à sortir de la pauvreté ;
- Sur le plan financier, la durabilité du projet sera assurée si les communes se dotent des fonds nécessaires (mobilisation des ressources) et de l'implication de la population afin de mettre en œuvre les activités d'entretien régulier et de maintenance des ouvrages par l'approche HIMO. Cela signifie en clair que la durabilité est aussi subséquente à la constitution des ressources financières nécessaires pour prendre en charge certaines activités comme l'entretien régulier et de construction des infrastructures

Durabilité technique

- Sur le plan technique, cette durabilité sera assurée par le renforcement des capacités et la mise en place des outils adéquats à tous les niveaux de la chaîne de réalisation et d'entretien des infrastructures communautaires. Des équipements d'entretien post réhabilitation ont été mis à la disposition des bénéficiaires pour la continuité de l'action du projet.
- La durabilité sera aussi garantie par l'efficacité de l'entretien et de la maintenance. En effet, les entreprises avaient remis aux communes le matériel utilisé lors de la construction des infrastructures dans leurs communes respectives. Le but est d'assurer la maintenance et l'entretien des ouvrages.
- Un agent de la commune de Kisenso a même assuré que des dispositions seront prises afin que la commune constitue un budget communal spécial à cet effet. En effet, comme le prescrit la politique nationale, les communes devront prévoir une ligne budgétaire réservée à l'entretien et à la maintenance des infrastructures d'eau et d'assainissement. La loi sur la décentralisation prévoit cette disposition et définit les communes comme maître d'ouvrages des infrastructures d'eau et d'assainissement.

Durabilité environnementale

- L'on a constaté que les bénéficiaires du projet ont été encouragés à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement, telles que la gestion des ordures, la salubrité publique, l'utilisation d'engrais et de pesticides organiques, etc. Afin d'éviter la dégradation des terres, il a été conseillé à la population, à travers des séances de sensibilisation, d'utiliser les normes prévues dans la Politique Nationale de l'Environnement. Les activités du projet n'ont pas engendré d'impacts négatifs sur l'environnement.
- La durabilité sociale a été encouragée par le fait que les bénéficiaires qui ont été recrutés sont issus de différentes catégories sociales et ethnies.
- Il est vrai que le projet a contribué à une utilisation plus judicieuse des ressources et à la protection de l'environnement par la mise en place des ouvrages d'assainissement, notamment l'amélioration du drainage des eaux de ruissellement, l'aménagement des caniveaux, la lutte antiérosive.... Cependant nous avons constaté à Ndjili que les habitants traversent la rue en marchant sur la pelouse et à Kisenso, le curage régulier des canaux et des drains ne se fait pas. Certains pavés se détériorent déjà (*voir photo ci-dessous*).

Stratégie de sortie

Le projet a pris quelques dispositions pour assurer l'appropriation du projet, notamment la formation de tous les différents acteurs sur l'approche HIMO (*maitres d'ouvrage, BET et PME*s), la formation de tous les différents acteurs à l'intégration de l'approche HIMO dans les DAOs, l'intégration des approches intensives en emplois dans le vaste programme de construction des infrastructures urbaines en cours à Kinshasa pour une création massive d'opportunités économiques et d'emplois de meilleure qualité. Tous ces éléments constituent en même temps une stratégie de sortie du projet.

Un exemple est celui d'un agent de la commune de Kisenso, rencontré par l'évaluateur, qui a trouvé dans les enseignements et les supports du projet un moyen de former une base militante pour la préservation des ouvrages érigés.

Par ailleurs, la pérennité des interventions du projet sera assurée à quatre niveaux :

- L'alignement méticuleux avec les priorités nationales et une coordination étroite avec les autorités congolaises pour garantir une appropriation effective et un leadership national ;
- Le renforcement des capacités de gouvernance des partenaires institutionnels-clés au niveau provincial et local ;
- Le renforcement des mécanismes de suivi et d'évaluation au sein des institutions ciblées ;
- Le renforcement des capacités institutionnelles des institutions organisées et mises en place qui inclura automatiquement un renforcement des capacités internes de gestion dans le domaine des ressources humaines, de la gestion financière, de la gestion de projet et de la mobilisation de ressources financières.

Risques à la durabilité des acquis du projet

Cependant, Certains élément peuvent mettre en péril la durabilité des résultats du projet :

- La non-opérationnalité des Comités Techniques HIMO dans les structures de l'Etat et les deux communes

- L'insuffisance d'organisation par les jeunes en coopératives du secteur des BTP et leur manque d'intégration dans les différentes opportunités de marchés de réhabilitation des infrastructures au niveau local ;
- La timide collaboration avec les associations et ONG locales, plus anciennes et plus ou moins bien intégrées dans les communes et œuvrant dans le même domaine pour assurer un meilleur transfert de compétences et garantir un ancrage local ;
- La faible mobilisation et le manque d'entretien des pavés, le manque de curage des caniveaux et des drains ;
- En outre, les fonds de réserve n'ont pas pu être constitués pour faire face aux réparations majeures et aux renouvellements des équipements.

Par ailleurs, la plupart des jeunes rencontrés pensent que les acquis du projet sont faibles et, pour beaucoup d'entre eux, les actions sont peu durables. L'amélioration de leur situation socio-économique est conditionnée par la stabilisation sociale et la reprise des activités économiques dans ces communes et par conséquent, nécessite l'appui/conseil et des investissements sur le long terme. En clair, pour eux, sans l'implication des autorités locales, une volonté politique manifeste et un appui technique et financier conséquent, la durabilité du projet sera mise à mal et serait un vain mot pour les partenaires ainsi que les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet.

La durabilité du projet est jugée relativement satisfaisante au regard des nombreux enjeux et défis qui dépassent parfois le cadre du projet mis en œuvre dans un contexte national caractérisé par des limites et insuffisances d'ordre stratégique et opérationnel.

En ce sens, l'évaluateur regrette que le projet n'ait pas prévu, de manière explicite, une concertation avec les initiatives/programmes menés par d'autres acteurs actifs autour de domaines d'intervention similaires. Il y a donc un réel potentiel de synergies et d'expériences qu'il importerait d'exploiter. Les échanges de la mission d'évaluation avec les responsables d'autres réseaux et partenaires locaux ont permis de révéler qu'il serait possible, en valorisant ces synergies, d'optimiser la durabilité du projet.

Quelques actions à entreprendre en vue de pérenniser les acquis du projet :

- La sensibilisation de la population et la création des comités HIMO ;
- Sensibiliser la population et responsabiliser au plus haut point les communes en vue d'accroître le degré d'appropriation du projet (*les communes semblent avoir participé au projet de manière passive*) ;
- Renforcer les capacités de la DUAS et du CDUK à soutenir à distance le processus de professionnalisation des jeunes ;
- Poursuivre l'installation des Comités Techniques HIMO dans les structures de l'Etat et les 2 communes,
- Renforcer les capacités des associations locales à gérer elles-mêmes les problèmes auxquels elles sont confrontées ;
- Maintenir dans les sites les ressources humaines qui ont acquis de l'expérience dans le cadre du projet ;
- Associer davantage les structures locales à la vie du projet ;
- Renforcer la collaboration entre acteurs et leaders d'opinion locaux ;
- Rechercher le financement pour soutenir les actions après la sortie du projet ;
- Intégrer les actions du projet dans les Plans de Développement des 2 communes ;
- Vulgariser les techniques HIMO dans les écoles secondaires / option construction et bâtiments.

Pour cela, Il est important que l'Etat joue son rôle de leadership, en mobilisant des ressources nationales pour la continuité des actions, notamment en mettant en place des mesures et actions pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des communes couvertes.



4.8. Thèmes Transversaux

Equité du genre

La prise en compte du genre et de l'équité dans le projet est effective et le niveau d'intégration est satisfaisant. En effet, le Projet a intégré l'égalité des sexes et des personnes handicapées dans ses activités et par rapport à ses résultats attendus. Quelques produits et activités portent spécifiquement sur les questions de genre, notamment le recrutement d'au moins 30% de femmes dans la réalisation des travaux. Les bénéficiaires du projet ont profité équitablement aux hommes et aux femmes, notamment avec l'intégration d'au moins 30% de femmes dans la réalisation des travaux. Cela a permis effectivement d'améliorer les revenus des femmes. Même les partenaires ont été sensibilisés et formés sur la problématique « *genre* » et les outils développés, notamment les DAOs, ont intégré les questions de genre. Le projet avait prévu une participation des femmes à hauteur de 10 %, cependant elles étaient présentes à hauteur de 21,6 %.

Les femmes font partie des groupes cibles du projet, raison pour laquelle elles ont été fortement mobilisées et ont bénéficié des aides provenant des revenus à la suite des travaux exécutés. Par ailleurs, elles ont participé activement à la mise en œuvre des activités du projet dans les 3 chantiers écoles :

- Chantier-école de construction d'une place publique à la Case communale de N'Djili : ce chantier a utilisé une main d'œuvre composée de 35 manœuvres (*dont 31 hommes et 4 femmes*) ;
- Chantier-école de Lemfu à Ndjili : ce chantier a utilisé une main d'œuvre composée de 45 manœuvres (*dont 34 hommes et 11 femmes*) ;
- Chantier-école d'aménagement de 5 sources d'eau potable et d'aménagement partiel des berges de la rivière TOMAMBA à Kisenso : ces travaux ont utilisé une main d'œuvre de 80 manœuvres dont 53 hommes et 27 femmes et 1 personne vivant avec handicap parmi les hommes.

Par ailleurs, les femmes ont participé activement à la conception, à la planification et à la mise en œuvre des activités du projet car leurs avis ont été pris en compte. Des actions cohérentes et pertinentes en faveur des femmes/filles ont été réalisées auprès des bénéficiaires : c'est le cas des garderies d'enfants qui

ont été mises en place pour permettre aux femmes et jeunes filles de suivre les formations et travailler dans les chantiers dans de bonnes conditions.

Un élément négatif à souligner est la prise en compte des personnes vulnérables. Il existe dans les communautés des personnes vulnérables dont la prise en compte ne transparait pas clairement dans les interventions du projet, en l'occurrence les personnes vivant avec handicap. Parmi les jeunes ayant œuvré dans les chantiers écoles, il n'y a eu qu'une seule personne vivant avec handicap.

« C'est une bonne chose car ce projet s'intéresse aussi aux femmes. Je les ai vues participer aux travaux lourds au même titre que les hommes ». Une femme habitant Kisenso

« Je suis très réconfortée des appuis apportés par le projet ici à Kisenso. Cependant, je souhaiterais qu'il y ait un appui direct à nous les femmes pour renforcer le rôle de la femme dans la société ainsi que les droits spécifiques des femmes et des filles, sans oublier la gestion équitable du pouvoir par les femmes et les hommes ». Une jeune fille bénéficiaire du projet

Tripartisme et transition durable

Le projet a pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail. En effet, les mandants tripartites ont été consultés au moment de la formulation du projet et toutes ces thématiques ont été intégrées pendant l'exécution du projet, notamment au cours de la formation sur l'approche HIMO, l'élaboration des DAOs HIMO et l'exécution des chantiers écoles HIMO. Tous les mandats tripartites du BIT ont été impliqués dans l'exécution du projet.

Du reste, tous les acteurs ont été formés contre le changement climatique et ont été formés sur cette thématique, notamment au cours de la formation sur l'approche HIMO, l'élaboration des DAOs HIMO et l'exécution des chantiers écoles HIMO. Parmi le personnel, un expert en ingénierie sociale a été chargé de l'encadrement des aspects HIMO et un sociologue responsable des VBG-EAS-HS

5. CONCLUSIONS

Pertinence et cohérence

La pertinence des objectifs du Projet KIN ELENDA est satisfaisante car ils sont alignés sur les priorités et objectifs du PPTD et sa priorité 1 à travers les réalisations 1 et 2 et du DSCR 2, notamment sur les Piliers 2, 3 et 4. En outre, ce projet est en cohérence avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la fragilité en RDC, le PNSD, la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, la stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation (SSEF) pour la période 2016 – 2025 mais aussi sur les ODD, à travers les objectifs 8 et 11. Ce projet est aussi en lien avec le Résultat 3 du Programme et Budget de l'OIT 2024 – 2025.

La conception du projet

La pertinence de la conception du projet est globalement satisfaisante. L'objectif global du projet est clair et les objectifs spécifiques sont complémentaires et interreliés. Ils ont été formulés dans un ordre logique et chronologique adéquat. En plus la situation des groupes-cibles a été prise en compte aussi bien dans l'élaboration du projet et du cadre conceptuel et méthodologique que dans la mise en œuvre de celui-ci.

Le cadre logique du projet lui-même est cohérent en ce sens qu'il existe un lien de causalité entre les produits et les effets. Le cadre des résultats est réaliste en ce sens que les résultats, les indicateurs et les objectifs du projet correspondent logiquement à la chaîne de résultats. Du reste, la théorie de changement énoncée décrit clairement ce lien de causalité entre les extrants et les résultats ainsi que l'impact et le contexte.

Performance et efficacité

L'efficacité globale du projet est satisfaisante car toutes les activités ont été réalisées et ont permis d'atteindre l'essentiel des résultats escomptés. Cette performance a été atténuée par quelques petites difficultés et contraintes dans la mise en œuvre et qui sont liées dans une certaine mesure à la programmation des activités et à la faiblesse de certains acteurs. Le projet a permis d'atteindre totalement le premier objectif immédiat ; cependant le deuxième a été partiellement atteint car les activités relatives à la constitution des unités HIMO dans les structures et la création des coopératives et/ou GIE pour les jeunes n'ont pas été totalement réalisées.

La mise en œuvre de ce projet a été jugée efficace dans ce sens qu'il a atteint les objectifs visés dans une proportion jugée satisfaisante, que les résultats obtenus sont visibles sur le terrain et que le système de gestion mis en place est adéquat et favorise la participation, le contrôle, la transparence et la reddition des comptes.

Efficience des ressources utilisées

L'efficience globale du projet est jugée satisfaisante avec un niveau de réalisation relativement élevé et un taux d'exécution du budget d'environ 127,6 %. Dans l'ensemble, l'analyse des ressources allouées montre que les ressources humaines, financières et techniques ont été adéquates.

Les ressources humaines étaient dotées des capacités avérées et d'une expertise pointue pour mener à bien le projet.

L'utilisation des ressources et de la gestion financière n'ont pu être évaluée profondément par manque de données précises. Néanmoins, les responsables financiers ont assuré que les moyens financiers mis à la disposition du projet ont été suffisantes et utilisés de façon efficiente.

Quant aux ressources techniques et matérielles, le personnel du projet a été doté d'équipements et matériels de qualité leur ayant permis d'exercer leurs tâches dans de bonnes conditions. Les entreprises ont utilisé du matériel adéquat moderne et adapté aux conditions du moment.

Dispositif de gestion

Il existe une bonne collaboration entre le Projet et la Cellule Infrastructures et les acteurs du Projet et le management du projet sur les plans technique et programmatique a été très bon, hormis sur le plan administratif et financier pour lequel la gestion a été inefficace du fait des retards enregistrés par les paiements de la part de la Banque mondiale. Les synergies créées ont favorisé l'atteinte des objectifs. Plusieurs réunions conjointes (21) s'étaient tenues entre le projet et les partenaires clés, quoiqu'à des intervalles irréguliers.

Les services compétents du Bureau Pays du BIT à Kinshasa et la partie gouvernementale ont apporté un soutien appréciable dans la gestion du projet sur les plans technique (*appui-conseil*), programmatique (*planification*), administratif (*prise en charge du personnel commis au projet*) et financier.

Un système de suivi, d'évaluation et de capitalisation ainsi que des plans de travail et plans de performance étaient mis en place basés sur la méthodologie de « *Gestion Axée sur les Résultats* » (GAR) appuyée par une théorie de changement. Le Projet a développé aussi plusieurs outils de gestion adéquats.

Impact

L'appréciation de l'impact du projet est mitigée chez les personnes interrogées dont la plupart pense que des jalons ont été posés mais que le projet n'a pas suffi pour impulser les changements voulus, notamment concernant l'employabilité des jeunes. Néanmoins, les effets perçus sont le signe que les impacts attendus se produiront à terme.

Le changement de comportement est effectif sur plusieurs aspects et les conditions et le cadre de vie des populations ont connu une relative amélioration tel que *l'environnement plus favorable à l'exercice d'un travail décent, l'accroissement des revenus de quelques bénéficiaires ; etc.* Peu d'effets négatifs (*la faible implication des communautés, la faible sensibilisation de la population...*) ont été notés au niveau social, économique et environnemental. Cependant, d'une manière générale, cette initiative a été appréciée par la population qui pense qu'en l'associant aux autres initiatives similaires elle augmenterait ainsi les chances de voir se produire des changements profonds et palpables, si toutes les mesures prises pour assurer la pérennisation sont exécutées.

Durabilité

Quoique les mécanismes et stratégies de sortie soient prévus, l'appropriation du projet ainsi que l'implication des acteurs étatiques reste un problème à résoudre. Les autorités des deux communes, peu impliquées, ne sont pas en condition de faire un suivi après la finalisation du projet.

La durabilité du projet est jugée assez satisfaisante au regard des nombreux enjeux et défis qui dépassent parfois le cadre du projet, caractérisé par des limites et insuffisances d'ordre socioéconomique, stratégique et opérationnel. Il se dégage plusieurs difficultés qui montrent que si la question de la durabilité des acquis du projet a bel et bien été prise en compte lors de la conception du projet, il n'en demeure pas moins vrai que les mécanismes de pérennisation n'ont pas été solidement établis.

Malgré quelques points positifs qui contribuent à la durabilité du projet, il est difficile que les résultats/acquis du projet perdurent. Il importe d'ores et déjà que l'Etat joue son rôle de leadership, en mobilisant des ressources nationales pour la continuité des actions, notamment en mettant en place des mesures et actions pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des communes couvertes : sensibilisation de la population, large implication des services

étatiques, renforcement des capacités des institutions et partenaires, création des comités mixtes HIMO, financement des activités...

Genre et non-discrimination

La prise en compte du genre et de l'équité a été effective et le niveau d'intégration est satisfaisant. L'approche du projet a mis un accent particulier sur l'implication des femmes. En outre, ce projet a bénéficié tant aux hommes qu'aux femmes car il a contribué à améliorer le statut spécifique des femmes. Les partenaires ont été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent les questions spécifiques de genre.

A la fin de la présente évaluation, nous pouvons affirmer que ce projet a produit des résultats satisfaisants. Cependant, l'accès à l'emploi, l'entretien et la maintenance des ouvrages érigés, acquis du projet, restent aujourd'hui le maillon faible du dispositif de durabilité. Il apparaît évident que des efforts complémentaires doivent être fournis, si l'on veut que ce projet ait vraiment un encrage communautaire. Aussi, ce projet étant l'unique dans la ville de Kinshasa, il importe que l'Etat joue son rôle de leadership, en mobilisant des ressources nationales nécessaires pour la continuité des actions, notamment en mettant en place des mesures et actions susceptibles d'assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des communes couvertes.

6. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

Leçons apprises

LA 1. Implication des parties prenantes - Lorsqu'on met en œuvre un projet qui engage plusieurs acteurs, il importe de penser avant tout à une adhésion des parties prenantes au projet, **la signature d'un protocole de collaboration qui définit de manière claire les rôles et responsabilités de chaque partie prenante ainsi que des mécanismes de suivi & évaluation de proximité définis de commun accord** par les parties prenantes ;

LA 2. La stratégie de sortie et de pérennisation du projet ne peut être efficace qu'à la seule condition qu'il y ait une appropriation effective par la population, concomitamment au renforcement des capacités locales tout en **identifiant les actions à mener ainsi que les ressources nécessaires** ;

LA 3. Capacité des institutions gouvernementale - Le projet aura plus de chances d'être durable s'il est lié à des institutions gouvernementales pertinentes qui possèdent les structures et des systèmes requis pour intégrer les activités du projet dans leur programmation à long terme ;

LA 4. Implication de la société civile - La création des partenariats stratégiques avec les différentes organisations à assise communautaire au niveau local et jouissant d'une connaissance du milieu permet d'accélérer la mise en œuvre du projet et constitue une stratégie efficace de pérennisation du projet ;

LA 5. Implication des communes - Le recours aux communes a été un principe clé de la stratégie de mise en œuvre du projet pour favoriser une appropriation institutionnelle des acquis des processus. Cependant, l'implication des communes s'est révélée insuffisante puisque les communes dans leur majorité, semblent avoir participé au projet de manière passive. Il faut donc avant tout renforcer et consolider financièrement et techniquement les structures sensées assurer la pérennisation du projet.

LA 6. La démarche participative et inclusive adoptée par le projet constitue un facteur catalyseur pour l'appropriation du projet.

Bonnes pratiques (BP)

BP 1. La capacité pour l'équipe du projet et d'autres partenaires de se **familiariser et d'utiliser avec efficience l'approche HIMO** ainsi que les outils mis à sa disposition a permis au projet d'atteindre sans ambages les résultats escomptés.

BP 2. Le fait d'avoir recours au secteur privé (*entreprises de construction*) pour un projet gouvernemental est un moyen sûr et encourageant de renforcer le partenariat public – privé.

BP 3. L'approche « chantier école » est considérée comme une bonne pratique. Les méthodes d'apprentissage classiques ne répondent pas aux besoins des jeunes qui souhaitent s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou d'employabilité.

7. RECOMMANDATIONS

Rec 1. Mener un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds et du Gouvernement afin de (i) développer et introduire des curricula de formation HIMO dans les programmes de formation des institutions d'appui techniques, les Instituts supérieurs BTP, les universités, les écoles d'ingénieurs et autres centres de formation professionnelles du pays, (ii) d'intégrer les actions du projet PDMURK dans les Plans de Développement des communes ; cela est une stratégie claire de l'appropriation, de la responsabilisation des acteurs publics et de la pérennisation du projet et enfin (iii) d'introduire l'approche HIMO dans les DAOs des marchés du secteur public.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et mandants	Haute	Fiable	À court terme

Rec 2. Etendre l'expérience de ce projet à d'autres communes. Le BIT pourrait, à ce niveau, trouver d'autres financements auprès d'autres bailleurs potentiels, d'abord pour la durabilité du projet et ensuite pour étendre cette expérience en finançant d'autres projets du genre dans d'autres communes de Kinshasa afin de consolider les acquis du projet et assurer la réinsertion professionnelle d'un plus grand nombre de jeunes.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT	Haute	Elevée	À moyen terme

Rec 3. Renforcer les conditions et opportunités d'insertion des jeunes formés qui ont des difficultés d'insertion professionnelle à travers des études de faisabilité et des missions de suivi des jeunes formés dans les chantiers écoles. Une étude de faisabilité et un suivi rapproché pourraient être menées au sujet de l'insertion des jeunes formés dans les chantiers écoles dans le but de (i) renforcer les opportunités et les conditions d'accès à l'emploi pour les jeunes présentant des difficultés d'insertion professionnelle, (ii) renforcer l'employabilité de ces jeunes en les formant et/ou en les insérant dans de nouveaux chantiers d'autres projets du BIT ; (iii) stimuler la création des GIE en matière de gestion des groupements et en compétences liées à l'entrepreneuriat.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et Gouvernement	Haute	Elevée	À moyen terme

Rec 4. Mettre en œuvre d'autres projets avec des formations dans d'autres secteurs : nous recommandons la diversification des secteurs (pêche, agriculture, élevage.) en vue de renforcer et diversifier l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. Cette diversification renforcerait la polyvalence des jeunes en matière d'emploi.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et mandants	Haute	Elevée	À moyen terme

Rec 5. Renforcer la synergie entre le BIT et les Centres de Promotion Sociale (CPS) du ministère des Affaires Sociales. Il s'agira, pour le BIT, de développer l'esprit entrepreneurial des jeunes par des actions de sensibilisation, avec l'appui du Gouvernement. BIT et mandants ; Priorité Haute ; Durée moyen terme, ressources élevées.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et mandants	Haute	Élevée	À moyen terme

Rec 6. Renforcer le suivi et le contrôle de la qualité de la formation. Le suivi et le contrôle de qualité des activités de renforcement des capacités et de promotion des bonnes pratiques pourraient être renforcés afin qu'elles soient efficaces et durables sur le terrain. Un plaidoyer pourra être mené auprès des autorités compétentes tout en accompagnant les communes et les acteurs de la société civile dans le processus de mobilisation des ressources financières en vue de les doter de capacités et moyens logistiques pour accomplir leur mission.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
BIT et mandants	Haute	Élevée	À moyen terme

7. ANNEXES

Annexe 1 : TDR de la mission d'évaluation

Annexe 2 : Matrice des questions d'évaluation

Annexe 3 : Chronogramme de l'évaluation

Annexe 4 : Tableau synthèse de notation des critères

Annexe 5 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 6 : Documentation consultée

Annexe 7 : Fiche des leçons apprises

Annexe 8 : Fiche des bonnes pratiques

ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE DE L'ÉVALUATION

Termes de Référence de l'évaluation finale indépendante du projet Assistance Technique du BIT au Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa (PDMRUK) « KIN ELEND A »

Titre du projet objet de l'évaluation	Assistance Technique du BIT au Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa (PDMRUK) « KIN ELEND A »
Code de coopération technique du projet	COD/21/01/IDA
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
Durée	12 mois
Date de démarrage	30 avril 2022
Date de fin	30 juin 2024
Budget du projet	999 969 USD (neuf cent quatre-vingt-dix-neuf mille, neuf cent soixante-neuf dollars américains)
Donateurs	Banque Mondiale (funding for the Government of DRC)
Type d'évaluation	Evaluation finale indépendante
Date prévue pour l'évaluation	Novembre 24 - janvier 2025
Gestionnaire de l'évaluation	Pacome DESSERO

Contents

1 Contexte	3
2 Présentation du projet	5
2.1 La stratégie du projet.	Error! Bookmark not defined.
2.2 Les bénéficiaires du projet	Error! Bookmark not defined.
2.3 Dispositif de gestion du projet :	6
2.4 Principaux résultats acquis jusqu'Avril 2024.....	7
3 Cadre de l'évaluation.....	8
4 Objectifs de l'évaluation.....	8
5 Champ de l'évaluation	9
6 Clients de l'évaluation.....	9
7 Critères et questions de l'évaluation	9
7.1 Pertinence stratégique et cohérence du projet.	10
7.2 Performances et efficacité du projet	11
7.3 Efficience des ressources utilisées	11
7.4 Efficacité du dispositif de gestion	11
7.5 Orientation vers l'impact et la durabilité du projet	12
7.6 Genre et non-discrimination	12
7.7 Thèmes transversaux	12
8 Méthodologie d'évaluation	13
8.1 Etape de démarrage	13
8.2 Etape de collecte des données sur le terrain.	13
8.3 Etape 3, Atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation.	14
9 Principaux produits attendus de l'évaluation	14
10 Modalités de gestion et chronogramme	15
11 Chronogramme de l'évaluation du projet	16
12 Budget	17
13 Principales qualifications et expériences requises du/ de la consultant (e) international (e).....	17

1. Contexte

Les perspectives macroéconomiques du pays restent favorables, mais sont sous-tendues par un environnement politico-sécuritaire relativement stable, une bonne tenue des cours des matières premières, et la conduite des réformes pour accroître la mobilisation des recettes internes et la diversification du tissu productif. Ainsi, la croissance pourrait s'établir en moyenne à 4,5% sur la période 2019-2020, avec le secteur primaire, soutenu par l'activité d'extraction minière, comme principal moteur de la croissance.

Malgré les performances économiques récentes du pays, la pauvreté chronique et la malnutrition sont restées importantes. En effet, plus de 82% de la population vit sous le seuil de pauvreté de 1,25 dollars USD par jour et près de 14% des pauvres de l'Afrique subsaharienne vivent en RDC. La RDC n'a atteint aucune des cibles des Objectifs du millénaire pour le développement à leur terme en 2015. Selon le PNUD, l'indice du développement humain (IDH) de la RDC situé à 0,435 en 2018 classe le pays au 41ème rang sur 54 pays en Afrique et au 176ème rang sur 188 pays dans le monde. Le revenu par tête est la dimension du développement humain qui explique surtout le niveau relativement bas de l'indice, en raison de la faible création de richesse et la précarité des revenus du travail en RDC. Un salaire défini dans le cadre d'un contrat de travail formel permet de garantir une sécurité sociale, une dignité humaine et une reconnaissance sociale. Pour ces raisons, le statut d'employeur comme celui d'employé salarié sont considérés comme les situations idéales pour se prémunir de la vulnérabilité et de la précarité dans l'emploi. En RDC, à peine 20% des emplois sont salariés en 2016, en dessous de la moyenne de l'Afrique centrale. (OIT, 2018).

Selon l'UNICEF, la malnutrition chronique touche 43 % des enfants de moins de 5 ans et constitue l'une des principales causes de morbidité et de mortalité. L'accès aux services sociaux de base de qualité demeure un défi pour la population dans son ensemble. Les résultats de l'enquête avec questionnaire unifié à indicateurs de base de bien-être (E-QUIBB) 2016 indiquent que seulement 46,5% de la population se disent satisfaits des prestations des services de soins, contre 43,6% pour les prestations de la scolarisation des enfants et 29% pour les services de distribution d'eau potable. Enfin, le pays est fréquemment soumis à plusieurs épidémies, favorisées par un contexte sécuritaire difficile. En 2018, la RDC a enregistré deux épidémies de maladie à virus EBOLA, dont la riposte contre la 10ème épidémie déclarée en août 2018 dans la région du Nord Kivu est rendue difficile par la persistance de l'insécurité dans cette zone. L'épidémie de choléra qui a touché 23 des 26 provinces en 2017 aurait été la pire épidémie de ce type enregistrée dans le pays depuis 1994. Elle aurait causé près de 857 cas de décès depuis le début de l'année 2018, selon l'Organisation mondiale de la santé.

Au niveau du marché du travail, le phénomène de sous-emploi, en particulier des jeunes et des femmes constitue un déterminant majeur de la sous-utilisation de la main-d'œuvre ⁽¹¹⁾. De façon générale, le pays est caractérisé par une main d'œuvre locale relativement jeune et un énorme potentiel en ressources humaines du fait de sa population majoritairement jeune, soit 62% dans la tranche d'âge de 15 à 34 ans ⁽¹²⁾. Cependant, ce potentiel est faiblement mis en valeur à la suite de la faiblesse des compétences des jeunes issues d'une inadéquation entre l'offre de formation et les besoins du marché de l'emploi d'une part et les besoins de la promotion des opportunités économiques pour les jeunes d'autre part. Ainsi, tandis

¹¹ Selon, l'OIT, la sous-utilisation de la main-d'œuvre est un déficit d'utilisation de la main-d'œuvre qui s'observe au niveau des individus de 15 ans et plus, en situation de sous-emplois (emplois précaires par rapport à la durée du travail et/ou la rémunération) et des personnes en situation de chômage.

¹² Au sens de l'Union Africaine la jeunesse comprend la population située dans la tranche d'âge de 15 à 34 ans (cfr. Charte africaine de la jeunesse)

que le taux de sous-emploi pour l'ensemble de la population en RDC se situe à 39,2% contre une moyenne de 31,9% en Afrique centrale ; le taux de sous-emploi des jeunes est de 65,7% contre une moyenne de 54,9% en Afrique Centrale ⁽¹³⁾.

Dans les zones minières, la situation du chômage des jeunes est encore beaucoup plus alarmante. Du fait de la faible diversification économique et de l'absence d'opportunités économiques alternatives pour les jeunes, ceux-ci sont obligés d'exercer des emplois non décents (présentant des risques élevés sur la santé et la sécurité), dans le secteur minier et ne disposent quasiment d'aucune marge de manœuvre pour négocier l'amélioration de leurs conditions de travail (revenue, prix, hygiène et sécurité du travail, etc.). Ainsi, l'abondance de ressources minières contraste avec l'extrême pauvreté des ménages qui constitue la principale cause du travail des enfants dans les mines dont le nombre est estimé à 40 000 sur toute l'étendue du pays selon l'UNICEF. Par ailleurs, le marché du travail au Congo est marqué par un fort dysfonctionnement, illustré à travers un accès limité des jeunes à l'emploi et à l'insertion socioprofessionnelle. Cette situation est le corollaire du nombre limité de postes à pourvoir, de l'inadéquation formation – aptitudes/profils recherchés par les employeurs, et de la lenteur des départs en retraite des fonctionnaires, révélatrice de la mise en œuvre insuffisante d'une politique active du marché du travail favorable au rajeunissement des ressources humaines ⁽¹⁴⁾.

2. Présentation du projet

Le Projet d'Assistance Technique du Bureau International du Travail (BIT) au Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa (PDMRUK) « KIN ELENDA » fait suite à une requête du Ministère des Infrastructures et Travaux Publics au BIT pour l'intégration des approches HIMO dans la composante 2 du projet. En effet, le Gouvernement de la République Démocratique du Congo a initié, avec l'appui de la Banque Mondiale, le projet KIN ELENDA pour améliorer l'accès aux infrastructures, services et opportunités socio-économiques ainsi que la gestion urbaine à Kinshasa. Le projet KIN ELENDA est basé sur le concept de « villes inclusives et résilientes » sous un angle spatial, économique et social et de résilience aux aléas.

L'objectif de la composante 2 du projet Kin-Elenda est d'améliorer les revenus des personnes vulnérables et stimuler la croissance et la productivité des secteurs économiques prioritaires, notamment à travers l'entretien des infrastructures et l'inclusion sociale par exemple l'utilisation des techniques à haute intensité de main-d'œuvre (THIMO) d'urgence pour la création d'emplois rapides et THIMO de développement pour la création d'emplois durables.

Objectifs et résultats du projet

L'objectif de développement du projet vise à contribuer à la réduction de la pauvreté par la création d'emplois et l'insertion socioprofessionnelle des jeunes dans la ville de Kinshasa par l'aménagement des infrastructures urbaines à travers la valorisation des approches intensives en emplois (HIMO).

Objectif immédiat 1. L'approche HIMO est intégrée dans les dossiers d'appel d'offres comme outil de création d'emplois décents. Cette composante vise les produits suivants sur la base des activités planifiées.

- Produit 1. Les approches HIMO sont intégrées dans les DAO élaborés par les Maîtres d'ouvrages
- Produit 2. Les Maîtres d'ouvrages sont formés à l'intégration des approches HIMO dans les DAO.

¹³ Données fournies par le Département ECST de la Banque (Décembre 2018).

¹⁴ La politique nationale de l'emploi (PNE) de la RDC adoptée en 2018, intègre pourtant des mesures incitatives favorables au rajeunissement progressif des effectifs et à la promotion de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes qualifiés sur le marché de l'emploi. Celles-ci souffrent d'un déficit de mise en œuvre.

- Produit 3 : Formation des entreprises et des Bureaux d'études à l'approche HIMO

Objectif immédiat 2 : Des infrastructures urbaines sont aménagées et des opportunités d'emplois décents sont créées pour les jeunes et les femmes par l'utilisation des approches HIMO.

- Produit 4 : Organisation des chantiers écoles
- Produit 5. Appui conseil de l'équipe technique du projet aux PME au cours de la réalisation de leurs travaux.

Description de la stratégie du projet

L'Assistance Technique du BIT au Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa (PDMRUK) « KIN ELENDA » sera exécuté sur une période de douze mois et vise à améliorer la situation des jeunes en termes d'insertion socioprofessionnelle en RDC dans les travaux d'aménagement des infrastructures de la ville de Kinshasa.

Le projet va tirer avantage de l'expérience du BIT en matière d'intervention pour l'insertion socioprofessionnelle des jeunes par l'approche à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) dans un contexte de fragilités.

Stratégie d'intervention pour l'atteinte des bénéficiaires

La stratégie qu'envisage le BIT pour accompagner ce programme se décline en quatre actions :

a) Formation aux techniques HIMO sous forme théorique et pratique à travers la réalisation des chantiers écoles

Une équipe comprenant les Experts du ministère des Infrastructures, les cadres techniques de la Commune de Kinshasa et des partenaires sociaux sera formée à l'utilisation des techniques HIMO dans la conception, l'exécution et le contrôle des travaux d'infrastructures (routes, bâtiments, ouvrages de franchissement et d'assainissement). La formation se fera sous forme théorique et sous forme de réalisation des chantiers écoles afin de permettre aux participants d'acquérir sous forme pratique les outils nécessaires pour assurer l'exécution des différents travaux sélectionnés dans le programme et de pouvoir par la suite identifier et exécuter des travaux similaires après la fin des projets. Les chantiers écoles seront organisés dans les principales infrastructures urbaines à réaliser.

L'objectif étant de mettre en place au niveau de la commune de Kinshasa et au niveau de la Cellule des Infrastructures une équipe capable de pérenniser l'expérience acquise. Par ailleurs, ces experts seront formés à l'utilisation des techniques HIMO comme outil de gestion des conflits et de consolidation de la paix.

b) Intégration des approches HIMO dans les Dossiers d'Appels d'Offres du projet Kin Elenda

L'une des stratégies proposées par l'équipe du projet et le BIT est d'intégrer les techniques à haute intensité de main d'œuvre (THIMO) dans les Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) disponibles et en cours d'élaboration pour les travaux des infrastructures de grande envergure prévues dans le cadre de la mise en œuvre du projet Kin-Elenda. Ceci permettra la création du maximum d'emplois possible pour les jeunes et les femmes pendant l'exécution des grands travaux du projet.

Par ailleurs, les maitres d'ouvrages seront formés à l'intégration des approches HIMO dans les DAO de manière à assurer la continuité de l'intégration des approches HIMO dans les projets d'infrastructures au-delà de la durée du projet Kin Elenda.

c) Organisation des jeunes en coopérative ou groupement d'intérêt économique

Au cours de l'intervention du BIT, pour la réalisation des différents travaux prévus dans la commune de Kinshasa, les jeunes des communes traversées par les travaux à réaliser seront organisés en coopératives dans les différents métiers des BTP de manière à favoriser leur accès à l'emploi. Ces jeunes bénéficieront de séances de formation au cours de la réalisation des chantiers écoles et recevront ainsi une formation pratique sur les techniques constructives (fabrication et pose pavés, bloc de terre, pierres taillées ou non, etc.) pour la réalisation des infrastructures urbaines. Par ailleurs, ces jeunes seront également formés à la gestion des activités génératrices de revenu de manière à assurer une plus grande création d'emplois et des opportunités économiques au niveau des communautés urbaines.

d) Suivi technique du BIT et prise en compte du travail décent

Le BIT mettra à la disposition du programme une équipe d'experts compétents dans la mise en œuvre des projets HIMO comme outil de gestion des conflits et de consolidation de la paix pour accompagner les équipes techniques HIMO au cours des différentes phases de réalisation des travaux à réaliser. L'équipe des Experts du BIT participera aux différentes missions de lancement des travaux sur le terrain de façon à s'assurer que les dispositions idoines sont prises pour une réalisation optimale des travaux.

e) Création de comité technique HIMO au sein de la Cellule des Infrastructures et de la Commune de Kinshasa.

Aux termes des activités de renforcement des capacités, la Cellule des Infrastructures et la Commune de Kinshasa seront encouragés de créer en leur sein une unité technique HIMO avec une expertise avérée en matière de mise en œuvre des projets HIMO. Ce Comité Technique HIMO devrait être constituée du personnel de ces institutions ayant parfaitement maîtrisé les enseignements dispensés sur l'utilisation des techniques HIMO pour la réalisation des infrastructures urbaines. Par ailleurs, ces équipes seront formées dans la planification, la négociation, la gestion des contrats communautaires, la Maîtrise d'Ouvrage communale par les techniques HIMO dans les travaux d'infrastructures et l'intégration des approches HIMO dans les stratégies d'interventions des communes. En concertation avec le ministère des Infrastructures, ces unités techniques HIMO pourront être dotées en petit matériel de chantier HIMO provenant des équipements acquis pour la formation. Ce sont ces équipes techniques HIMO qui pourront continuer le travail de suivi et de contrôle des marchés qui seront réalisés suivant l'approche HIMO dans le cadre du projet après la fin de l'assistance technique du BIT.

Dispositif de gestion du projet

Le projet est géré par un Conseiller Technique Principal, Chef de mission (P4, 1), assisté d'un Ingénieur de travaux de génie civil (NOB) et un assistant administratif et financier (G5).

Principaux résultats acquis jusqu'Avril 2024

Objectif spécifique 1 « Pourvoir l'ENDR et les établissements pilotes de formation professionnelle en outils BIT pour promouvoir l'employabilité et l'entrepreneuriat dans le secteur agricole » :

Objectif spécifique 2 « Améliorer le mécanisme de coordination des acteurs et assurer la mise en place d'un écosystème favorable à l'autonomisation économique des communautés rurales »

3. 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.

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.

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 4.2 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAL, 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 » (Voire Annex 1).

4. Objectifs 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
- 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 pour les principales parties prenantes ;
- i) Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet 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.

5. 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 six provinces couvertes par le projet.

6. Clients de l'évaluation

Le rapport de l'évaluation est destiné principalement : aux mandants tripartites du BIT, à l'équipe de mise en œuvre du projet, à la CEP, aux partenaires techniques locaux, au donateur (BAD), et au BIT (bureau de l'OIT à Kinshasa, le bureau régional à Abidjan, le siège à Genève)

7. Critères et questions de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliquées 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, principles, 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 de gestion 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.

7.1. 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 ?

7.2. 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 ?

- Comment les questions de genre et la non-discrimination (y-compris les personnes handicapées), des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été pris en compte dans le projet ?

7.2. 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 oeuvre ? 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 ?

7.3. Efficience 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 ?

7.4. 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 ?
- 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 ?

7.5. 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 oeuvre 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 oeuvre 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 ?

7.6. 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 bénéfices 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 ?

7.7. Thèmes transversaux

- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en oeuvre, 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 ?

8. 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 étapes suivantes :

8.1. Etape 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. Ces entretiens couplés 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.

8.2. Etape de collecte des données sur le terrain.

Entrevues avec les parties prenantes clés

Le/la consultant(e) procèdera 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 oeuvre 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.

8.3. Etape 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.

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.

9. Principaux produits attendus de l'évaluation

1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « Checklist No. 4.8 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 rédigées en français.

10. Modalités de gestion et chronogramme

Cette évaluation sera conduite par un(e) consultant(e) basé en RDC. 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, Pacome Dessero (dessero@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Abidjan et l'appui technique du Senior M&E Officer du Bureau Régional de l'OIT. P a g e | 16

11. 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	Mai 2024	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Mai 2024	0
	Publication de l'offre pour le recrutement de l'évaluateur	Gestionnaire de l'évaluation	Mai et juin 2024	0
02 Sélection du consultant	Sélection du consultant et signature du contrat	Gestionnaire de l'évaluation et BP	15 novembre 2024	0
03 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage.	Consultant(e)	Du 18 au 22 novembre 2024	5
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	Du 25 au 29 novembre 2024	0
05 Collecte de données sur le terrain	Planification de la collecte des données (prise de RDV et établissement de la liste des personnes à interviewer)	Bureau pays Kinshasa	Du 25 au 29 novembre 2024	0
	Consultations avec les parties prenantes	Consultant	Du 2 au 12 décembre 2024	09
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes	Consultant	Du 02 au 12 décembre 2024 Le 13 décembre 2024	9 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	Du 16 au 20 décembre 2024	5
	Révision méthodologique du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Du 06 au 19 janvier 2025	0

ANNEXE 2 : MATRICE DE L'ÉVALUATION

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Pertinence et cohérence	1. Comment le projet s'aligne-t-il aux cadres et stratégies de développement du gouvernement de la RDC et aux objectifs de l'OIT, aux ODD, à l'UNSDCF en cours et aux besoins, des institutions partenaires et des groupes ciblés ?	Documents Projet, des PTFs Entretiens Equipe Projet, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire	Analyse de contenu Triangulation
	2. Les institutions nationales / régionales et les groupes cibles se sentent-ils suffisamment associés à l'élaboration a la mise en œuvre et au suivi du projet ?	Documents Projet Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	3. Le projet est-il pertinent par rapport aux besoins ressentis des bénéficiaires (design et pendant l'implémentation) ?			
	4. les objectifs et produits sont – ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets du BIT ou les autres partenaires au développement ?	Documents Projet, PTFs, recherche documentaire Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
Validité de la conception du projet	5. 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	Documents Projet, PTFs, Entretiens Equipe programme,	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire	Analyse de contenu Triangulation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	développement plus large du projet ? dans le cadre des résultats est-il réaliste ? les résultats, indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats ?)	gouvernements, partenaires	Visites de terrain	
	6. 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 ?	Documents Projet, dont rapport de l'évaluation mi-parcours Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	7. 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 ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernements, partenaires et bénéficiaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	9. Quel est l'apport spécifique, la valeur ajoutée du projet, par rapport aux activités ordinaire déployées par les institutions nationales concernée ?	Documents Projet, PTFs, recherche documentaire Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Performances et efficacité du projet	Dans quelle mesure les résultats et les objectifs du projet ont-ils été atteints ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	Les hypothèses de développement qui sous-tendent le cadre logique et la théorie de changement du projet ont-elle été soutenues ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	La quantité et la qualité des résultats obtenus ont-elles été satisfaisantes et prennent-elles en compte le genre et les groupes vulnérables ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	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-t-il pu s'adapter pour réduire les effets des résultats négatifs inattendus ?	Documents Projet Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	Quels sont les facteurs facilitateurs et les obstacles que le projet a rencontrés dans sa mise en œuvre ? comment le projet a-t-il fait face ?	<i>Documents Projet</i> <i>Entretiens Equipe projet,</i> <i>gouvernement et partenaires</i>	<i>Revue documentaire</i> <i>Interviews</i> <i>Exploration /Analyse secondaire</i> <i>Visites de terrain</i>	<i>Analyse de contenu</i> <i>Triangulation</i>

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	Le projet a –t-il mise 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 ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
Efficience dans l'utilisation des ressources et la gestion	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 en qualité appropriées aux besoins des groupes cibles ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	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 ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les couts ? les mems résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?	Documents PPTD Entretiens Equipe programme, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire	Analyse de contenu Triangulation
Efficacité du dispositif de gestion	1. Y a –t-il un backstopping adéquat pour le management de projet par le bureau pays, le bureau régional et le siège du BIT sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?	Documents Projet, PTFs, recherche documentaire Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	2. Comment s'effectue les modalités de collaboration le projet et le ministère de tutelle, y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mise en place et les mandats 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 ?	Documents Projet, PTFs, recherche documentaire Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	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 ?			Analyse de contenu Triangulation
	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 ?	Documents Projet, PTFs, recherche documentaire Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
Orientation vers l'impact et la durabilité du projet	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 ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	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 du genre et quelles sont les mesures et actions déjà mise 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 de-là de la période de la mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire	Analyse de contenu Triangulation
	3. Les résultats et réalisation du projet ont-ils des chances d'être durable ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	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 ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
Genre et non-discrimination	1. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses produits et résultats les	Documents Projet	Revue documentaire Interviews	Analyse de contenu Triangulation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	besoins stratégiques et priorités différenciés des hommes et des femmes et des personnes handicapées, préalablement identifiés ?	Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	
	2. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ? ont-ils amélioré leur statut ? de quelle manière ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	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 ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
	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 ?	Documents Projet, PTFs, recherche documentaire Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation
Thèmes transversaux	1. 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 ?	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
	2. Le projet contribue t-il à une transition juste pour tous dans l'action contre le changement climatique	Documents Projet Entretiens Equipe projet, gouvernement et partenaires	Revue documentaire Interviews Exploration /Analyse secondaire Visites de terrain	Analyse de contenu Triangulation

ANNEXE 3 : CHRONOGRAMME DE L'ÉVALUATION

N°	ACTIVITE	DUREE	DATE
1.	Signature du contrat	1 jour	Le 18 novembre 2024
2.	Rencontre de cadrage avec le commanditaire	1 jour	le 26 novembre 2024
3.	Revue documentaire	5 jours	du 27 novembre au 1 ^{er} décembre 2024
4.	Élaboration des guides d'entretien et des outils d'évaluation	3 jours	du 2 au 4 décembre 2024
5.	Validation du protocole et des outils de l'évaluation par le BIT	1 jour	du 5 au 8 décembre 2024
6.	Collecte – analyse - traitement de données	12 jours	du 14 janvier au 05 février 2025
7.	Présentation des résultats préliminaires	1 jour	le 2025
8.	Rédaction du rapport provisoire	7 jours	Du 06 au 18 février 2025
9.	Atelier de restitution du rapport provisoire	1 jour	le 2025
10.	Commentaires et observations du BIT et CI	3 jours	Du 18 au 26 février 2025
11.	Finalisation du rapport de l'évaluation finale	5 jours	du février au mars 2025

ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

N°	Nom et postnom	Sexe	Fonction
1.	M. Cyrano OMBOLO AFIDI	M	EIIP Specialist Genève (Suisse)
2.	M. Gomez NTOYA MAKELA	M	Administrateur Principal des Programmes Bureau Pays de l'OIT pour l'Angola, la RDC, la RCA, le Tchad ; le Congo et le Gabon
3.	M. Victor RUTALIRA	M	Coordonnateur Adjoint de la Cellule Infrastructure, Chef de Projet, KIN ELENDA
4.	M. Willy MALEMBE	M	Cellule Infrastructures Chef de projet KIN ELENDA
5.	M. Guelord BONDOKI MABOSO	M	Cellule Infrastructures Expert Responsable des Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre –
6.	Mme MUKE ZAWADI	F	Cellule Infrastructures Chef de Section Administration et Finances
7.	M. Robex KABENGEDI MADIKANI	M	Secrétaire technique, Point focal KIN ELENDA / Cellule de Développement Urbain de Kinshasa (CDUK)
8.	M. Lucie KANKU MUKOLE	F	Chef de Division Urbaine des Affaires Sociales / Kinshasa
9.	M. Léon NGANDU KALALA	M	Directeur Technique Etablissements ABAKHID/T. P
10	MOMBO NIANGA Patrick	M	Directeur Technique, SOCIETE COMMERCIALE HORIZON CONSTRUCTION
11	M. Semplice MUPEPE	M	Jeune ouvrier / chantier école de Ndjili pour le compte d'HORIZON CONSTRUCTION (<i>en focus group</i>)
12	M. Pedrino SAKATA	M	Jeune ouvrier / chantier école de Ndjili pour le compte d'HORIZON CONSTRUCTION (<i>en focus group</i>)
13	M. MUMVEMBA KAMINA	M	Jeune ouvrier / chantier école de Ndjili pour le compte d'HORIZON CONSTRUCTION (<i>en focus group</i>)
14	M. Obed KIBU MOKE	M	Jeune ouvrier / chantier école de Ndjili pour le compte d'HORIZON CONSTRUCTION (<i>en focus group</i>)
15	BATATU MIEZI	F	Jeune ouvrière / chantier école de Ndjili pour le compte d'ABAKHID (<i>en focus group</i>)

ANNEXE 5 : DOCUMENTATION CONSULTÉE

1. Organisation Internationale du Travail (OIT), Bureau Pays de Kinshasa, Liste des parties prenantes du projet KIN ELENDA, 2024 ;
2. Convention COD-21-01-IDA-Accord Annexes signés (01) dans le cadre de la Mission d'Assistance Technique du BIT pour l'appui à l'intégration des Techniques à Haute Intensité de Main d'œuvre (THIMO) dans les Dossiers d'Appels d'Offres des travaux des Infrastructures, la formation des Maîtres d'Ouvrages, des PME et des Bureaux de contrôle à l'approche HIMO, du 04 août 2021 ;
3. International Labour Organization - Statement of Income and Expenditure as at 31-Dec-22 for World Bank, International Development Association for Project COD/21/01/IDA (108275) - Agreement COD/21/01/IDA (502761) - Donor Ref.: P171141 (Expressed in USD) - Project Summary – 13 mai 2023 ;
4. Bureau de pays de l'OIT pour la République Démocratique du Congo, l'Angola, la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon et le Tchad, Guide méthodologique pour l'intégration des approches à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) dans le Dossier Type d'Appel d'Offres des travaux - Première édition 2023
5. Lucie KANKU MUKOLE, Chef de Division Urbaine des Affaires Sociales (DUAS), Liste des tâcherons ABAKHIN, 2023 ;
6. Bureau de pays de l'OIT pour la République Démocratique du Congo, l'Angola, la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon et le Tchad, Note technique Démarrage de la mission du BIT - Assistance technique du BIT pour l'appui à l'intégration des Techniques à Haute Intensité de Main d'œuvre (THIMO) dans les Dossiers d'Appel d'Offres des travaux des infrastructures, la formation des maîtres d'ouvrage, des PME et des bureaux de contrôle à l'approche HIMO dans le cadre du Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la ville de Kinshasa (KIN-ELENDA), Septembre 2021 ;
7. Jean-Robert GBEMA, Rapport de démarrage de l'évaluation finale indépendante « Assistance technique du BIT pour l'appui à l'intégration des Techniques à Haute Intensité de Main d'œuvre (THIMO) dans les Dossiers d'Appel d'Offres des travaux des infrastructures, la formation des maîtres d'ouvrage, des PME et des bureaux de contrôle à l'approche HIMO dans le cadre du Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la ville de Kinshasa (KIN-ELENDA) », Septembre 2021 ;
8. Bureau de pays de l'OIT pour la République Démocratique du Congo, l'Angola, la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon et le Tchad, Rapport final technique au 30 juin 2024 du Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la ville de Kinshasa (KIN-ELENDA), Juin 2024.
9. Bureau de pays de l'OIT pour la République Démocratique du Congo, l'Angola, la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon et le Tchad, Document de projet - Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la ville de Kinshasa (KIN-ELENDA) ;
10. Bureau de pays de l'OIT pour la République Démocratique du Congo, l'Angola, la République Centrafricaine, le Congo, le Gabon et le Tchad, ILO Brief KIN ELENDA, 30 juin 2024.

ANNEXE 6 : FICHES DE LECONS APPRISES

Assistance Technique du BIT au Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa (PDMRUK) « KIN ELENDA », RD Congo

Project de coopération pour le développement / SYMBOLE : COD/21/01/IDA

Nom de l'évaluateur : Jean-Robert GBEMA

Date : le 30 avril 2025

Les enseignements tirés qui suivent ont été retenus au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche donnée)	LEÇON APPRISE 1 Lorsqu'on met en œuvre un projet qui engage plusieurs acteurs, il importe de penser avant tout à une adhésion des parties prenantes au projet.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Pour ce faire, Il faut la signature d'un protocole de collaboration qui définit de manière claire les rôles et responsabilités de chaque partie prenante ainsi que des mécanismes de suivi & évaluation de proximité définis de commun accord par les parties prenantes, mais aussi définir des stratégies claires et systématiques qui soient bien adaptées au contexte national et disposer des ressources humaines et financières suffisantes pour pouvoir mener à bien les activités.
Utilisateurs/bénéficiaires visés	BIT, partenaires nationaux, parties prenantes
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs –facteurs de causalité	L'adhésion des parties prenantes au projet était bien nette et la collaboration étroite. Chacun des partenaires a une compréhension claire de ses rôles et responsabilités dans le projet. Cependant, il fallait une certaine flexibilité dans la planification de la part du BIT. Aussi, les autorités locales ne se sont pas largement impliquées dans le projet.
Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité	Points positifs : la cartographie des institutions prestataires potentiels des services planifiés élaborée au démarrage du projet afin de sélectionner des organes partenaires du projet ainsi que le renforcement des capacités des Maîtres d'ouvrages, des entreprises titulaires des marchés de travaux et bureaux d'études ainsi que des jeunes en techniques HIMO.

Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	N/A
--	-----

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche donnée)	LEÇON APPRISE 2 La stratégie de sortie et de pérennisation du projet ne peut être efficace qu'à la seule condition qu'il y ait une appropriation effective par la population, concomitamment au renforcement des capacités locales tout en identifiant les actions à mener ainsi que les ressources nécessaires.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Il faut nécessairement tenir compte de la durabilité institutionnelle, socio-culturelle, économique et financière, technique ainsi qu'environnementale pour asseoir une bonne stratégie de sortie.
Utilisateurs/bénéficiaires visés	BIT, parties prenantes, population
Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –Facteurs de causalité	Quelques difficultés : la non-opérationnalité des Comités Techniques HIMO dans les structures de l'Etat et les 2 communes, l'insuffisance d'organisation par les jeunes en coopératives du secteur des BTP, la timide collaboration avec les associations et ONG locales, plus anciennes et plus ou moins bien intégrées dans les communes et œuvrant dans le même domaine pour assurer un meilleur transfert de compétences et garantir un ancrage local, la faible mobilisation de la population dans l'entretien des pavés, le curage des caniveaux et des drains, le manque de fonds de réserve pour faire face aux réparations majeures et aux renouvellements de certains équipements.
Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité	Points positifs : la sensibilisation de la population sur le bien-fondé du projet, l'idée de créer des Comités Techniques HIMO dans les structures de l'Etat et les 2 communes.
Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	N/A

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
-------------------	-------

Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche donnée)	LEÇON APPRISE 3 Le projet aura plus de chances d'être durable s'il est lié à des institutions gouvernementales pertinentes qui possèdent les structures et des systèmes requis pour intégrer les activités du projet dans leur programmation à long terme.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Il faut disposer des institutions gouvernementales pertinentes qui sont dotées des ressources humaines, techniques et financières suffisantes pour pouvoir assurer la pérennité du projet et réaliser toutes les activités prévues ultérieurement.
Utilisateurs/bénéficiaires visés	BIT, institutions gouvernementales, partenaires nationaux
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs –facteurs de causalité	Les Comités Techniques HIMO créés dans les structures de l'Etat et les 2 communes ont eu du mal à œuvrer faute de ressources humaines adéquates, d'appui conséquent et de non prise en compte des aspects du projet dans leur planification. Les 2 communes, par exemple, n'ont pas intégré tous ces aspects du projet dans leurs programmation.
Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité	La contribution des ménages lors de l'utilisation des sources aménagées à Kisenso constitue une forme de paiement qui a permis de supporter les charges de maintenance et d'entretien: preuve que les ménages continueront de bénéficier de ces infrastructures mises en place par le projet.
Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	N/A

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche donnée)	LEÇON APPRISE 4 La création des partenariats stratégiques avec les différentes organisations à assise communautaire au niveau local et jouissant d'une connaissance du milieu permet d'accélérer la mise en œuvre du projet et constitue une stratégie efficace de pérennisation du projet.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Il y a nécessité de nouer des liens de collaboration avec des structures pérennes qui sont sensés poursuivre leurs activités après le projet. Les capacités des partenaires d'exécution et des institutions ont été suffisamment renforcées pour étendre la portée et l'échelle de leurs actions relatives au projet et assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet. <u>Préalables :</u> Il faut un renforcement des capacités de gouvernance des partenaires institutionnels-clés au niveau local, mais aussi un renforcement des mécanismes de suivi et d'évaluation au sein des institutions ciblées.

Utilisateurs/bénéficiaires visés	BIT, partenaires nationaux, Organisations locales de la Société Civile,
Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs –facteurs de causalité	Manque de collaboration effective avec les différentes organisations à assise communautaire au niveau local et jouissant d’une bonne connaissance du milieu.
Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité	Rien à signaler
Questions administratives pour l’OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	N/A

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche donnée)	LEÇON APPRISE 5 Le recours aux communes a été un principe clé de la stratégie de mise en œuvre du projet pour favoriser une appropriation institutionnelle des acquis des processus.
Contexte et éventuelles conditions préalables	Nous avons constaté que l’implication des communes s’est révélée insuffisante puisque les communes dans leur majorité, semblent avoir participé au projet de manière passive. Il faut donc avant tout renforcer et consolider financièrement et techniquement ces structures sensées assurer la pérennisation du projet.
Utilisateurs/bénéficiaires visés	BIT, partenaires nationaux, communes
Difficultés rencontrées /Enseignements négatifs – facteurs de causalité	L’appropriation institutionnelle des acquis des processus n’a pas été effective.
Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité	Un des points positifs est la participation du secteur privé (<i>entreprises de construction</i>).
Questions administratives pour l’OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	N/A

ENSEIGNEMENT TIRÉ	TEXTE
-------------------	-------

Brève description de la leçon apprise (lien avec une action ou une tâche donnée)	LEÇON APPRISE 6 La démarche participative et inclusive adoptée par le projet constitue un facteur catalyseur pour l'appropriation du projet.
Contexte et éventuelles conditions préalables	L'approche participative et inclusive utilisée par le projet est bonne : en effet, l'adoption de l'approche HIMO peut être perçue comme une alternative crédible pour la réalisation des travaux d'infrastructures urbaines. Quand on y ajoute la maîtrise de cette approche par les décideurs et les techniciens des administrations locales et du secteur privé, cela leur accorde l'avantage de soutenir la création d'emplois, de distribuer des revenus et de réduire la pauvreté, tout en favorisant le développement économique local.
Utilisateurs/bénéficiaires visés	BIT, partenaires nationaux, parties prenantes, population
Difficultés rencontrées / Enseignements négatifs – Facteurs de causalité	Le projet n'a pas prévu, de manière explicite, une concertation avec certaines initiatives menées par d'autres acteurs actifs autour de domaines d'intervention similaires. Il y a donc un réel potentiel de synergies et d'expériences qu'il importerait d'exploiter. Il est possible, en valorisant ces synergies, d'optimiser la durabilité du projet.
Réalisations accomplies / Points positifs -Facteurs de causalité	Rien à signaler.
Questions administratives pour l'OIT (personnel, ressources, conception, exécution)	N/A

ANNEXE 7 : FICHE DES BONNES PRATIQUES

Assistance Technique du BIT au Projet de Développement Multisectoriel et de Résilience Urbaine de la Ville de Kinshasa (PDMRUK) « KIN ELENDIA », RD Congo

SYMBOLE : COD/21/01/IDA

Nom de l'évaluateur : Jean Robert GBEMA

Date : le 30 avril 2025

Les bonnes pratiques émergentes qui suivent ont été retenues au cours de l'évaluation. On peut en étoffer le contenu dans le rapport complet d'évaluation.

BONNE PRATIQUE	TEXTE
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	BONNE PRATIQUE 1 La capacité pour l'équipe du projet et d'autres partenaires de se familiariser et d'utiliser avec efficacité l'approche HIMO ainsi que les outils mis à sa disposition a permis au projet d'atteindre sans ambiguës les résultats escomptés.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	L'utilisation de l'approche d'intervention du projet (chantiers écoles) a fait des jeunes formés sur les techniques HIMO et d'autres domaines comme des acteurs et moteurs de changement durable afin de consolider les acquis du projet. La rédaction et la diffusion du Guide pour l'intégration de l'approche HIMO dans les DAOs a favorisé l'atteinte des objectifs.
Établir un lien de cause à effet clair	Le dispositif de formation du projet « chantier école » répond au constat que les méthodes d'apprentissage classiques basées sur des cours en classe dans des centres de formation et des approches théoriques ne répondent ni aux besoins des jeunes qui souhaitent s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou en quête d'un travail ni aux besoins évolutifs des entreprises.
Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	160 jeunes sont formés dans le domaine de la production de chaussées et de la construction.
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Le Projet PDMURK, à travers les chantiers écoles, a permis dans un premier temps d'expérimenter et de modéliser un dispositif que l'on peut adopter dans d'autres coins de la RDCV et pourquoi pas dans les institutions nationales de formation professionnelle et/ou des entreprises. Qui peut en être responsable ? BIT, partenaires nationaux, institutions nationales, bailleurs de fonds, secteur privé...

Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	Les objectifs du Projet KIN ELENDA sont alignés sur les priorités et objectifs (i) du PPTD en sa priorité 1 à travers les réalisations 1 et 2 (ii) du DSCR 2, notamment sur les Piliers 2 – 3 et 4. Ce projet est en cohérence avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la fragilité en RDC, notamment le PAP 2012 – 2016, le PNSD, la stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation (SSEF) pour la période 2016 – 2025 mais aussi sur les ODD, à travers les objectifs 8 et 11. Ce projet est aussi en lien avec le Résultat 3 du Programme et Budget de l'OIT « Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous », indicateurs 3.2 et 3.4.
Autres documents ou commentaires pertinents	Rien à signaler.

BONNE PRATIQUE	TEXTE
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	BONNE PRATIQUE 2 Le fait d'avoir recours au secteur privé (entreprises de construction) pour un projet gouvernemental est un moyen sûr et encourageant de renforcer le partenariat public – privé.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	Le développement des partenariats stratégiques avec le secteur privé a joué un rôle majeur dans la mise en œuvre du Projet. L'évaluateur a relevé la nécessité de renforcer ce partenariat « public – privé »: en effet, le secteur privé, à travers les entreprises de construction, a été impliqué comme partenaire d'exécution assurant la réalisation des interventions. Cependant, ce partenariat devra se baser une cartographie d'entreprises disposant des ressources suffisantes et conséquentes pour assurer au mieux sa mission.
Établir un lien de cause à effet clair	Oui. Le fait d'avoir recours au secteur privé (entreprises de construction) pour un projet gouvernemental est un moyen sûr et encourageant de renforcer le partenariat public – privé. Cela présuppose l'utilisation optimale des ressources locales et du savoir-faire local, via les PME locales...) pour l'exécution des travaux des chantiers
Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	Ainsi, deux (2) entreprises ont été recrutées et dotées de capacités pour préparer des offres compétitives pour les travaux intégrant les techniques HIMO. Elles sont donc en mesure d'exécuter de façon efficace et efficiente leurs contrats. Résultats Trois (3) chantiers écoles ont été réalisés ; Plus de 25 000 pavés sont produits ; 600 m ² de voirie pavée sont construits ; 120 ml de caniveau en Béton sont construits ;

	110 m² de jardin sont créés aux abords des sources d'eau ; La protection des berges en maçonnerie de moellons par la construction d'un canal de 1.20 x 1.00 d'ouverture sur 220 ml ; 5 sources d'eau potable sont aménagées (comprenant chacune une chambre de captage avec lit filtrant, une chambre de visite, l'aire de puisage et un canal d'évacuation).
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Le Projet PDMURK, à travers les chantiers écoles, a permis dans un premier temps d'expérimenter et de modéliser un dispositif que l'on peut adopter dans d'autres coins de la RDCV et pourquoi pas dans les institutions nationales de formation professionnelle et/ou des entreprises. Qui peut en être responsable ? BIT, partenaires nationaux, institutions nationales, bailleurs de fonds, secteur privé...
Liens avec des objectifs plus globaux de l'OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l'OIT)	Les objectifs du Projet KIN ELENDA sont alignés sur les priorités et objectifs (i) du PPTD en sa priorité 1 à travers les réalisations 1 et 2 (ii) du DSCR 2, notamment sur les Piliers 2 – 3 et 4. Ce projet est en cohérence avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la fragilité en RDC, notamment le PAP 2012 – 2016, le PNSD, la stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation (SSEF) pour la période 2016 – 2025 mais aussi sur les ODD, à travers les objectifs 8 et 11. Ce projet est aussi en lien avec le Résultat 3 du Programme et Budget de l'OIT « Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous », indicateurs 3.2 et 3.4.
Autres documents ou commentaires pertinents	N/A

BONNE PRATIQUE	TEXTE
Bref résumé de la bonne pratique (lien avec un objectif ou résultat tangible attendu, le contexte, le but du projet, etc.)	BONNE PRATIQUE 3 L'approche « <i>chantier école</i> » est considérée comme une bonne pratique. Les méthodes d'apprentissage classiques ne répondent pas aux besoins des jeunes qui souhaitent s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou d'employabilité.
Conditions pertinentes et contexte : restrictions ou conseils en matière d'applicabilité et de reproductibilité	L'approche « <i>chantier école</i> » s'adresse à des jeunes pour leur fournir des compétences professionnelles, à partir d'un apprentissage basé sur la mise en situation pratique de travail.
Établir un lien de cause à effet clair	L'approche « <i>chantier école</i> » s'adresse à des jeunes (garçons et filles) qui désirent acquérir des compétences professionnelles de base, par l'intermédiaire d'un dispositif basé sur une mise en situation pratique, complétée par des stages en entreprise et un accompagnement socio-professionnel.

Indiquer les résultats mesurables et les bénéficiaires visés	Le dispositif de formation du projet « <i>chantier école</i> » répond au constat que les méthodes d'apprentissage classiques basées sur des cours en classe dans des centres de formation et des approches théoriques ne répondent ni aux besoins des jeunes qui souhaitent s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou en quête d'un travail ni aux besoins évolutifs des entreprises. Le projet a réalisé 3 chantiers écoles dans 2 communes (Kisenso et Ndjili) de la ville de Kinshasa en techniques HIMO. Cette démarche a donné comme résultat la formation de 160 jeunes, sur la base d'un modèle de formation combinant la formation théorique et la formation pratique. <u>Autres résultats :</u> - Formation des Maîtres d'ouvrages pour pouvoir intégrer les approches HIMO dans les DAO ; - Deux (2) entreprises sont dotées de capacités pour préparer des offres compétitives pour les travaux intégrant les techniques HIMO ; - Trois (3) chantiers écoles sont réalisés ; - Les entrepreneurs titulaires des marchés de travaux avec techniques HIMO sont en mesure d'exécuter de façon efficace et efficiente leurs contrats ; - Les opportunités d'emplois et de revenus correspondants sont générés au profit des bénéficiaires ultimes du projet ; - 160 jeunes sont formés dans le domaine de la production de chaussées et de la construction ; - Plus de 25 000 pavés sont produits ; - 600 m² de voirie pavée sont construits ; - 120 ml de caniveau en Béton sont construits ; - 110 m² de jardin sont créés aux abords des sources d'eau ; - La protection des berges en maçonnerie de moellons par la construction d'un canal de 1.20 x 1.00 d'ouverture sur 220 ml ; - 5 sources d'eau potable sont aménagées (<i>comportant chacune une chambre de captage avec lit filtrant, une chambre de visite, l'aire de puisage et un canal d'évacuation</i>).
Possibilité de reproduction et qui en sera responsable	Le Projet PDMURK, à travers les chantiers écoles, a permis dans un premier temps d'expérimenter et de modéliser un dispositif que l'on peut adopter dans d'autres coins de la RDCV et pourquoi pas dans les institutions nationales de formation professionnelle et/ou des entreprises. Qui peut en être responsable ? BIT, partenaires nationaux, institutions nationales, bailleurs de fonds, secteur privé...

Liens avec des objectifs plus globaux de l’OIT (PPTD, résultats des programmes par pays ou cadre stratégique de l’OIT)	Les objectifs du Projet KIN ELENDA sont alignés sur les priorités et objectifs (i) du PPTD en sa priorité 1 à travers les réalisations 1 et 2 (ii) du DSCR 2, notamment sur les Piliers 2 – 3 et 4. Ce projet est en cohérence avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et la fragilité en RDC, notamment le PAP 2012 – 2016, le PNSD, la stratégie sectorielle de l’éducation et de la formation (SSEF) pour la période 2016 – 2025 mais aussi sur les ODD, à travers les objectifs 8 et 11. Ce projet est aussi en lien avec le Résultat 3 du Programme et Budget de l’OIT « <i>Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous</i> », indicateurs 3.2 et 3.4.
Autres documents ou commentaires pertinents	Rien à signaler.

ANNEXE 8 : GALERIE DES PHOTOS

NDJILI - ABAKHID et KISENSO – HORIZON CONSTRUCTION





