Enabel

Rapport de la revue à mi-parcours

« Programme de soutien à l'insertion économique des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents »

République démocratique du Congo

COD 20001

COTA asbl

Rapport final – Juin 2024

Belgian development agency

enabel.be

Cette évaluation a été réalisée dans le cadre de la coopération entre la République démocratique du Congo et la Belgique.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, la Coopération belge ou les autorités de la République démocratique du Congo.

Table des matières

Liste des acronymes **5**

Fiche du projet **7**

Remerciements **8**

Équipe d'évaluation **8**

1. Historique et contexte **9**

1.1 Contexte de l'action 9

1.2 Stratégie et résultats 11

1.3 Gouvernance 12

2. Objectifs et méthodologie **13**

2.1 Les objectifs de l'évaluation 13

2.2 Critères et questions d'évaluation 13

2.3 Les utilisateurs de l'évaluation 13

2.4 La méthodologie d'évaluation 14

2.5 Méthodes de collecte des données 14

2.6 Les limites méthodologiques 15

3. Analyse et constats **15**

3.1 Analyse de la performance 15

3.2 Analyse approfondie 19

3.2.1 Questions spécifiques 19

3.2.1.1 Question spécifique 1 19

3.2.1.2 Question spécifique 2 24

3.2.1.3 Question spécifique 3 27

3.2.2 Thèmes transversaux 34

3.2.2.1 Genre 34

3.2.2.2 Digitalisation 35

3.2.2.3 Environnement 35

4. Conclusions **36**

5. Recommandations **40**

Table des tables

Table 1: Synthèse des entretiens menés 14

Table 2: Axes, questions et critères d'évaluation relatifs à la question spécifique 1 19

Table 3: Aperçu des activités mises en œuvre pour réduire l'écart entre les besoins du marché de l'emploi et l'offre de formation professionnelle 21

Table 4: Axes, questions et critères d'évaluation relatifs à la questions spécifique 2 24

Table 5: Axes, questions et critères d'évaluation relatifs à la question spécifique 3 28

Table 6: Description des activités mises en œuvre par les différents partenaires de KinEmploi 32

Liste des acronymes

Acronymes	Description
ACERD	Association Congolaise pour la Protection de l'Environnement et le Développement Durable
AETFP	Appui à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle
AETFP	Appui à l'enseignement technique et à la formation professionnelle
AIEPSP	Appui à institutionnel au ministère de l'enseignement technique et à la formation professionnelle
ANADEC	Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Congolais
BS	Backstopping
BYKA	Programme "Basi Ya kasa Kasa
CAD	Comité d'Aide au Développement
CdR	Centre de Ressources
COPEMECO	Confédération des Petites et Moyennes Entreprises Congolaises
DTF	Document Technique et Financier
EDUKAT-Kantaga	Appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Katanga
EDUKOR	Appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Kasaï EDUMOSU
EDUT-Tshopo-Kasaï Oriental	Appui à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle dans la EDUT Tshopo
EFTP	Enseignement Technique et Formation Professionnelle
EN	Expert national
EP	Expert principal
EPST	Enseignement Primaire, Secondaire et Technique
FEC	Fédération des Entreprises du Congo
FEE	Projet Formation, Entrepreneuriat, Emploi
FOGEC	Fonds de Garantie de l'Entrepreneuriat au Congo
IM	Intervention Manager
INPP	Institut National pour la Préparation Professionnelle
ITA	Institut Technique Agricole
MFPM	Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique

Acronymes	Description
ODD	Objectif de Développement Durable
ONEM	Office National de l'Emploi
PED	Programme Emploi Diplomé
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PIC	Programme Intermédiaire de Coopération
PM	Programme Manager
PM	Programme manager
PNSD	Plan National Stratégique de Développement
PRONAREC	Programme National de Renforcement des Capacités
PROVED	Projet d'Appui à la Valorisation de l'Éducation
PTF	Partenaire Technique et Financier
QS	Question Spécifique
RDC	République Démocratique du Congo
SMCL	Structure Mixte de Concertation
STRATEX	Programme Stratégies pour le Développement de l'Entrepreneuriat et du Secteur Privé
TdR	Termes de Références
TdC	Théorie du changement
UCAG	Unité conjointe d'appui à la gestion
UI	Unité d'Intervention
UMOSU	Appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Sud Ubangi

Fiche du projet

Programme de Coopération

Programme de Coopération/Portfolio	Programme Indicatif de Coopération PIC 2010-2013 / PIC 2014-2015
Pays partenaire	République Démocratique du Congo

Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Programme de soutien à l'insertion économique des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents
Code Navision de l'intervention	COD20001
Zone d'intervention	Kinshasa
Budget total	10M€
Institutions partenaires	Ministère de la formation professionnelle, arts et métiers
Période contractuelle	23/01/2021 - 22/01/2026 (60 mois)
Impact	Un nombre croissant de jeunes Kinois(es), dont au moins 50% de femmes, ont accès à un emploi salarié ou à un auto-emploi décent et durable.
Outcome	Des dispositifs d'accompagnement, d'intermédiation à l'emploi, de soutien aà des incubateurs et à des entreprises innovantes, permettent l'insertion professionnelle des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents.
Outputs	1. Les jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficient d'une prestation d'accompagnement adaptée à leurs besoins 2. L'écosystème adéquation formation emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluri-acteurs 3. Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers

Remerciements

Nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers toutes les parties prenantes et partenaires impliqués dans l'évaluation intermédiaire du programme KinEmploi.

Nous remercions particulièrement l'équipe d'Enabel pour son dévouement et sa disponibilité lors des entretiens, ainsi que l'équipe de mise en œuvre du projet KinEmploi pour son soutien continu et son engagement exemplaire.

Nos remerciements s'étendent également à tous les acteurs et partenaires du programme qui ont participé aux entretiens et aux visites sur le terrain, contribuant ainsi à la collecte des données cruciales pour cette évaluation.

Nous tenons également à saluer le Ministère en charge de la Formation Professionnelle pour son soutien et son intérêt marqué pour cette évaluation, essentielle pour le succès du programme aligné sur les priorités nationales en matière d'employabilité et d'entrepreneuriat des jeunes en République Démocratique de Congo.

Votre collaboration précieuse a été essentielle pour éclairer notre compréhension des progrès réalisés et des défis à relever. Ensemble, nous avançons vers des solutions plus efficaces et impactantes pour l'avenir professionnel des jeunes. Merci pour votre engagement !

Équipe d'évaluation

Karim Chetioui est un consultant chevronné avec plus de 18 ans d'expérience dans l'évaluation des politiques de l'emploi et la promotion de l'insertion professionnelle. Ses compétences incluent la planification stratégique, la mise en œuvre opérationnelle et l'évaluation de la performance des acteurs du domaine de l'emploi. Il a dirigé des projets significatifs tels que l'assistance à la planification de l'emploi au Burundi et la coordination de réformes en Haïti. Doté d'une expertise reconnue, il est désigné comme chef de mission pour cette revue à mi-parcours.

Jean-Serge Bikoro possède une solide formation académique en économie et une vaste expérience professionnelle notamment dans la coordination de projets de renforcement des capacités et la formulation de programmes axés sur l'égalité de genre dans le monde du travail. En tant que Coordonnateur du Projet de Réforme et de Rajeunissement de l'Administration Publique en RDC, il a contribué à la modernisation des services publics et à la promotion de la compétitivité, démontrant ainsi son intérêt pour la gouvernance responsable et l'amélioration des institutions. Son expertise s'étend également au coaching exécutif et à la coordination de projets visant à créer des emplois et à stimuler la croissance économique, en particulier pour les jeunes. Il a assuré le rôle de consultant national senior dans cette revue à mi-parcours.

1. Historique et contexte

1.1 Contexte de l'action

Le programme KinEmploi a été lancé dans un contexte en pleine mutation à Kinshasa, caractérisé par une série de facteurs spécifiques. Comme dans le reste du pays, la dynamique économique à Kinshasa est largement dominée par le secteur informel, générant plus de 90% des revenus des ménages. Elle repose sur un esprit entrepreneurial vigoureux, mais également sur la persistance de la précarité de l'emploi formel. Malgré leur implication dans des secteurs clés comme l'agroalimentaire et les travaux domestiques, les femmes sont confrontées à des disparités de revenus importantes par rapport aux hommes.

Le chômage des jeunes demeure un défi majeur, avec des chiffres qui oscille entre un taux de chômage de 32% pour les jeunes en âge de 15-25 ans dans les milieux urbains - en spécifiant que le taux de sous-emploi des jeunes serait de 75%"[1]. Les données indiquent que le taux d'activité à Kinshasa est bas, atteignant seulement 47,8% en 2012, bien en deçà de la moyenne nationale de 67,5%. De plus, l'âge moyen des travailleurs est élevé, ce qui suggère une faible intégration des jeunes et des femmes dans les différents secteurs économiques. Ainsi, l'augmentation du taux d'emploi des jeunes est essentielle pour garantir la stabilité sociale à Kinshasa.

Les opportunités d'emploi dans le secteur formel étant limitées, le pouvoir d'achat de la population reste faible, contribuant ainsi à la prévalence de la pauvreté. Les femmes se heurtent à une multitude d'obstacles pour accéder à des emplois décents, en raison notamment de normes sociales discriminatoires et d'un cadre juridique peu favorable. Malgré ces défis, de nombreuses initiatives, impliquant des acteurs locaux et internationaux, visent à autonomiser les femmes et à favoriser leur intégration économique. En somme, Kinshasa est confrontée à des enjeux considérables en matière d'emploi, d'inégalités de genre et de pauvreté, nécessitant une action coordonnée à l'échelle nationale et internationale pour améliorer les conditions de vie et d'emploi de ses habitants.

Le contexte a également été marqué par l'engagement politique du Président de la République Démocratique du Congo (RDC), qui a fait de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, une priorité majeure dans la lutte contre la pauvreté. Son objectif était de renforcer l'employabilité, l'autonomisation et la réinsertion professionnelle des jeunes et des femmes. Lors de son discours à la dernière session des Nations Unies en septembre 2019, le Président a vivement souligné l'importance de cette formation, insistant sur la nécessité d'aligner l'éducation dispensée sur les opportunités d'emploi, en collaboration étroite avec le secteur privé. Cette vision s'est concrétisée à travers le Programme d'Action 2019-2023 du Gouvernement, qui a favorisé la création de ministères dédiés, tels que le ministère de la Formation Professionnelle et des Métiers (MFPM), et le ministère de l'Entrepreneuriat, aux côtés du ministère en charge du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale. En plus de permettre l'élaboration de politiques et de stratégies nationales spécifiques intégrées dans le Programme National de Renforcement des Capacités (PRONAREC), ce programme a également revitalisé des structures existantes et créé de nouvelles institutions.

Voici un aperçu des actions concrètes menées :

- Office National de l'Emploi (ONEM) : L'ONEM a développé plusieurs programmes spéciaux pour aider les demandeurs d'emploi, les jeunes diplômés et les professionnels à améliorer leurs

[1] Enabel, Dossier technique et financier du programme KinEmploi, 2021, P.19.

compétences et à trouver un emploi. Par exemple, le Programme Emploi Diplômé (PED) offre une première expérience professionnelle aux jeunes diplômés. De plus, l'ONEM a lancé un atelier "Vision - Mission" pour redynamiser ses services.

- Institut national pour la Préparation professionnelle (INPP) : L'INPP a initié un projet de construction d'un nouveau bâtiment à Kolwezi, qui s'inscrit dans le cadre du programme d'action du gouvernement. De plus, l'INPP a créé un fonds d'innovation pour encourager et soutenir les initiatives locales.
- Agence Nationale de Développement de l'Entrepreneuriat Congolais (ANADEC) : L'ANADEC a été créé avec pour mission de promouvoir l'entrepreneuriat national en fournissant des services de conseil, d'assistance et de formation aux personnes employées, aux cadres, aux agents et aux personnes sans emploi.
- Fonds de Garantie de l'Entrepreneuriat au Congo (FOGEC) : Le FOGEC a également été créé avec pour mission de mobiliser et de collecter des ressources financières pour garantir l'accès des startups, des micros, des petits et moyens entrepreneurs et artisans congolais aux financements de leurs projets.

Dans le respect des engagements internationaux de Paris et d'Accra, KinEmploi a cherché à s'aligner sur les priorités nationales en matière d'éducation, d'emploi, et d'entrepreneuriat. Il a mis particulièrement l'accent sur la formation professionnelle des jeunes. Avec la création d'un ministère dédié à la Formation Professionnelle, le Gouvernement affirme le rôle crucial de ce secteur dans le développement de la RDC, favorisant ainsi le développement des compétences professionnelles et la création d'emplois. Enfin, la crise de la COVID-19 en 2020 a marqué les phases de formulation du programme, soulignant la nécessité d'une adaptation constante au contexte de la ville/province de Kinshasa. Cette période a imposé des défis inattendus, car le programme a été élaboré à distance, limitant ainsi la compréhension d'Enabel vis-à-vis des particularités spécifiques de Kinshasa. Cette contrainte a influencé considérablement l'analyse et la définition des valeurs de référence. Le lancement de la phase de mise en œuvre a dû également composer avec un contexte marqué par les conséquences de la crise COVID-19. L'impact sur l'économie de Kinshasa a été significatif, exacerbant les vulnérabilités existantes. La crise a provoqué une contraction économique, entraînant une baisse de la production et des services, une augmentation du chômage touchant gravement le secteur informel, une réduction des revenus publics limitant les services essentiels, et une inflation entraînant une hausse des prix. Les secteurs des transports, du commerce et du tourisme ont aussi été durement touchés. Le programme KinEmploi s'aligne également sur les objectifs stratégiques établis par le Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2010-2013 et le Programme Intermédiaire de Coopération (PIC) 2014-2015. Ces programmes ont mis l'accent sur la formation professionnelle, qui est l'un des trois secteurs prioritaires de la coopération entre la Belgique et le Congo. Le dernier PIC, qui représente le cinquième programme d'appui à l'Enseignement et la Formation Technique et Professionnelle (EFTP) au niveau provincial, a introduit une approche innovante qui se distingue des initiatives précédentes. KinEmploi a effet initié un changement de paradigme en mettant l'accent sur l'accès effectif des jeunes a un emploi décent et durable. Pour ce faire, le programme développe une offre de formation qui prend mieux en compte les besoins du marché de l'emploi et les attentes des employeurs. Les activités de mise en relation entre l'offre et la demande d'emploi sont au cœur de la démarche de KinEmploi. Cela implique une meilleure compréhension des besoins en matière d'emploi et une prospection active des offres d'emploi. La formation n'est plus un but mais un moyen pour accéder à l'emploi. Il privilège donc des formations courtes et professionnalisantes, répondant ainsi à la demande du marché de l'emploi et aux attentes des employeurs. Ce programme a été déployé dans quatre provinces différentes, chacune accueillant un programme spécifique. Ainsi, chaque province a pu bénéficier d'un programme adapté à ses besoins spécifiques.

Il intègre les priorités politiques de la coopération belge, en tenant compte à la fois des enseignements tirés des évaluations des programmes antérieurs tels que l'Appui à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle (AETFP), l'Appui à Institutionnel au Ministère de l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle (AIEPSP), l'Unité Conjointe d'Appui à la Gestion (UCAG) et des expériences des quatre programmes que sont l'appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Katanga (EDUKAT-Katanga), l'appui à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle dans le Tshopo (EDUT), Appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Kasaï (EDUKOR), et l'appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Sud Ubangi (EDUMOSU).

Par ailleurs, il se conforme aux orientations visant à promouvoir l'entrepreneuriat, en particulier des femmes, au niveau local et provincial, à travers des initiatives telles que l'incubation et l'accélération. Ses orientations sont alignées avec la stratégie 2020-2030 d'Enabel. Ces orientations englobent divers aspects tels que :

- L'autonomisation des femmes,
- La sécurité alimentaire en zone urbaine,
- La réduction des inégalités via l'appui à une croissance économique inclusive et durable orientée auto-emploi et emploi salarié décent
- La lutte contre le changement climatique,
- La valorisation de la Diaspora,
- La contribution à l'économie digitale,
- La mobilisation de partenariats avec le secteur privé, et le soutien à l'entrepreneuriat local,
- La contribution à la mise en œuvre d'une stratégie territoriale via le développement local.

1.2 Stratégie et résultats

Le programme KinEmploi, déployé spécifiquement à Kinshasa pour les jeunes de 18 à 35 ans, se concentre sur l'amélioration de l'accès à l'emploi. Sa stratégie s'articule autour de plusieurs axes clés, notamment le **renforcement de l'intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi, le soutien à l'incubation et à l'accélération d'entreprises, ainsi que la promotion de la formation professionnelle alternée et de courte durée**. Cette approche vise à stimuler l'initiative locale en encourageant non seulement l'auto-emploi et l'entrepreneuriat, mais aussi l'accès à des emplois salariés. Elle cible notamment les secteurs de l'Horeca, du photovoltaïque, du digital et de la transformation agroalimentaire. Le programme aspire à **combler l'écart entre les besoins du marché de l'emploi et l'offre de formation, tout en mettant un accent particulier sur l'autonomisation des femmes**. KinEmploi cherche à établir des partenariats solides entre les acteurs de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, et notamment ceux issus du secteur privé. Il s'agit d'un élément clé de la stratégie de KinEmploi et se matérialisera par la construction du CdR sur le site de l'ITA Mombele. Il prendra la forme d'un dispositif multiservice et multipartenaire, géré de manière paritaire. Il offre une gamme de services, tels que la sélection et le recrutement, la formation sur mesure et l'incubation de projets entrepreneuriaux. Le Centre de Ressources contribue à créer un environnement propice à l'emploi des jeunes et au développement économique local.

Bien que le programme KinEmploi touche à sa fin janvier 2026, il est intégré dans la Théorie du Changement (TdC) du portefeuille Enabel RDC 2023-2027, visant à favoriser une transition vers une mise à l'emploi effective. Il est crucial de consolider les résultats et d'aligner le cycle de programmation sur ce portefeuille bilatéral 2023-2027 pour une transition réussie.

1.3 Gouvernance

La gouvernance et les modalités d'exécution du programme KinEmploi ont été définies par une convention spécifique signée le 23 janvier 2021 entre la République démocratique du Congo et la Belgique. Celle-ci confie l'ancrage institutionnel du programme KinEmploi au niveau national, au sein du ministère de la Formation Professionnelle et des Métiers, marquant ainsi une rupture avec les programmes antérieurs affiliés au Ministère l'Enseignement Primaire et Secondaire (EPST). Cette décision visait à définir une orientation plus précise pour KinEmploi, mettant davantage l'accent sur la formation professionnelle, l'insertion dans le monde du travail et l'entrepreneuriat.

La gouvernance du programme KinEmploi repose sur la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), créée conjointement par les parties congolaises et belges. Cette structure est chargée de piloter efficacement l'intervention en veillant à l'atteinte des résultats définis et à la contribution à l'objectif établi dans le Document Technique et Financier (DTF). La composition de la SMCL comprend : le représentant du Ministre national en charge de la Formation professionnelle, qui préside la SMCL ; le Représentant Résident d'Enabel en RDC ou son délégué ; le Représentant du Gouvernorat de la Ville de Kinshasa ; le Représentant du secteur privé de la Ville de Kinshasa, en l'occurrence la Fédération des Entreprises au Congo dans ce cas ; le Représentant de l'Office National de l'Emploi.

L'unité d'intervention (UI) assure la gestion technique quotidienne et la supervision de l'intervention. Elle est composée de l'intervention manager (IM), qui est le gestionnaire principal de l'intervention, de l'équipe Enabel, du gestionnaire du CdR et de son équipe d'appui. L'UI est également responsable de rendre compte au Ministre national en charge de la Formation Professionnelle, en ce qui concerne l'exécution et les perspectives de l'intervention.

La gouvernance du CdR Mosala, activité centrale du programme, a été établie selon l'arrêté ministériel du 30 novembre 2022, créant le Centre de Ressources au sein du ministère de la Formation Professionnelle et des Métiers. Il fonctionne de manière paritaire, tout en étant sous la tutelle du Secrétaire Général à la Formation Professionnelle et Métiers. Le Centre des Ressources est structuré autour de trois organes distincts :

- Le Comité de Gestion assure la gestion quotidienne du CdR Mosala.
- Le Comité de Pilotage est composé de 18 membres, dont : Un représentant du ministère en charge de la Formation Professionnelle et Métiers ; un représentant du ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique ; un représentant du Gouverneur de la Province ; un représentant du ministère Provincial de l'Éducation ; les Partenaires Techniques et Financiers de la Formation Professionnelle et Métiers ; un représentant de la Division Provinciale du Travail ; des Directeurs Provinciaux de la Formation Professionnelle et Métiers ainsi que de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique ; un représentant de l'Office National du Travail de Kinshasa ; un représentant de la Division Provinciale des Affaires Sociales ; un représentant de la Division Provinciale de la Jeunesse ; un représentant de l'Office National de l'Emploi et de la Main-d'œuvre (ONEM) ; un représentant de la Fédération des Entreprises du Congo (FEC) ; un représentant de l'Agence Nationale pour l'Emploi et la Promotion Professionnelle (ANEP) ; un représentant de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo (COPEMECO) ; un représentant des Syndicats de la Province.
- Le Commissaire au Compte (pas encore été désigné)

Le gestionnaire du CdR ainsi que le commissaire au compte sont nommés et relevés de leurs fonctions par le Ministre ayant la Formation Professionnelle et Métiers dans ses attributions, comme le prévoit l'Arrêté portant création du CdR.

2. Objectifs et méthodologie

2.1 Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation couvre la période janvier 2021 à mars 2024 (39 mois) et vise à analyser la performance du programme, en identifiant ses forces et ses faiblesses. Elle cherche à évaluer si les objectifs fixés sont en bonne voie d'être atteints et à quel degré, tout en fournissant des recommandations pour améliorer l'efficacité sur la seconde moitié de vie du programme.

2.2 Critères et questions d'évaluation

La revue a porté sur l'évaluation de la performance du projet, suivant une grille comprenant les 6 critères du CAD de l'OCDE (voir les Termes des Références-TdR), ainsi que 3 thèmes transversaux (Genre, Digitalisation, Environnement). Les critères analysés plus en profondeur sont **la pertinence, l'efficacité et la durabilité**. Cette dernière nécessite une attention précoce dans le projet, notamment en ce qui concerne les stratégies et démarches pour assurer la pérennité du CdR. En outre, trois questions spécifiques ont été formulées pour enrichir l'évaluation, en relation avec les critères du CAD. Elles sont également principalement axées sur la pertinence, l'efficacité et la durabilité.

Pour faciliter l'analyse, le Cota a proposé une grille d'évaluation de la performance globale où les questions servent de guide pour répondre aux principales préoccupations canalisées à travers les critères du CAD. Les questions spécifiques d'évaluation, présentées dans les TdR, ont été incluses dans la grille d'évaluation aux côtés des questions classiques. Cette approche permettant une lecture plus fluide, sans distinction entre les questions classiques et spécifiques, puisqu'elles se rapportent à chaque critère du CAD. Bien que toutes les questions ne soient pas nécessairement détaillées dans ce rapport, elles ont orienté la réflexion. L'analyse des données recueillies sur le terrain, ainsi que leur triangulation, ont permis d'attribuer une note globale à chaque critère d'évaluation du Programme KinEmploi.

2.3 Les utilisateurs de l'évaluation

Les utilisateurs principaux sont les premiers concernés par les résultats de l'évaluation étant susceptibles de prendre des décisions directement liées aux résultats de l'évaluation ainsi que concernés par les implications des conclusions, des recommandations et des actions qui en résulteront. Les utilisateurs secondaires sont les acteurs qui seront informés sur les résultats, ils sont intéressés par l'évaluation, tout en n'étant pas directement concernés par les résultats de l'évaluation.

Principaux utilisateurs 1 : Les membres de la SMCL de KinEmploi, intéressés par les apprentissages et recommandations stratégiques, le point focal KinEmploi au Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers, les équipes de projet, le staff de management (Programme Manager-PM), leur permettra d'objectiver l'appréciation de la performance des projets, de prendre les décisions éclairées par des évidences pour constater la pertinence de sa propre gouvernance et d'orienter les nouveaux projets. Les membres de la SMCL des projets seront impliqués en première ligne également dans le suivi des recommandations issues de l'évaluation.

Principaux utilisateurs 2 : Les membres du Centre de Ressources Mosala affectés au projet KinEmploi. Partenaire clé de l'intervention et bénéficiaire stratégique, ils sont concernés par les recommandations, car situés en première ligne de la prise en compte des conclusions de l'évaluation.

Principaux utilisateurs 3 : Enabel (Bruxelles), les experts thématiques et sectoriels, la Représentation d'Enabel en RDC, STRATEX, intéressés par les données probantes et les recommandations qui se dégagent de l'analyse de l'évaluation, par les facteurs de succès et de défaut et ou échecs des projets tels que conçus

puis réalisés : la théorie du changement, le cadre de résultats, les approches d'intervention préconisées, les ressources allouées, etc. L'intérêt étant d'améliorer la performance et la qualité de l'action de coopération d'Enabel RDC au niveau de l'apprentissage et l'amélioration des stratégies de travail dans le secteur de la formation-emploi et formation.

Utilisateurs secondaires : Tous les partenaires de l'intervention KinEmploi qui ont contribué à l'évaluation mi-parcours.

2.4 La méthodologie d'évaluation

La méthodologie d'évaluation du programme bilatéral repose sur une approche diversifiée de collecte de données, comprenant la revue documentaire, les entretiens semi-directifs et approfondis, les focus groups, les observations de terrain, et les ateliers de démarrage/de restitution. Ces méthodes ont été sélectionnées en fonction de la nature des questions d'évaluation et des caractéristiques des interlocuteurs. Après la collecte des données, une analyse rigoureuse a été effectuée pour garantir la cohérence et la fiabilité des résultats. La méthodologie adoptée a été flexible et dynamique, s'adaptant aux besoins spécifiques de chaque situation et aux évolutions des besoins en information tout au long de la mission.

Elle a également été gouvernée par des principes de participation et de respect du contexte local, assurant une évaluation intégrée et respectueuse.

2.5 Méthodes de collecte des données

Plusieurs outils de collecte de données ont été mobilisés et une **trentaine** de documents ont été consultés. La mission sur le terrain a commencé par une réunion avec l'équipe opérationnelle de KinEmploi. Des entretiens individuels semi-directifs ont été menés avec plusieurs acteurs clés impliqués dans la mise en œuvre du programme, fournissant ainsi des informations supplémentaires pour mieux comprendre les réalités opérationnelles du projet. Ces entretiens ont impliqué des membres de l'équipe opérationnelle du programme KinEmploi, de la représentation institutionnelle du programme, de l'ambassade de Belgique, ainsi que des partenaires publics et privés de l'intervention. Au total, **ce sont 55 entretiens qui ont été réalisés.**

Enabel et l'équipe de KinEmploi	9
Organismes internationaux et agences nationales de développement / coopération	7
Services du ministère de la Formation Professionnelle et des Métiers	7
Autorités locales	1
Partenaires stratégiques	6
Partenaires opérationnels	9
Instances de gouvernance	9
Bénéficiaires directs	7

Table 1: Synthèse des entretiens menés

Quatre focus groupes ont été organisés dans le cadre de la mission. Le premier rassemblait des jeunes bénéficiaires de formations et d'accompagnement vers l'emploi salarié et l'auto-emploi. Le deuxième groupe concernait les partenaires impliqués dans la mise en œuvre des activités du programme. Le

troisième groupe était composé d'entreprises, tandis que le quatrième regroupait des opérateurs de formation.

Une séance de restitution « à chaud » a eu lieu le mercredi 13 mars 2024, dans les locaux d'Enabel ainsi qu'en ligne, en présence de certains partenaires institutionnels du programme tels que l'ONEM et la FEC. Cette séance a permis de partager rapidement les principaux constats ainsi que des leçons apprises, et de recueillir des retours de ces partenaires institutionnels ainsi que de l'équipe sur les points d'attention soulevés.

2.6 Les limites méthodologiques

- Conformément aux TdR, la principale limite réside dans le retard pris dans la construction du CdR, ce qui signifie que les résultats concernant l'activité principale du programme sont limités.
- Le manque d'engagement du ministère de l'entrepreneuriat a conduit à l'impossibilité de fixer un rendez-vous avec l'un de ses représentants. En conséquence, nous n'avons pas pu bénéficier du point de vue de l'acteur institutionnel principal sur les compétences entrepreneuriales.
- Des changements d'agenda en fin de mission ont limité notre exploration des fonctionnalités de WikiFlow, réduisant notre compréhension du principal outil de suivi des activités et de performance du programme.
- Le partage partiel de la documentation tout au long de la revue a retardé la compréhension du contexte du programme par les évaluateurs, entraînant un retard dans l'établissement de l'état des lieux initial. Il est possible que cela soit inhérent à ce type de mission, où les équipes ne réalisent pas toujours quels documents sont nécessaires et ne les fournissent pas immédiatement. En conséquence, les consultants doivent faire des demandes au fur et à mesure de leurs avancées dans la mission, et reçoivent donc les documents également au fur et à mesure.

3. Analyse et constats

3.1 Analyse de la performance

PERTINENCE	A	B	C	D

KinEmploi répond aux besoins du marché de l'emploi de Kinshasa, touché par une économie informelle, une formation inadaptée, une croissance démographique rapide et un chômage élevé, surtout chez les jeunes. Le programme vise les jeunes de 18 à 35 ans, représentant plus de 60% de la population active. Il offre des formations professionnelles courtes et alternées pour combler l'écart entre la demande d'emploi et l'offre de formation. Malgré cela, sa mise en œuvre manque d'agilité en raison de procédures complexes, ce qui peut limiter son efficacité et sa réactivité aux besoins changeants du marché de l'emploi

Le programme est aligné sur le Plan National Stratégique de Développement (PNSD) de la RDC, visant à améliorer l'employabilité des jeunes et l'autonomisation des femmes. Il offre une formation professionnelle adaptée aux besoins du marché de l'emploi et de l'entrepreneuriat, favorisant l'accès à des emplois salariés et à l'auto-emploi pour les jeunes et les femmes vulnérables. De plus, il renforce l'adéquation entre la formation et les compétences demandées dans des secteurs clés tels que l'HORECA, le photovoltaïque et l'agroalimentaire, contribuant ainsi à la sécurité alimentaire et à la réduction des importations alimentaires.

Après des tâtonnements dans la recherche de la meilleure formule pour établir des partenariats performants, KinEmploi s'est ajusté et orienté vers des partenariats financés via des conventions de

subsides pour des activités contribuant aux objectifs de ses programmes, ce qui semble mieux adapté aux réalités du programme. Des difficultés ont été rencontrées avec la Fédération des Entreprises du Congo en raison de l'absence d'une entité provinciale. KinEmploi a progressé grâce à un examen organisationnel réalisé par le programme Travail décent et protection sociale, permettant une meilleure compréhension du contexte et l'identification de solutions mais la collaboration entre le secteur privé et public reste un défi à Kinshasa.

La collaboration entre les acteurs institutionnels reste insuffisante. L'arrêté de création du CdR ne traduit pas pleinement cette dimension interministérielle, compliquant grandement le fonctionnement des dispositifs mis en place, tant au niveau de la gouvernance qu'au niveau du partenariat opérationnel. La collaboration avec des entités comme l'ONEM, l'INPP, l'ANADEC et le FOGEC n'est pas encore à la hauteur des attentes. Cependant, le lancement du programme Emploi Décent et Protection Sociale d'Enabel a permis de réaliser des progrès. Enfin, le développement d'une dynamique partenariale efficace pour le CdR à Kinshasa est entravé par l'absence d'une infrastructure physique dédiée. Et malgré l'opérationnalité du comité de pilotage du CdR, l'appropriation institutionnelle de l'approche partenariale reste un défi.

Alignement des activités du CdR avec les attentes des parties prenantes : Le CdR répond globalement aux attentes des parties prenantes en favorisant l'adéquation entre la formation et l'emploi, en soutenant les entrepreneurs et en organisant des rencontres de concertation sectorielle. Après une phase d'expérimentation, le CdR offre désormais des services axés sur la formation en alternance, le Job coaching, les stages en entreprise et la recherche d'emploi. Le transfert de compétences entre les équipes de l'unité d'intervention de KinEmploi et le CdR fonctionne bien, renforçant ainsi son adaptation aux besoins du marché du travail. Toutefois, plusieurs défis demeurent, dont l'appropriation de son approche multipartenaire par le MFPM, l'accompagnement du CdR dans l'appropriation du dispositif de prospection de postes vacants, la méfiance de l'ONEM à son égard, et la complexité de certaines procédures administratives, comme le mode de gestion en régie mais aussi les longs délais de versement des subventions auxquels certains partenaires sont confrontés.

COHÉRENCE	**A**	**B**	**C**	**D**

La cohérence entre KinEmploi et d'autres initiatives d'Enabel en RDC, notamment dans les domaines de la croissance économique, de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, est une priorité pour les équipes de KinEmploi. Des synergies ont été établies avec des projets tels que Travail Décent et Protection Sociale, FEE et Jeunesse et Culture. Certains succès de KinEmploi ont déjà été intégrés dans le programme Travail Décent, tandis que le projet FEE prendra le relais pour le financement des équipements, guidé par les recommandations issues de l'évaluation de KinEmploi. Cependant, le manque de documentation systématique et de capitalisation des expériences limite l'exploitation efficace de ces synergies. De plus, la plupart des experts de KinEmploi ne sont pas pleinement informés sur ces interactions.

Bien que des mécanismes de coordination avec d'autres acteurs belges soient en place, leur efficacité reste à renforcer. Concrètement, l'ambassade de Belgique en RDC organise un forum tous les trois ou quatre mois pour harmoniser les projets des acteurs belges dans le pays. Il permet de faciliter la mise en relation, la circulation de l'information, il encourage le débat sur des problématiques communes et permet de véhiculer les messages des membres.

Malgré les efforts déployés, la coordination entre les bailleurs internationaux pour harmoniser l'intervention avec d'autres acteurs de la coopération au développement demeure insuffisante, se limitant souvent au partage d'informations. Cette situation accroît le risque de chevauchement entre les interventions. Toutefois, le leadership d'Enabel dans le groupe inter-bailleurs de l'éducation et de la formation professionnelle offre des opportunités pour améliorer cette coordination. Enabel pourrait davantage exploiter ces opportunités.

EFFICACITÉ	A	B	C	D

Accès des micros et petites entreprises de Kinshasa à une offre de services non financiers et financiers Les évaluateurs ont noté plusieurs succès dans la fourniture de services non financiers aux petites entreprises de Kinshasa, notamment le développement d'outils et de méthodologies appréciés et adoptés par les entrepreneurs, tels que des outils adaptés en incubation et la boîte à outils Lean Startup. De plus, la structuration de l'écosystème des acteurs impliqués et la disponibilité de coachs qualifiés ont été saluées. Cependant, l'accès au financement demeure un défi majeur pour KinEmploi. Pour y remédier, un partenariat avec Copemeco facilite l'accès aux équipements via un dispositif de leasing, tandis que des conventions de partenariat entre Lady Agri et les banques sont envisagées pour adapter les offres financières aux besoins des entrepreneurs.

Amélioration de l'efficacité de l'écosystème formation-emploi-entrepreneuriat : KinEmploi a progressé dans l'établissement d'une plateforme d'acteurs visant à aligner la formation, l'emploi et l'entrepreneuriat. Les années 2021 et 2022 ont été des périodes d'essais pour définir la meilleure approche partenariale. Des séances de concertation sont désormais organisées pour favoriser le dialogue entre les secteurs privé et public, afin de relever les défis liés au manque de qualifications sur le marché de l'emploi. Malgré des avancées dans les partenariats, le rapprochement entre le secteur privé et public à Kinshasa reste en retrait par rapport à d'autres régions. Le retard dans la construction du CdR est crucial pour l'Output 2, car sans cet espace physique dédié, la pleine mise en œuvre de la dynamique multi-acteurs du programme reste fragile.

Atteinte de outcomes intermédiaires du programme : KinEmploi a déjà atteint certains de ses outcomes intermédiaires ou est sur le point de le faire. Par exemple, l'objectif d'insertion des jeunes dans l'emploi a été largement dépassé, avec un taux d'insertion de 70,5% contre un objectif de 40%. De plus, l'objectif visant à ce que 50% des jeunes accompagnés soient des femmes a été surpassé en 2023, avec une proportion de 89% (536 femmes sur 600 bénéficiaires). En revanche, les données cumulées concernant la proportion de femmes ayant bénéficié d'un accompagnement dans le cadre de KinEmploi pour les années 2021, 2022 et 2023 ne sont pas disponibles. Enfin, l'objectif de création d'au moins 250 emplois par les MPME est proche d'être atteint, avec 229 jeunes déjà intégrés.

EFFICIENCE	A	B	C	D

Efficience budgétaire de l'intervention : En mars 2024, le taux d'exécution du projet était de 46 % sur un budget total de 10 000 000 €. La revue met en évidence que le taux d'exécution des activités opérationnelles n'est que de 35,6 % sur un budget de 7 016 256 €, alors que la fin du programme est prévue pour janvier 2026. Les décaissements les plus significatifs en pourcentage ont été réalisés pour les résultats 1 (57 %) et 3 (61 %). En revanche, les dépenses liées au résultat 2 (14 %) sont restées très faibles. Ce faible taux de décaissement des frais liés aux activités est principalement dû au résultat 2, dont l'enveloppe est de 3 375 875 €. Sur cette somme, 2 652 000 €, soit 78 %, sont alloués à la construction du Centre de Ressources (CdR), dont les travaux ont pris beaucoup de retard (voir ci-dessous le point sur le respect des délais et la mise en œuvre des activités). Il faut également souligner

une accélération des dépenses à partir de l'année 2023, et tout le reste du budget est déjà engagé jusqu'à la fin de 2025. Les prévisions de taux de décaissement global pour la fin de l'année 2025 indiquent un taux de 99 % du budget total alloué à l'intervention, soit une dépense de 9 919 612 €. L'analyse des données du tableau de bord financier du projet montre également un taux de décaissement élevé pour les frais de fonctionnement (87 %) et pour les investissements (102 %).

Respect des délais et mise en œuvre effective des activités : L'analyse de l'état d'avancement des activités a révélé des retards au cours des deux premières années de mise en œuvre de KinEmploi. S'agissant du premier programme d'Enabel à Kinshasa dédié à l'emploi, la formation professionnelle et l'entrepreneuriat, le programme a connu une phase initiale d'expérimentation et ajustement. Le rapport des résultats de 2023 montre que plusieurs activités clés des trois résultats du programme étaient toujours en retard. Pour le résultat 1, cela inclut les activités d''amélioration du « matching » entre l'offre et la demande d'emploi, de structuration de formations alternées courtes et de subside de la Kinshasa Digital Academy. Le résultat 2 a été particulièrement impacté par les retards dans la construction du CdR, dus à des conflits fonciers entre le MFPM et l'EPST, ainsi que des obstacles dans les études préalables et l'accompagnement en développement local. Enfin, le résultat 3 a connu des retards dans l'amélioration de l'accès des micros et petites entreprises aux services financiers et non financiers, la mise en place d'un hub d'innovation et la facilitation de l'accès à l'information sur les services financiers. Malgré l'accélération des actions en 2023, ces efforts n'ont pas suffi à combler les retards accumulés.

La contribution du partenaire : Conformément au DTF, le MFPM a mis à disposition de KinEmploi un terrain pour la réalisation de sa principale activité. Il s'agit d'un terrain d'une superficie de 12 hectares sur site de l'ITA de Mombele, pour construire du CdR. Cette attribution a cependant été fortement retardée par des conflits fonciers. Et malgré l'attribution des titres fonciers au MFPM, la situation des occupants actuels, en particulier l'ITA, reste en suspens, alimentant ainsi des conflits avec le ministère EPST, les autres occupants du terrain et les anciens étudiants de l'ITA. En termes de ressources humaines, le CdR a été pourvu par son arrêté d'un personnel technique issu du MFPME, comprenant un gestionnaire du CdR, des experts en formation et insertion professionnelle, en réseautage des acteurs de la formation-emploi, en accompagnement des micros et petites entreprises, en incubation, en accélération, ainsi que du personnel financier et d'appui.

DURABILITÉ	A	B	C	D

Contribution aux emplois décents : Le programme développe de nouvelles stratégies d'accélération et d'incubation axées sur l'accompagnement plutôt que sur la formation. Un partenariat avec Copemeco facilite l'accès aux équipements via un dispositif de leasing. Par ailleurs, l'incubation a permis la création de 475 emplois, bien que la qualité de ces emplois reste un défi.

Diffusion des acquis : KinEmploi rencontre des difficultés à diffuser ses documents de capitalisation, principalement en raison du manque de documentation formelle des bonnes pratiques et des leçons tirées.

Pérennité du CdR : Des mesures ont été prises pour garantir la pérennité du CdR, mais un modèle économique viable reste à développer pour assurer son autonomie financière.

Ajustements pour la durabilité : Des ajustements sont nécessaires, notamment un meilleur soutien ministériel et une intégration plus forte des autorités provinciales. Il est crucial de progresser dans la construction du CdR tout en optimisant les partenariats publics-privés et en renforçant la communication et le plaidoyer.

Renforcement des partenariats : KinEmploi a établi plusieurs partenariats pour atteindre ses objectifs, mais la coordination entre les partenaires doit être améliorée.

IMPACT	A	B	C	D
L'intervention de KinEmploi promet un impact significatif en transformant la vision de la formation professionnelle en un moyen d'insertion des bénéficiaires. Des progrès notables ont été réalisés dans les collaborations multipartites et l'adoption d'outils innovants. Une communauté entrepreneuriale dynamique, notamment avec une forte participation des femmes, a émergé. Cependant, le manque de durabilité des acquis constitue un risque majeur.				

3.2 Analyse approfondie

3.2.1 Questions spécifiques

3.2.1.1 Question spécifique 1 : Le programme KinEmploi, dans ce contexte complexe à Kinshasa, est-il en train de mettre en place le cadre, les activités et les actions nécessaires au sein du paysage de la Formation/emploi/entreprenariat sur la zone géographique ciblée ?

Axes d'évaluation	Questions proposées par le Cota	Critère du CAD
Mise en place du programme KinEmploi	QS1-1 : Le cadre, les activités et les actions sont-ils adaptés aux exigences du paysage de la Formation/emploi/entreprenariat dans la zone géographique ciblée ? Quelles sont les particularités du contexte de Kinshasa ?	Pertinence
Mobilisation des partenaires	QS1-2 : Comment le programme mobilise-t-il les partenaires dans les domaines de la formation, de l'emploi et de l'entrepreneuriat ?	Pertinence
Contribution de l'auto-emploi à l'emploi décent	QS1-3 : Les processus d'accélération/incubation permettent-ils de faciliter la création d'emploi ? Quels types d'emploi ?	Efficacité Durabilité technique
Documentation et Capitalisation	QS1-4.1 : Existe-t-il des documents de méthodologie capitalisés pour chaque dispositif du programme ? Les documents reflètent-ils les bonnes pratiques et les leçons apprises au sein du programme ? QS1-4.2 : Les documents de méthodologie capitalisés pour chaque dispositif du programme sont-ils diffusés ?	Efficience Durabilité

Table 2: Axes, questions et critères d'évaluation relatifs à la question spécifique 1

3.2.1.1.1 Réponse adaptée aux besoins du contexte de Kinshasa en matière de formation, d'emploi et d'entrepreneuriat.

L'intervention KinEmploi offre globalement une réponse adaptée aux défis du contexte de Kinshasa en matière de formation, d'emploi et d'entrepreneuriat.

Avec une population estimée à environ 17 millions d'habitants en 20242, Kinshasa est caractérisée par une économie largement informelle, dominée par les services. Malgré son dynamisme économique, la ville est confrontée à des défis importants. Le chômage des jeunes demeure un défi majeur, avec des chiffres qui oscillent entre "un taux de chômage de 32% pour les jeunes en âge de 15-25 ans dans les milieux urbains - en spécifiant que le taux de sous-emploi des jeunes serait de 75%"[3]. Les données indiquent que le taux d'activité à Kinshasa est bas, en deçà de la moyenne nationale. De plus, l'âge moyen des travailleurs est élevé, ce qui suggère une faible intégration des jeunes et des femmes dans les différents secteurs économiques. Ainsi, l'augmentation du taux d'emploi des jeunes est essentielle pour garantir la stabilité sociale à Kinshasa. Les opportunités d'emploi dans le secteur formel étant limitées, le pouvoir d'achat de la population reste faible, contribuant ainsi à la prévalence de la pauvreté. Les femmes se heurtent à une multitude d'obstacles pour accéder à des emplois décents, en raison notamment de normes sociales discriminatoires et d'un cadre juridique peu favorable. Malgré ces défis, de nombreuses initiatives, impliquant des acteurs locaux et internationaux, visent à autonomiser les femmes et à favoriser leur intégration économique. En somme, Kinshasa est confrontée à des enjeux considérables en matière d'emploi, d'inégalités de genre et de pauvreté, nécessitant une action coordonnée à l'échelle nationale et internationale pour améliorer les conditions de vie et d'emploi de ses habitants

Le secteur d'enseignement technique et de formation professionnelle (ETFP) en RDC ne parvient pas à assurer un lien direct entre formation et accès à l'emploi, comme c'est également le cas dans d'autres pays de la région. L'ETFP souffre notamment d'une faible couverture des filières de "cycles courts" de formation professionnelle. « *À Kinshasa, seuls 3% des employés et 8% des entrepreneurs ont bénéficié d'une formation professionnelle* »[4], malgré une demande très élevée de formations salariés et des entrepreneurs.

KinEmploi cible spécifiquement les jeunes âgés de 18 à 35 ans, représentant plus de 60% de la population active. Une attention particulière est également accordée aux femmes, qui rencontrent des obstacles spécifiques. Le programme vise à combler l'écart entre les besoins du marché de l'emploi et l'offre de formation en proposant des formations professionnelles alternées et de courte durée. KinEmploi s'efforce d'établir des partenariats solides entre les acteurs de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'entrepreneuriat, en mettant notamment l'accent sur la collaboration entre le secteur privé et public, ce qui constitue un défi dans la région de Kinshasa. En outre, le programme cherche à capitaliser sur le dynamisme entrepreneurial local en encourageant l'auto-emploi et l'entrepreneuriat, tout en favorisant l'accès à des emplois salariés grâce à une meilleure intermédiation entre l'offre et la demande d'emploi, en se basant sur une approche sectorielle.

Voici un aperçu des activités mises en œuvre pour réduire l'écart entre les besoins du marché de l'emploi et l'offre de formation professionnelle :

Activité	**Métier**
Formations alternées	Commis de cuisine, commis de salle, serveur.se salle, plongeur.se, conducteur.ice moto, marketing digital, nettoyage professionnel de bureaux.
Formations courtes	Marketing digital Utilisation numérique de base – lutte contre la fracture numérique Softskills

[2] https://worldpopulationreview.com/world-cities/kinshasa-population

[3] Enabel, Dossier technique et financier du programme KinEmploi, 2021, P.19.

[4] Enabel, Dossier Technique et Financier du programme KinEmploi, P.16.

Activité	Entreprises
Job coaching	Afrigeration, BS500, BRACONGO, Dev Solaire, Trace Congo, Bouche bée

Table 3: Aperçu des activités mises en œuvre pour réduire l'écart entre les besoins du marché de l'emploi et l'offre de formation professionnelle

KinEmploi est le premier projet d'Enabel à Kinshasa, se concentrant sur l'emploi, la formation professionnelle et l'entrepreneuriat. Sa mise en œuvre a nécessité de nombreuses expérimentations et ajustements, ainsi que des changements dans les partenariats opérationnels pour répondre aux défis et contraintes rencontrés. Cependant, l'agilité nécessaire pour ces ajustements fréquents a été limitée par une certaine complexité des procédures du programme, en particulier en ce qui concerne le mode d'exécution en régie. Il est apparu que le système de gestion du projet souffre de la centralisation des fonctions de soutien telles que la gestion fiduciaire, la passation des marchés, la communication et le suivi-évaluation. Les conventions de subventions, soumises à des procédures de modification lourdes et longues, ont également limité l'agilité de l'intervention. Ces retards dans les réponses, malgré les ajustements fréquents, limitent la capacité d'adaptation du projet aux contextes changeants.

3.2.1.1.2 Mobilisation des partenaires dans les domaines de la formation, de l'emploi et de l'entrepreneuriat.

Le DTF a accordé une place centrale à la démarche partenariale dans la stratégie d'intervention de KinEmploi. L'Output 2 vise à améliorer spécifiquement l'adéquation entre la formation et l'emploi en milieu urbain en mettant en place une concertation multi-acteurs plus efficace. La stratégie d'intervention du programme repose sur une approche de triangulation, impliquant l'engagement de trois types de partenaires distincts : le secteur public, le secteur privé et la société civile. L'objectif est d'optimiser les avantages et les synergies en combinant les ressources, les compétences et les réseaux de ces acteurs pour résoudre des problèmes complexes et élaborer des solutions durables. Pour ce faire, le programme a mis en œuvre deux types de partenariats : institutionnelle stratégique et opérationnel.

Le projet a développé trois activités clés pour renforcer la collaboration entre les acteurs publics et privés pour améliorer l'adéquation entre la formation et l'emploi :

- **Construction du Centre de Ressources (CdR)** : La construction du CdR est un élément crucial pour l'output 2, non seulement en raison de l'engagement financier qu'elle représente, mais surtout en raison du rôle physique que le CdR est appelé à jouer à l'avenir, offrant une capacité d'accueil significative pour les jeunes de Kinshasa. Dans le contexte du programme, il est difficile de mettre en œuvre pleinement la dynamique multi-acteurs et multi-partenariale sans un espace propre au CdR. L'attribution du terrain a été retardée en raison de conflits fonciers. Le MFPM a reçu pour la construction du CdR, le site de l'actuel ITA de Mombele, géré par l'EPST. Ce site de 12 hectares dans une ville comme Kinshasa, sous pression foncière, suscite toutes les convoitises. De plus, les titres fonciers ont été attribués au MFPM, sans résoudre la situation de ses occupants actuels, exacerbant les conflits latents avec le ministère EPST. Malgré ces difficultés, l'attribution du marché public pour la construction est prévue en juin 2024 et les travaux devraient durer environ 18 mois.
- **Mise en place du dispositif multi-services du CdR** : Sur le plan institutionnel, le partenariat entre le CdR et l'ONEM a été facilité en complémentarité avec le programme Travail décent et Protection Sociale. Des synergies sont également facilitées entre le CdR et trois fédérations : COPEMECO, ACERD et FEC. D'autres concertations ont été facilitées par KinEmploi, notamment pour les réunions sectorielles HORECA et photovoltaïque. Cependant, il a été constaté que certains acteurs étatiques, comme le ministère de l'Emploi et ses entités ONEM et INPP, ainsi que le Ministère de l'EPST et en particulier le PROVED en charge de l'Institut Technique Agricole (ITA) de Mombele, maintiennent une certaine distance par rapport au CdR. En effet, l'ONEM reproche à KinEmploi un

manque de coordination sur les activités d'intermédiation. Il est très méfiant vis-à-vis du CdR et reproche l'absence de caractère interministériel dans l'arrêté de création du CdR. Pour la PROVED et l'EPST, les tensions sont surtout la conséquence d'une relation conflictuelle entre le MFPM et l'EPST. Concrètement, le DTF prévoit que le MFPM mette à disposition de KinEmploi un terrain pour construire le CdR. Le MFPM s'est vu attribuer sur décision du président de la RDC, un terrain en partie occupé par l'actuel ITA de Mombele, géré par l'EPST. Ce site accueille divers acteurs et des centaines de bénéficiaires impliqués dans des activités telles que le maraîchage, l'élevage de petits animaux et des champs expérimentaux pour les étudiants universitaires. Bien que les titres fonciers aient été attribués au MFPM, le sort des occupants, notamment l'ITA, n'a pas été réglé, ce qui a alimenté les conflits avec le ministère EPST.

- **Amélioration de l'efficacité de l'écosystème** : Sur le plan opérationnel, le CdR est accompagné par KinEmploi pour renforcer ses compétences et s'approprier progressivement des méthodes et approches déployées par ses partenaires d'intervention. KinEmploi a progressivement développé une plateforme d'acteurs visant à améliorer l'adéquation formation-emploi-entrepreneuriat. Des séances de concertation sont organisées[5] pour faciliter le dialogue entre les acteurs privés et publics, en vue de résoudre les problèmes liés au manque de qualification des ressources humaines sur le marché de l'emploi. En préalable à la construction du CdR, diverses études ont été menées, telles qu'une analyse fonctionnelle, une analyse socio-économique des activités et des acteurs présents sur le site de l'ITA Mombele, ainsi qu'une analyse technique. Ces études, désormais propriété du MFPM, ont permis une meilleure compréhension des dynamiques des acteurs en présence, orientant ainsi la stratégie d'accompagnement du CdR. Par ailleurs, un accompagnement a été assuré pour la préparation de la convention de subsides avec le CdR, incluant la rédaction d'un document de vision partagée, l'analyse du pré-scan organisationnel et financier, ainsi que la sensibilisation aux questions de protection sociale et à l'emploi décent. Ainsi, l'objectif de ces études est d'établir un processus de médiation afin de favoriser la cohésion et la paix sociale entre les différents acteurs présents sur et autour du terrain destiné à accueillir le CdR. De plus, il s'agit d'accompagner le CdR dans la mise en place d'outils et de méthodes d'animation territoriale/écosystémique pour aborder et partager les enjeux et les bénéfices liés à la mise en place d'un tel dispositif de soutien et d'accompagnement à la création d'emplois et d'auto-emplois décents et durables dans la ville de Kinshasa.

En conclusion, les années 2021 et 2022 ont été marquées par des essais et des erreurs dans la recherche de la meilleure approche partenariale, ce qui a entraîné un faible niveau de dépenses et l'incapacité à concrétiser certaines conventions. Ce démarrage lent est principalement dû à une connaissance initiale insuffisante des spécificités du contexte de Kinshasa et des réalités sur le terrain des partenaires. Le système de gestion des partenariats a aussi souffert de la complexité des procédures du programme, notamment en ce qui concerne le mode d'exécution en régie du dispositif d'incubation et la centralisation des fonctions de support telles que la passation des marchés, la communication et le suivi-évaluation (cette dernière fonction est toujours en cours de recrutement). De plus, les conventions de subsides, soumises à des procédures de modification lourdes et longues, ont également limité l'agilité de l'intervention. Toutefois, des avancées ont été constatées dans les dynamiques multipartites, suscitant un intérêt croissant parmi les acteurs et soulignant la nécessité d'une structuration progressive. Cependant, les partenariats entre le secteur privé et public restent moins avancés à Kinshasa par rapport à d'autres régions telles que

[5] 37 réunions organisées entre 2021 et 2023 et plus particulièrement 7 réunions en 2023 (Rapport de performance Enabel - 2023)

Lubumbashi. Mettre en place un cadre de concertation comparable à celui de Lubumbashi et obtenir des résultats significatifs dans le partenariat public-privé nécessitera du temps. En effet, la principale différence entre le CdR mis en place avec succès par Enabel à Lubumbashi et celui de Kinshasa réside dans le fait que l'ancrage se situe au niveau provincial pour les projets à Lubumbashi, tandis qu'à Kinshasa, l'influence de l'État central est beaucoup plus forte. L'ancrage de KinEmploi est donc très faible au niveau provincial à Kinshasa et les jeux politiques sont plus importants. Cela complique les partenariats public-privé car cela nuit à la confiance du secteur privé envers le secteur public.

3.2.1.1.3 Contribution des processus d'accélération/incubation à la création d'emploi décent

Le dynamisme entrepreneurial de Kinshasa présente de nombreuses opportunités d'auto-emploi, mais il fait face à plusieurs défis, notamment le manque de préparation par le système éducatif à l'entrepreneuriat. Des programmes de sensibilisation et de formation aux bases de l'entrepreneuriat pourraient être proposés dès le niveau secondaire ou universitaire. Ces programmes comprennent des cours sur la création d'entreprise, la gestion des affaires et le marketing, ainsi que des activités pratiques telles que des projets de groupe et des stages en entreprise. Les écoles pourraient également encourager la création de clubs d'entrepreneuriat pour favoriser l'échange d'idées et la collaboration entre les étudiants.

Les écosystèmes entrepreneuriaux rencontrent également d'autres difficultés telles que le manque d'outils, la volatilité politique et la rotation élevée des coachs. Le développement d'une offre d'accélération s'avère plus complexe que celui de l'incubation. Le développement d'une offre d'accélération pour les micros, petites et moyennes entreprises s'avère complexe, rencontrant plusieurs difficultés lors de sa mise en œuvre. Parmi ces défis figurent la faible coordination des acteurs de soutien à la croissance des entreprises, les difficultés de mobilité des entrepreneurs pour participer aux ateliers, le manque de stratégie claire en accélération au sein de l'écosystème entrepreneurial congolais, et la compréhension limitée du concept d'accélération par les partenaires institutionnels, notamment le MFPM et le CdR. Le manque d'intérêt du MFPM pour l'entrepreneuriat, les tracasseries administratives et l'absence de structures spécialisées en accélération à Kinshasa constituent des obstacles supplémentaires à surmonter. Actuellement, le programme déploie des efforts pour élaborer de nouvelles stratégies d'accélération et d'incubation, en privilégiant une approche basée sur l'accompagnement plutôt que la formation. Pour surmonter ces défis, notamment en matière de financement, un partenariat avec la Copemeco a été établi pour faciliter l'accès aux équipements via un dispositif de leasing.

Les résultats en termes de création d'emplois sont de 475 auto-emplois et nouveaux emplois créés via l'incubation sur un total de 768 jeunes insérés au cours des trois premières années du programme (2021-2023). Cependant, les données concernant la création d'emplois via l'accélération ne sont pas encore disponibles. Un défi important a été identifié quant à la qualité des emplois créés, car la plupart des entrepreneurs ne génèrent pas plus de 100 $ par mois, alors qu'un emploi décent devrait permettre de gagner selon des données issues de la Banque Mondiale, au moins 345 $ américains[6].

[6] Ministère de l'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale de la République Démocratique du Congo. Cartographie du salaire décent mensuel par province, octobre 2021.

3.2.1.2 Question spécifique 2 : Le dispositif « Centre de Ressources »

1. Dans quelle mesure ce dispositif « Centre de Ressources » – notamment dans sa dimension partenariale et multi-acteurs – est porté par les parties prenantes institutionnelles du projet ? **2. Les attentes des parties prenantes institutionnelles par rapport à l'approche innovante au sein des écosystèmes que le projet tente de faire émerger à Kinshasa ?** **3. La viabilité de cet outil dans le contexte actuel ?**		
Axes d'évaluation	**Questions proposées par le Cota**	**Critère du CAD**
Soutien des parties prenantes institutionnelles au projet	QS2-1 : Quel est le niveau d'engagement des parties prenantes institutionnelles dans la promotion de la collaboration et du partenariat au sein du dispositif ?	Pertinence
Attentes des parties prenantes	QS2-2 : En quoi les attentes des parties prenantes se traduisent-elles dans les objectifs et les activités du dispositif « Centre de Ressources » ?	Pertinence
Pertinence de l'approche stratégique	QS2-3 : Est-ce que la stratégie du projet ne se concentre pas trop sur la construction du CdR ?	Pertinence (Durabilité)
Viabilité du Centre de Ressources	QS2-4 : Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la pérennité opérationnelle du dispositif, notamment en termes de ressources humaines, financières et matérielles ?	Durabilité (Efficience)

Table 4: Axes, questions et critères d'évaluation relatifs à la questions spécifique 2

3.2.1.2.1 Niveau d'engagement des parties prenantes institutionnelles dans la promotion de la dynamique partenariat au sein CdR.

La mise en place d'une dynamique partenariale entre acteurs institutionnels au sein du CdR est confrontée à un défi majeur en raison de son caractère interministériel, étant donné qu'il englobe le continuum Formation professionnelle - Emploi - Entrepreneuriat. Cette configuration nécessiterait la collaboration de trois ministères distincts : la Formation professionnelle, l'Emploi et l'Entrepreneuriat. Malgré une approche multi-acteurs et multi-partenariale, le niveau de collaboration entre les acteurs des structures publiques reste insuffisant à ce stade. En effet, l'arrêté portant création du CdR ne reflète pas pleinement le caractère interministériel qui lui est assigné par la mission du CdR. Cette situation entrave le fonctionnement des dispositifs mis en place, tant au niveau des organes de gouvernance qu'au niveau du partenariat opérationnel. La collaboration avec des entités telles que l'ONEM, l'INPP, l'ANADEC et le FOGEC n'a pas encore atteint le niveau souhaité. Plus spécifiquement, l'ONEM a choisi de ne pas participer au comité de pilotage, arguant que l'arrêté de création du CdR n'a pas le caractère interministériel requis. Toutefois, des progrès ont été constatés grâce au lancement du programme Travail Décent et Protection Sociale, lequel envisage également l'établissement d'un dialogue tripartite autour du CdR. Il est également prévu que l'ONEM détache deux agents au sein de l'équipe du CdR pour prendre en charge le placement des chercheurs d'emploi, bien que cette mesure ne soit pas encore mise en œuvre. De plus, une incompréhension persiste sur le rôle du CdR de la part de l'ONEM en termes d'intermédiation. Pour le FOGEC, les premiers contacts ont été établis par le CdR afin de démarrer une réflexion sur

l'accompagnement des jeunes entrepreneurs dans leur quête de financements alternatifs. Les collaborations avec l'ANADEC et l'INPP sont encore à construire.

Le développement d'une dynamique partenariale efficace pour le CdR à Kinshasa est freiné par l'absence d'une infrastructure physique dédiée. Bien que le comité de pilotage du CdR soit opérationnel, Les défis persistent quant à l'appropriation institutionnelle de l'approche partenariale, tandis que cette appropriation par les acteurs du secteur privé est plus avancée. Actuellement, les représentants du MFPM concentrent leurs efforts sur la construction du bâtiment du CdR. En parallèle, l'équipe opérationnelle s'efforce de clarifier la stratégie partenariale et le modèle économique du CdR, tout en encourageant la conclusion de conventions de partenariat pour dynamiser l'écosystème autour du CdR. Nous avons observé que cette approche a eu un effet positif sur la participation des acteurs privés, notamment des centres de formation privés comme Don Bosco[7], à la dynamique de partenariat du CdR.

3.2.1.2.2 Alignement des objectifs et activités du CdR avec les attentes des parties prenantes.

Conçu pour être un espace multiservices et multipartenaire, le CdR vise à faciliter la coopération entre les acteurs de la formation professionnelle, de l'insertion et de l'entrepreneuriat. Pour concrétiser cet objectif, KinEmploi accompagne le CdR en apportant de nouvelles méthodologies (telles que la formation alternée, le Job coaching, la prospection des offres d'emploi, ainsi que des méthodes d'accès au financement telles que le service de location-achat de matériel pour les entrepreneurs, l'appui financier, les kits de démarrage, et l'approche Lean Startup), un soutien personnalisé au personnel, la création de documents clairs et le renforcement progressif de son autonomie de gestion illustré par la tenue des deux premiers comités de pilotage du CdR en octobre et novembre 2023. Le CdR a développé son offre de services en se concentrant sur deux dispositifs principaux : la formation alternée et le Job coaching, ainsi que sur deux outils supplémentaires : les stages en entreprise et la recherche de postes de travail. Dans ce cadre, les attentes des acteurs de la formation professionnelle, de l'insertion et de l'entrepreneuriat se reflètent dans les objectifs et les activités du CdR de plusieurs manières :

- **Amélioration de l'adéquation formation-emploi** : Le CdR offre une plateforme de concertation et une gamme de services qui facilitent l'adéquation entre la formation, l'emploi et l'entrepreneuriat, répondant ainsi à une préoccupation majeure des acteurs de l'écosystème kinois.
- **Accompagnement à l'entrepreneuriat** : Le CdR a adopté des approches d'accompagnement en incubation, comme l'approche Lean Startup, qui rencontre un réel succès auprès des entrepreneurs. Il s'agit d'une boîte à outils qui comprend un ensemble de méthodes et d'approches utilisées par les entrepreneurs pour développer des innovations de manière efficace, telles que le Lean Startup, le design thinking, la gestion de projet agile, les techniques de prototypage rapide et de validation des idées. Cette approche permet aux entrepreneurs de tester rapidement leurs idées, de réduire les risques et les coûts, et d'accélérer le processus d'innovation pour développer des produits et des services qui répondent mieux aux besoins des clients. Par ailleurs, KinEmploi appuie le processus d'appropriation par l'écosystème entrepreneuriale de Kinshasa d'un mécanisme d'épargne et de crédit communautaire nommé AVEC, qui a été développé par son partenaire CARS. Une réflexion a aussi été entamée pour mieux répondre aux besoins des entrepreneurs en phase de post-incubation. La mise à disposition d'espaces au sein du CdR pourrait

[7] Le CdR a collaboré avec le centre de formation Don Bosco Masina pour mettre en place un programme d'incubation spécifiquement dédié à la boulangerie-pâtisserie, un secteur à fort potentiel de création d'emplois. Ce partenariat est actuellement en phase d'expérimentation et pourrait, en cas de succès, servir de modèle pour la création de programmes similaires dans d'autres secteurs.

également répondre aux attentes des entrepreneurs souhaitant développer leurs activités. Pour surmonter le défi du financement des entrepreneurs, le CdR a établi des contacts avec le FOGEC et a entamé une réflexion pour accompagner les jeunes entrepreneurs dans la recherche de financements alternatifs.

- **Animation de la concertation** : L'animation par le CdR d'espaces de concertation entre acteurs d'un même secteur, leur offre une opportunité de se rencontrer et de présenter leur travail. Ces séances de concertation facilitent également le dialogue entre les acteurs privés et publics. Elles visent à répondre aux problèmes posés par le manque de qualification des ressources humaines disponibles sur le marché de l'emploi. Ces rencontres permettent également de sensibiliser davantage sur le rôle du CdR. En exposant ses activités et ses objectifs, le CdR peut en retour mieux harmoniser ses services avec les attentes des parties prenantes.
- **Transfert de compétences :** Le partage de compétences entre les experts d'Enabel et ceux du Centre de Ressources (CdR) provenant du MFPM contribue à renforcer l'adaptation du CdR aux exigences du marché de l'emploi à Kinshasa.

En conclusion, bien que les activités du CdR soient en grande partie alignées sur les attentes des parties prenantes, plusieurs défis persistent. Le principal défi réside dans la nécessité pour le MFPM de s'approprier la dynamique multi partenariale et multi-acteurs, qui constitue le socle du CdR. Cette situation entraîne des injonctions contradictoires entre la vision de la hiérarchie du MFPM et des méthodologies telles que le Job coaching ou la formation alternée. De plus, l'accompagnement du CdR dans la prospection des entreprises se heurte à des difficultés en raison de la vision traditionnelle de la formation professionnelle au sein de la hiérarchie. Par ailleurs, l'ONEM maintient une certaine distance avec le CdR. Enfin, le fonctionnement en régie présente des défis en raison de procédures de marchés publics complexes.

3.2.1.2.3 Place de la construction du CdR dans la stratégie du programme

La construction du CdR représente l'activité phare du programme KinEmploi, avec près de 2,6 millions d'Euro sur un budget total de 7 millions alloués aux activités du programme. Cependant, la mise en œuvre de cette activité est confrontée à plusieurs défis opérationnels qui demandent du temps pour être surmontés :

- L'appropriation de l'approche partenariale et de l'autonomie de gestion qui sont des concepts relativement récents dans le contexte de Kinshasa.
- Le développement d'une offre de formation axée sur l'insertion dans l'emploi marque une rupture avec la conception traditionnelle de la formation.
- La mise en œuvre du CdR a nécessité l'adoption d'un arrêté ministériel en décembre 2022 afin d'établir son cadre légal et ses missions.
- La mise en place et l'accompagnement d'une équipe en charge d'assurer l'opérationnalisation du CdR.
- L'acquisition d'un terrain et le lancement d'un marché public de construction fin 2023.
- Bien que cette infrastructure soit cruciale pour la réussite du programme, il était essentiel de prévoir le temps nécessaire pour mener à bien une activité impliquant autant de défis (le DTF prévoyait que la construction du CdR aboutisse en 3 ans, ce qui n'était pas réaliste). Notre constat est qu'un programme d'une durée de cinq ans était sans doute trop court pour surmonter tous les obstacles rencontrés.
- Lancement d'un travail essentiel de développement local mené par un consortium composé de l'IRAM, du CIEDEL, du CEFORMAD et du GRET, qui a permis de mettre en place un processus de médiation visant à faciliter la cohésion et la paix sociale entre les différents acteurs impliqués sur et autour du site de l'ITA Mombele destiné à accueillir le CdR. Ce processus a également consisté à

accompagner l'équipe du CdR dans la mise en œuvre d'outils d'animation territoriale et d'écosystème, favorisant ainsi le partage des enjeux et des bénéfices associés à ce dispositif.

3.2.1.2.4 Mesures mises en place pour assurer la pérennité opérationnelle du CdR

Sur le plan financier, l'arrêté portant création du CdR stipule que celui-ci pourra compter principalement sur les ressources du Trésor Public. En complément, il peut bénéficier de subventions de Partenaires Techniques et Financiers ainsi que de dons et legs de tiers. Pour garantir sa pérennité, KinEmploi a donc conçu un plan de soutien financier. Parallèlement, le nouveau programme de coopération bilatérale qui comprend le volet Formation, Entreprenariat, Emploi (FEE) d'Enabel, lancé en 2023 et prévu jusqu'en 2027, prendra le relais de KinEmploi pour le financement des équipements du CdR. Une enveloppe de 450 000 € a déjà été allouée dans le cadre de ce projet. Cependant, un défi subsiste : le CdR doit élaborer un modèle économique viable pour garantir son autonomie financière à long terme.

En termes de ressources humaines, le CdR a été pourvu par son arrêté d'un personnel technique issu du MFPM, comprenant un gestionnaire du CdR, des experts en formation et insertion professionnelle, en réseautage des acteurs de la formation-emploi, en accompagnement des micros et petites entreprises, en incubation, en accélération, ainsi que du personnel financier et d'appui. Nous avons eu l'occasion d'échanger en détail avec ces experts. En soutien, KinEmploi a initié fin 2023 une stratégie de renforcement des compétences et d'adoption progressive par les agents affectés par le MFPM au CdR des méthodes et approches utilisées par les partenaires de l'intervention, tels que la Convention de Subsides et le Marché Public.

3.2.1.3 Question spécifique 3 : Quelles sont les réalisations et acquis du projet KinEmploi qui nécessitent une consolidation voire une prolongation ? Quelles pourraient être les options et scénarios (synergies avec d'autres acteurs ou autre) garantissant cette pérennisation ?

Axes d'évaluation	Questions proposées par le Cota	Critère du CAD
Réalisations et acquis nécessitant consolidation ou prolongation	QS3-1.1 : Quelles composantes du projet ont démontré un fort potentiel d'impact à long terme ? Quels indicateurs de performance ou de résultats ont été atteints avec succès ? QS3-1.2 : Quels sont les domaines où des ajustements pourraient améliorer la durabilité des résultats ? QS3-1.3 : Quels sont les partenariats existants et comment pourraient-ils être renforcés ?	Durabilité technique
Options de financement pour la pérennisation	QS3-2.1 : Quelles options de financement ou de soutien externe peuvent être explorées pour assurer la pérennisation ? QS3-2.2 : Quelles sont les mesures mises en place pour assurer la pérennité opérationnelle du dispositif, notamment en termes de ressources humaines, financières et matérielles ?	Durabilité financière

Appropriation des acquis du projet par le gouvernement congolais	QS3-3.1 : Quel est le niveau actuel d'endossement du projet par le ministère d'ancrage et comment pourrait-il être renforcé ? QS3-3.2 Quelles stratégies de communication et de plaidoyer pourraient être mises en œuvre pour promouvoir la continuité du projet ?	Durabilité institutionnelle

Table 5: Axes, questions et critères d'évaluation relatifs à la question spécifique 3

3.2.1.3.1 Composantes ayant un potentiel d'impact à long terme

Les consultants ont mené l'évaluation des changements attribuables au programme KinEmploi en tenant compte de son caractère expérimental et de son intégration dans la vision à long terme d'Enabel. Les acquis du projet ont en effet déjà été utilisés pour formuler les programmes FEE, ainsi que pour le travail décent et la protection sociale. De plus, il est prévu que ces acquis soient intégrés dans un nouveau programme européen couvrant également la thématique de la formation et l'emploi.

Dans ce contexte, parmi les composantes, se distinguent pour son potentiel d'impact plus particulièrement :

- La boîte à outils Lean Startup, qui bénéficie d'une grande appropriation de la part des entrepreneurs.
- La création d'une communauté entrepreneuriale dynamique (par exemple, le partenaire responsable de l'accompagnement des MPME dirigées par des femmes, Lady Agri, met en place des activités visant à favoriser la mise en grappe/la mise en réseau des acteurs impliqués dans toute une chaîne de valeur, depuis la production jusqu'à la commercialisation, cela comprend également la création de groupes d'entraide entre entrepreneurs sur WhatsApp)
- La forte mobilisation et implication des femmes notamment dans le volet entrepreneuriat.
- L'ingénierie de formation et d'insertion, notamment la méthodologie de formation alternée, la prospection des candidats et des offres.
- La mise en place d'outils adaptés en incubation, traduits en lingala, et la structuration de l'écosystème des acteurs en incubation.
- La création d'entreprises innovantes, notamment dans la production de champignons.
- La méthodologie d'appui aux startups, la sous-traitance et la gestion du mécanisme de location-vente à la Copemeco.

Pour ce qui concerne les indicateurs de performance, nous rappelons qu'Enabel ne disposait pas de valeurs de référence initiales.

3.2.1.3.2 Domaines où des ajustements pourraient améliorer la durabilité des résultats.

Les consultants ont identifié plusieurs domaines nécessitant des ajustements pour accroître la durabilité du programme, notamment :

- Un portage ministériel qui couvre l'ensemble du continuum Formation Professionnelle - Emploi - Entrepreneuriat.
- Un endossement par les autorités provinciales de Kinshasa, garantissant une meilleure intégration et appropriation du projet.
- La multiplication et durabilité des partenariats entre le secteur privé et public.
- Une appropriation optimisée du processus de placement et de prospection par l'ONEM.
- Un dispositif d'accélération des entreprises plus performant.
- Un business model renforçant la pérennité du CdR à long terme.

- Une régularité des réunions de la SMCL et du comité de pilotage du CdR maintenant une dynamique de travail entre les partenaires.
- Une stratégie de communication et de plaidoyer basée sur des lignes directrices claires et cohérentes pour renforcer la durabilité des résultats du programme.
- Une capitalisation des acquis du programme pour éviter la dispersion des connaissances.

3.2.1.3.3 Partenariats actuels et opportunités de renforcement.

KinEmploi a noué plusieurs partenariats en vue de progresser vers l'accomplissement des trois résultats du programme. Jouant le rôle de facilitateur, KinEmploi s'est associé à divers partenaires, choisis en fonction de leur expertise et des priorités du projet. Le CdR constitue la jonction de cette stratégie de partenariat.

Output/résultat 1 : Des jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficient d'une prestation d'accompagnement vers l'emploi salarié ou vers l'auto-emploi adaptée à leurs besoins	
Partenaires	**Activités**
Consortium COTEX composé de KDA, Sillikin Village et Ovation	Mise en œuvre d'un programme d'incubation K-Impact, qui vise à soutenir les jeunes entrepreneurs dans le développement de start-ups, en mettant l'accent sur des secteurs tels que l'agroalimentaire, le numérique, les services, etc. Voici le nombre de jeunes entrepreneurs qui ont été accompagnés : • COTEX : 64 en incubation et 55 en accélération. • CARS : 68 en incubation • CLEJUPS : 140 en incubation • Don Bosco : 22 en incubation dans le secteur de la boulangerie-pâtisserie et 24 en incubation dans le secteur plomberie-peinture.
CARS	Mise en œuvre d'un programme de soutien à la création de micro-entreprises par des femmes, favorisant ainsi la création d'emplois décents et durables, avec un accent particulier sur les femmes vulnérables. L'approche repose sur cinq étapes clés : sensibilisation, mobilisation, responsabilisation, capitalisation et accélération.
CLEJUPS	Mise en œuvre d'un programme de soutien à la création de micro-entreprises par des femmes, qui utilise la méthodologie Lean Startup[8] pour augmenter les chances de succès.
Louvain Coopération	Mise en œuvre d'un programme de formation et accompagnement de 75 jeunes vivant dans les rues de Kinshasa vers un auto-emploi durable et décents.
Fondation GRAME	Fondation qui soutient les femmes et les filles en les formant dans les filières de la coupe & couture, hôtellerie & restauration, maquillage professionnel et esthétique, puis en leur fournissant gratuitement des kits de démarrage. Le soutien comprend : la formation des formateurs de GRAME sur l'accompagnement en entrepreneuriat (six formateurs

[8] La méthodologie Lean Startup est une approche de création d'entreprise qui favorise l'expérimentation rapide, l'apprentissage validé, et l'ajustement itératif. Elle implique le développement d'un produit minimum viable, la mesure des progrès, l'apprentissage à partir des retours des utilisateurs, et l'ajustement ou la modification de l'offre en fonction de ces retours.

	formés à l'approche Lean Startup), et l'accompagnement de 111 femmes entrepreneures dans la structuration de leurs micros et petites entreprises selon cette approche et un focus group réunissant 25 femmes pour diagnostiquer leurs besoins en appuis complémentaires pour leur passage à l'échelle.
Centre de formation Don Bosco Masina	Expérimentation d'un programme d'incubation spécialisé dans le domaine de la boulangerie-pâtisserie.
Fondation KADEA	Un partenariat a été établi avec la Fondation KADEA dans le but de dispenser trois formations professionnelles dans le domaine du numérique à l'intention de 90 bénéficiaires. Ces formations seront suivies d'une mise à disposition de l'espace numérique pour des sessions de formation courte sur l'utilisation des outils digitaux, dans le but de renforcer les compétences des participants et d'améliorer leur recherche d'emploi. Ce partenariat offre également un soutien précieux à l'équipe du CdR, grâce aux outils numériques développés par la Fondation KADEA, qui facilitent l'adaptation des méthodologies de Job coaching aux besoins du CdR.
Fédération ACERD	Un partenariat a été établi avec ACERD, avec pour objectif la mise en place de trois résultats : R 1: Organisation de 4 modules de formations courtes et techniques qui couvriront : • La découverte et l'apprentissage de l'utilisation du matériel photovoltaïque. • La conception, la réparation, l'installation et le dépannage d'un système photovoltaïque. • La conduite de projet, notamment la réponse aux appels à projet/marché public en énergies renouvelables. • La rédaction de projets bancables et les techniques de recherche de financement. R 2 : Mise en place d'un processus d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes via la gestion active des ressources humaines, en complémentarité des activités du CdR. Ce partenariat vise à encourager l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement dans les activités du programme. R 3 : Structuration de la fédération et renforcement de capacités sur des thèmes transversaux tels que le genre et l'environnement. Au total, ce sont 300 bénéficiaires à la recherche d'emploi, dont 50% de femmes âgées de 18 à 35 ans, qui seront sélectionnés, avec l'aide du CdR Mosala pour des programmes d'accompagnement vers l'emploi. Parmi eux, 75 seront choisis pour une insertion professionnelle, dont 75% seront intégrés dans des entreprises du secteur photovoltaïque. Les 25% restants seront accompagnés dans leur auto-emploi par le CdR.

Output/résultat 2 : L'écosystème adéquation formation-emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluri acteurs visant le développement économique et social local via le CdR.	
COPEMECO	• Sous-traitance d'un mécanisme de location-vente d'équipement pour soutenir les entrepreneurs et formation de 12 coachs sur l'approche Lean Startup dans le cadre d'un programme d'incubation.
CLEJUPS	• Intégration des autorités communales dans son accompagnement à l'incubation pour ancrer les activités au sein de la communauté et faciliter le suivi administratif des entrepreneurs après le projet. Cela comprend l'exonération de certaines taxes, des coûts abordables pour les dossiers administratifs et la protection contre les tracasseries administratives. • Renforcement des capacités de deux financiers de la CLEJUPS en gestion de subventions, notamment dans la tenue des outils de suivi financier.
CARS ASBL	• Renforcement des capacités de deux financiers de CARS ASBL en gestion de subventions, notamment dans la tenue des outils de suivi financier. • Facilitation de l'accès au financement pour CARS ASBL. • Création de mécanismes permettant l'accès à de petites subventions pour soutenir l'acquisition des kits de démarrage. • 35 participantes de CARS ont reçu des subventions de 500 EUR.
Fondation GRAME	Formation de 6 coachs sur l'approche Lean Startup, visant à renforcer les compétences entrepreneuriales.
Lycée Technique Kimbondo	Mise en place de modules court de formation alternée.
Output/résultat 3 : Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers adaptée à leurs besoins	
Consortium COTEX composé de KDA, Sillikin Village et Ovation	Accompagnement de 60 Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) dans leur passage à l'échelle, en leur fournissant des outils innovants pour améliorer leur performance structurelle, administrative et financière, afin de stimuler la création d'emplois au sein de ces entreprises.
Lady Agri	Mise en œuvre d'un programme visant à accélérer le développement de 200 MPME dirigées par des femmes, et notamment dans les chaînes de valeur agricole. Le processus d'accompagnement est composé d'un : • Accompagnement des directions des MPME pour mettre en place une stratégie business avec une vision à court, moyen et long terme. • Accompagnement à la structuration des opérations techniques et financières de ces MPME. • Design et mise en place d'un plan d'action ressources humaines basé sur les compétences requises pour atteindre les objectifs du business plan. (Travail qualifiant pour les femmes et jeunes <35 ans)

	Trois thématiques font l'objet d'une attention particulière lors de l'accompagnement : la structuration et la formalisation, les principes du travail décent et la sécurité sanitaire des aliments.

Table 6: Description des activités mises en œuvre par les différents partenaires de KinEmploi

Les consultants ont identifié plusieurs pistes qui peuvent guider la consolidation de la stratégie partenariale de KinEmploi :

1. La coordination entre le CdR et d'autres acteurs impliqués dans l'accès au financement des entrepreneurs est encore peu développée, notamment avec des programmes tels que Transform de la Banque Mondiale et FOGEC de l'État congolais.
2. Les budgets alloués aux partenaires de mise en œuvre semblent insuffisants par rapport aux objectifs ambitieux de ces partenariats, ce qui risque de diluer les ressources.
3. La communication entre les partenaires opérationnels et stratégiques n'est pas optimale.
4. Les experts du programme manquent de compréhension des réalités des partenaires, souvent en raison d'une faible présence sur le terrain due à des contraintes de temps.
5. La stratégie multi-partenariale du CdR n'est pas encore finalisée.
6. Les conditions nécessaires pour établir un partenariat opérationnel entre le CdR et l'ONEM pour un accompagnement conjoint des chercheurs d'emploi ne sont pas encore réunies.

3.2.1.3.4 Options de financement et de soutien externe pour la pérennisation

KinEmploi entreprend actuellement diverses démarches pour mobiliser des soutiens externes pour renforcer la pérennité de ses réalisations. Voici les principaux axes explorés :

- Mobilisation du soutien des partenaires par la création d'un staff multi-partenarial au sein du CdR.
- Recherche de synergies avec d'autres PTF : Enabel est à la tête du groupe inter-bailleurs dans le domaine de l'éducation, de la formation technique et professionnelle, ce qui offre des opportunités pour optimiser la complémentarité entre les programmes. Cependant, la coordination entre les bailleurs n'est pas optimale malgré quelques expériences positives, telles que la coordination en cours avec le programme Transform de la Banque Mondiale. La création d'une Team Europe dans le secteur de la formation professionnelle et de l'emploi a également été discutée.
- Établissement de partenariats avec des institutions financières : Des partenariats ont été conclus entre Lady Agri et les banques, dans le but de convaincre ces dernières d'adapter leurs offres aux entrepreneurs. L'objectif est d'améliorer les mécanismes de financement et de faciliter l'accès aux institutions financières.
- Collaboration avec des programmes de l'État congolais : Certains programmes de l'État congolais peuvent également contribuer au financement de certaines actions. Des contacts ont notamment été établis avec les programmes FOGEC et INSER.
- Étude des possibilités de crowdfunding : Une réflexion est en cours pour accompagner les jeunes entrepreneurs dans leur recherche de financements alternatifs. Le CdR est en contact avec différentes initiatives de crowdfunding afin de lever des fonds auprès d'un large public.
- Solutions financières pour les entrepreneurs en cours de conventionnement entre Enabel RDC et des plusieurs acteurs financiers

Néanmoins, nous considérons que cette exploration en est encore à ses débuts et nécessite un renforcement afin d'exploiter pleinement les possibilités qui existent.

3.2.1.3.5 Mesures mises en place pour assurer la pérennité opérationnelle du programme KinEmploi

L'approche choisie pour garantir la pérennité opérationnelle du programme KinEmploi repose sur les axes suivants :

Complémentarités avec d'autres programmes :

KinEmploi s'inscrit dans une vision à long terme d'Enabel sur les questions de formation, d'emploi et d'entrepreneuriat à Kinshasa, qui englobe plusieurs programmes :

- Le projet FEE, lancé en 2023 et prévu jusqu'en 2027, est conçu pour succéder à KinEmploi sur le plan opérationnel.
- L'axe 1 du programme "Travail décent et protection sociale" est exclusivement dédié aux actions de KinEmploi, démontrant ainsi une réflexion sur la durabilité du programme.

Les acquis de KinEmploi seront intégrés dans un nouveau programme européen couvrant également la thématique de l'emploi, garantissant ainsi la continuité des actions engagées.

Appropriation des méthodologies et prestations par les experts du CdR

KinEmploi a consacré les deux premières années de mise en œuvre au développement, à l'expérimentation et à l'amélioration des dispositifs de formation. Un transfert graduel vers le CdR a été entrepris, visant à accroître son autonomie. Tout en maintenant un soutien technique quotidien, le CdR assume progressivement le leadership, permettant ainsi de renforcer l'appropriation des compétences.

Pérennité financière et des effectifs du CdR

- KinEmploi a mis en place un plan de soutien financier pour le CdR, afin de garantir sa pérennité.
- Attribution de 450 000 € via FEE au financement des équipements du CdR et construction d'un bâtiment
- Business model pour garantir l'autonomie financière à long terme du CdR manque encore à ce stade.
- Attribution au CdR par le MFPM d'une équipe incluant un gestionnaire, des experts en formation et insertion professionnelle, en réseautage des acteurs de la formation-emploi, en accompagnement des micros et petites entreprises, en incubation, en accélération, ainsi que du personnel financier et d'appui.
- Mise en place par KinEmploi d'une stratégie pour renforcer les compétences des agents affectés par le MFPM au CdR

3.2.1.3.6 Niveau d'endossement du programme KinEmploi par le MFPM et stratégies de renforcement.

Le programme KinEmploi souffre d'un manque d'appui suffisant de la part du MFPM, ce qui contraste avec ses ambitions élevées. Pour consolider son ancrage, le DTF avait envisagé plusieurs mesures, notamment :

- La création conjointe d'une SMCL par les parties congolaise et belge, visant à renforcer l'intégration du programme.
- L'identification conjointe et la mise à disposition d'un gestionnaire du CdR issu du MFPM.
- La nomination d'un point focal au sein du MFPM.
- La mise en place d'un mode de gestion paritaire du CdR.
- La mise à disposition d'un terrain ou d'un bâtiment pour le CdR.
- L'affectation par le MFPM du personnel nécessaire au bon fonctionnement du CdR.

Cette stratégie, censée assurer le succès et l'appropriation du programme par le MFPM, a été fragilisée par plusieurs facteurs spécifiques au contexte. Étant un ministère jeune, créé en 2018, le MFPM a connu des changements fréquents à la fois au niveau politique et administratif. Depuis le début du programme, il a eu deux ministres et quatre secrétaires généraux. De plus, la collaboration entre les ministères et les institutions publiques chargées de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'entrepreneuriat n'a pas atteint le niveau souhaité, malgré la mise en place de structures de gouvernance telles que la SMICL et le comité de pilotage du CdR.

Enfin, ces lacunes sont aussi partiellement attribuées à une participation limitée des acteurs congolais dans la conception du DTF du programme. L'introduction de concepts nouveaux tels que l'approche partenariale demande du temps pour être pleinement intégrée. Le développement d'une offre de formation axée sur l'insertion professionnelle représente une rupture avec les pratiques traditionnelles de formation, nécessitant une adaptation progressive de nouvelles pratiques par le MFPM. En outre, le manque de connaissance du MFPM de l'axe entrepreneuriat complique le portage des activités qui relèvent de l'output 3 de l'intervention.

3.2.1.3.7 Stratégies de communication et de plaidoyer pour garantir la pérennité du projet

KinEmploi souffre actuellement d'un manque de stratégie de communication et de plaidoyer claire et cohérente, malgré les nombreuses initiatives entreprises en termes de visibilité. La concentration des fonctions de soutien, notamment la communication, a également été identifiée comme une cause de ces difficultés. L'unité d'intervention exprime d'ailleurs son sentiment de ne pas être suffisamment outillée dans ce domaine. Nous avons également constaté que le business model et l'offre de services du CdR ne sont pas clairement compris par plusieurs partenaires institutionnels et privés du projet. De plus, un déficit de communication interne au sein de l'équipe de KinEmploi a été identifié à cet égard. Ces lacunes en termes de compréhension et de communication ont un impact négatif sur la collaboration entre les différentes parties prenantes.

Il ressort également des entretiens que KinEmploi a un grand besoin d'une stratégie de plaidoyer plus robuste. Enabel manque de proactivité dans son plaidoyer auprès des autorités congolaises pour améliorer significativement la coordination des politiques en matière de formation professionnelle, d'emploi et d'entrepreneuriat, en regroupant ces compétences au sein d'un unique ministère.

L'optimisation de la communication et du plaidoyer est primordiale pour garantir la durabilité du programme. Des initiatives proactives dans ce sens pourraient ouvrir des horizons prometteurs, en renforçant notamment les liens avec le gouvernement congolais et en sollicitant l'appui des bailleurs de fonds. L'arrivée d'une nouvelle ambassadrice de Belgique en RDC et le fait qu'Enabel dirige le groupe inter-bailleur dans les domaines de l'éducation, de la formation technique et professionnelle, présentent des opportunités significatives pour ce programme qui revêt une grande importance pour l'ambassade.

3.2.2 Thèmes transversaux

3.2.2.1 Genre

Enabel s'est dotée d'une stratégie genre pour la période 2019-2023, visant à intégrer cette dimension à tous les niveaux de son action : opérationnel, organisationnel, suivi et évaluation, et communication. Le DTF du programme prévoyait d'ailleurs que « la prise en considération de l'aspect genre ne sera pas seulement envisagée de manière transversale en tant que thématique, mais fera l'objet d'une préoccupation permanente, au cœur de la stratégie, dans l'opérationnalisation de toutes les activités. Elle pourrait faire l'objet, dans la cadre de la Base line, d'une étude anthropologique spécifique pour identifier les freins, les barrières culturelles et des solutions potentielles pour les lever."

L'équipe d'évaluation constate que l'aspect genre a été pris en compte dans la conception du programme KinEmploi, comme en témoigne son objectif global visant à ce que 50 % au moins des jeunes Kinois ayant accès à un emploi décent et durable via le programme soient des femmes. Sur le terrain, nos échanges ont clairement mis en évidence une forte sensibilité au genre au sein de l'Unité d'intervention du programme, ce qui s'est traduit par plusieurs initiatives entreprises en ce sens. Par exemple, la sélection de partenaires travaillant spécifiquement avec un public féminin, comme LadyAgri, qui met en œuvre le Programme "Basi Ya kasa Kasa" (BYKA), ainsi que la conclusion d'un accord-cadre avec le réseau international d'organisations dédiées à l'autonomisation sociale et économique des femmes, Empow'Her, pour renforcer les capacités

de partenaires et d'entrepreneurs en matière de genre. Néanmoins, force est de constater l'absence d'une stratégie genre et d'une feuille de route pour son opérationnalisation qui soient spécifiques à KinEmploi. Nous n'avons pas non plus eu connaissance de la conduite d'une étude anthropologique approfondie d'identification des obstacles culturels. Bien que cette question ait été largement abordée lors de l'accompagnement offert par Empow'her aux équipes de KinEmploi, du CdR ainsi que les partenaires.

3.2.2.2 Digitalisation

Le secteur numérique occupe une place importante dans la stratégie de KinEmploi. Il est l'un des quatre secteurs cibles identifiés pour collecter des offres d'emploi.

KinEmploi a intégré la digitalisation dans ses activités, en cherchant à doter les jeunes Kinois.es des compétences numériques nécessaires pour naviguer dans l'économie numérique. Pour ce faire, KinEmploi a établi des partenariats avec des organisations spécialisées dans le digital et a lancé des initiatives de formation spécifiques. Un partenariat significatif a été noué avec la Kinshasa Digital Academy, offrant des formations spécialisées dans les domaines du marketing et du digital.

En plus des formations en informatique, le programme s'efforce également d'accompagner les entreprises du CdR dans leur transition vers le numérique.

KinEmploi a récemment adopté l'outil digital de gestion interne WikiFlow, un système collaboratif destiné à améliorer la communication, le suivi, l'évaluation et la gestion des ressources du programme. Cet outil est accessible à l'unité d'intervention, aux équipes du Centre de Ressources ainsi qu'à tous les partenaires en charge de l'accompagnement de bénéficiaires. Malheureusement, en raison de changements d'agenda en fin de mission, nous n'avons pas pu tester les fonctionnalités de WikiFlow, ce qui a limité notre compréhension de son utilisation en tant qu'outil principal de suivi des activités et de performance du programme.

3.2.2.3 Environnement

KinEmploi a intégré une dimension environnementale dans ses activités, en faisant notamment du photovoltaïque l'un des secteurs cibles pour la création d'opportunités d'emploi, tant dans le salariat que dans l'auto-emploi et l'entrepreneuriat. De plus, une convention de subvention a été signée avec l'Association Congolaise pour la Protection de l'Environnement et le Développement Durable (ACERD). Ce partenariat vise à encourager l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement dans les activités du programme, dans le but de contribuer à un développement économique durable et à la préservation des ressources naturelles. Il comprend également des activités de formation et d'accompagnement des jeunes vers les nouveaux métiers du photovoltaïque.

Par ailleurs, le programme accompagne l'entreprise Belkin, spécialisée dans la collecte des déchets à Kinshasa. Cette initiative a d'ailleurs été récompensée par le Prix AWA 2023, mettant en lumière l'entrepreneuriat féminin dans l'économie verte et circulaire. En outre, KinEmploi s'est engagé à intégrer des critères environnementaux dans la construction et l'aménagement du bâtiment du CdR. Cela peut impliquer l'utilisation de matériaux durables, la mise en place de systèmes d'énergie renouvelable, et la réduction de l'empreinte écologique globale des installations.

4. Conclusions

1. **Le niveau d'endossement du projet par le ministère d'ancrage est insuffisant compte tenu de l'ambition du programme**

Cette insuffisance rend extrêmement difficile la mise en œuvre des activités du programme et le fonctionnement de la SMICL, malgré plusieurs initiatives visant à renforcer cet ancrage telles que la création d'une structure de gouvernance conjointe et l'identification d'un gestionnaire du CdR issu du MFPM. La participation limitée des acteurs congolais dans la formulation du programme complique l'endossement. Les changements réguliers de direction au sein du MFPM n'ont pas facilité non plus sa collaboration avec l'équipe du programme. Le retard dans l'acquisition du terrain de l'ITA Mombele destiné à accueillir le CdR, la complexité des procédures du programme et la lenteur d'Enabel dans ses démarches ont exacerbé ces difficultés.

2. **Les collaborations entre les acteurs institutionnels dans la promotion des articulations entre les politiques de formation professionnelle, d'emploi et entrepreneuriat sont insuffisante**

L'appropriation institutionnelle de l'approche partenariale reste un défi. Par exemple, la collaboration entre le CdR, l'ONEM, l'INPP, l'ANADEC et le FOGEC est faible. De même, la coopération entre le ministère d'ancrage et les autres ministères en charge de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'entrepreneuriat n'est pas optimale. Nos échanges ont souligné la nécessité d'une réflexion stratégique avec les trois ministres concernés pour assurer un portage ministériel qui couvre l'intégralité du continuum Formation Professionnelle - Emploi - Entrepreneuriat.

3. **L'efficacité de la coordination avec les interventions des autres acteurs belges et des bailleurs internationaux est à renforcer.**

Des mécanismes de coordination existent avec d'autres intervention des acteurs belges. Par exemple, l'ambassade de Belgique en RDC anime un Forum des acteurs belges de coopération, qui se réunit tous les trois ou quatre mois. Ce forum vise à renforcer la cohérence entre les différents projets des acteurs belges en facilitant la mise en relation, la circulation de l'information, et en encourageant le débat sur des problématiques communes. Il permet également de véhiculer les messages des membres. Malgré ces efforts, la coordination reste à améliorer, se limitant souvent au partage d'informations.

Des efforts ont également été déployés pour harmoniser l'intervention avec celles des autres bailleurs internationaux. Enabel a d'ailleurs pris la tête du groupe inter-bailleurs dans le domaine de l'éducation, de la formation technique et professionnelle. Malgré cela, nos échanges ont révélé que la coordination entre les bailleurs internationaux n'est toujours pas optimale et se limite souvent au partage d'informations. Cela suggère que le risque de chevauchement des interventions n'est pas encore entièrement mitigé.

4. **L'appropriation du programme par les autorités provinciales de Kinshasa est très limitée.**

L'ancrage du programme au niveau des autorités provinciales est fortement limité par l'influence prédominante des instances nationales à Kinshasa. Le projet est largement absorbé par les échelons nationaux, ce qui complique son déploiement efficace sur le terrain. Pour assurer une mise en œuvre réussie, il est important de renforcer l'engagement et la participation des autorités provinciales. Cela permettra de mieux adapter le projet aux réalités locales et de garantir un impact durable et significatif.

5. **La représentation institutionnelle des acteurs congolais de l'entrepreneuriat est à renforcer au sein de la SMICL**

Le programme KinEmploi vise à promouvoir l'emploi et le développement économique à Kinshasa. Cependant, la composition actuelle de la SMCL ne comprend pas de représentation institutionnelle des politiques d'entrepreneuriat. Elle se limite au représentant du Ministre national en charge de la Formation professionnelle, au représentant du Gouvernorat de la Ville de Kinshasa, au représentant du secteur privé de la Ville de Kinshasa (la Fédération des Entreprises au Congo dans ce cas), et au représentant de l'ONEM. La présence de représentants du secteur de l'Entrepreneuriat est insuffisante, ce qui limite la capacité du programme à adopter une approche holistique.

6. **Les processus d'accélération/incubation rencontrent des défis en termes de qualité des emplois créés**

Au cours des trois premières années du programme, 475 emplois, incluant des auto-emplois et de nouveaux postes, ont été créés grâce à l'incubation. Toutefois, les informations relatives à la création d'emplois via le processus d'accélération ne sont pas disponibles actuellement. Un défi majeur a été identifié concernant la qualité des emplois créés. En effet, la majorité des entrepreneurs ne parviennent pas à générer plus de 100 dollars par mois, alors qu'un emploi décent devrait permettre de gagner au moins 345 dollars par mois. Cela souligne la nécessité d'améliorer la qualité des opportunités d'emploi offertes par le programme.

7. **Un programme d'une durée de cinq ans est trop court pour construire un CdR dans contexte nouveau**

La construction du CdR est l'activité centrale du programme KinEmploi, avec près de 2,6 millions d'euros alloués sur un budget total de 7 millions. Cependant, sa mise en œuvre rencontre des défis opérationnels majeurs : l'appropriation de l'approche partenariale, le développement d'une offre de formation innovante, l'adoption d'un cadre légal, la constitution d'une équipe dédiée, et le lancement d'un marché public de construction. Ces défis révèlent la complexité de ce projet. Un programme d'une durée de cinq ans est sans nul doute trop court pour arriver au bout d'une activité aussi complexe dans un contexte nouveau pour Enabel. Le début du chantier de construction est prévu pour août2024, il s'agit du bon moment pour finaliser et faire approuver la stratégie multi-partenariale du CdR, qui constitue le socle du dispositif.

8. **L'adoption de la dynamique partenariale souhaitée par le CdR demande du temps pour que les partenaires ajustent leur perspective et ce processus de changement transformation doit être accompagné**

Le travail entrepris par KinEmploi pour élaborer une stratégie multi-acteurs et multi-partenaires pour le CdR revêt une grande importance. Toutefois, il est observé que l'appropriation de cette dynamique est actuellement plus avancée chez les acteurs du secteur privé que chez les acteurs institutionnels, ce qui constitue un défi majeur. Certains membres du comité de pilotage sous-estiment l'importance de cette stratégie pour assurer le succès des activités du CdR. Il est donc nécessaire d'accompagner les membres du comité de pilotage et l'équipe du CdR dans la mise en œuvre de cette stratégie.

En effet, la mise en œuvre d'une telle stratégie peut induire des changements significatifs dans la culture organisationnelle. En favorisant la collaboration, la communication ouverte et l'engagement des parties prenantes, un accompagnement permettra au CdR de relever efficacement les défis et saisir les opportunités, tout en encourageant une culture de collaboration et d'innovation.

9. **Une collaboration solide avec l'ITA Mombele sera essentielle pour assurer le succès des projets futurs du CdR**

La construction du CdR représente l'activité principale et celle qui présente le plus de risques. Le MFPM s'est vu attribuer un terrain en partie occupé par l'actuel ITA de Mombele, géré par l'EPST. Ce site accueille divers acteurs et des centaines de bénéficiaires. Bien que les titres fonciers aient été attribués au MFPM, le sort des occupants, notamment l'ITA, n'a pas été réglé, ce qui a alimenté les conflits avec le ministère EPST. Pour minimiser ces risques, plusieurs études ont été menées, mettant en évidence l'importance cruciale de relations positives avec l'ITA Mombele pour garantir le succès des futures activités du CdR sur ce site. En misant sur des partenariats entre le CdR et l'ITA Mombele, KinEmploi renforcera la cohésion sociale autour du futur site du CdR. Cela peut comprendre des échanges d'expériences, de bonnes pratiques, ainsi que des formations axées sur l'auto-emploi dans le secteur agricole.

10. **La faiblesse des articulations entre l'offre de services de l'ONEM et les activités de placement et de prospection des offres d'emploi realisées par KinEmploi, représente un obstacle majeur à la durabilité des résultats du programme**

Bien que faisant partie de la SMICL, l'ONEM maintient des réserves concernant le fonctionnement de KinEmploi. Ces réserves sont justifiées par le manque de concertation entre KinEmploi et l'ONEM en matière d'activité de placement et de prospection. Cependant, nous avons constaté que KinEmploi, en synergie avec le programme Travail Décent et Protection Sociale, a proposé une convention de partenariat entre le CdR et l'ONEM. L'objectif de cette convention est de clarifier les rôles de chaque acteur, notamment en termes d'intermédiation et de prospection des entreprises. Il est également prévu de financer deux membres du personnel de l'ONEM détachés au CdR dans ce cadre. Malgré cela, l'ONEM se montre très méfiant vis-à-vis du CdR et refuse pour le moment de signer un protocole directement avec le CdR. L'ONEM reproche au CdR l'absence de caractère interministériel dans son arrêté de création. De plus, le représentant du ministère de l'Emploi, du Travail et de la Prévoyance Sociale ne se présente pas aux réunions du Copil du CdR.

Pour renforcer les liens entre les politiques de formation, d'emploi et d'entrepreneuriat, il est crucial de développer les capacités d'intermédiation du service public d'emploi congolais. Des progrès ont été constatés grâce aux interactions avec le programme Travail Décent et Protection Sociale, qui soutient à la fois le ministère de l'Emploi et l'ONEM. Pour assurer la durabilité des activités de KinEmploi, nous recommandons de continuer à miser sur les synergies avec Emploi Décent et Protection Sociale pour renforcement des capacités de l'ONEM. Cet appui devrait tirer parti de l'expertise de KinEmploi en matière de prospection d'opportunités et de soutien à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi.

11. Le renforcement de la collaboration opérationnelle entre l'ONEM et le CdR est nécessaire pour assurer le succès des futures activités du CdR

Un service public de l'emploi joue un rôle essentiel dans l'adéquation des politiques de formation, d'emploi et d'entrepreneuriat. Il vise à aligner l'offre et la demande sur le marché du travail, à accompagner les chercheurs d'emploi, à promouvoir l'entrepreneuriat et à coordonner avec les acteurs du développement économique, contribuant ainsi à la promotion de l'emploi et au développement économique local. Cependant, l'ONEM exprime des réserves quant à l'absence de caractère interministériel dans l'arrêté de création du CdR et au rôle du CdR en matière d'intermédiation. Ces préoccupations sont accentuées par un manque de clarté sur la manière dont des complémentarités opérationnelles pourraient être développées entre l'offre de services de l'ONEM et celle du CdR en termes de placement et de prospection. De plus, les synergies opérationnelles entre KinEmploi et l'ONEM sont jusqu'à présent très limitées, notamment en ce qui concerne les méthodologies d'accompagnement des chercheurs d'emploi et la prospection des offres d'emploi. Par conséquent, il apparaît prioritaire de construire un partenariat opérationnel afin de proposer un accompagnement conjoint des chercheurs d'emploi, maximisant ainsi les complémentarités entre le CdR et l'ONEM pour garantir le succès des futures activités du CdR.

12. KinEmploi souffre actuellement d'un manque de stratégies de communication et de plaidoyer

La mise en œuvre de KinEmploi a été marquée par un manque manifeste de stratégies de communication et de plaidoyer. Bien que le programme ait déployé diverses initiatives de visibilité, des lacunes significatives ont été identifiées dans ces domaines. Dans un programme multipartenarial tel que KinEmploi, une stratégie de communication efficace revêt une importance cruciale. Elle permet non seulement de diffuser les informations essentielles aux partenaires et parties prenantes, mais aussi de mobiliser leur soutien et leur engagement en faveur des objectifs communs. Une communication transparente et proactive peut renforcer la confiance entre les différents acteurs impliqués et favoriser une collaboration harmonieuse.
De plus, une stratégie de plaidoyer bien conçue peut aider à sensibiliser les autorités gouvernementales et les décideurs politiques à l'importance du programme. En mettant en lumière les réalisations et les bénéfices tangibles de KinEmploi, elle peut contribuer à garantir un soutien continu et un financement adéquat pour assurer la pérennité et l'expansion du programme.

13. Capitalisation et bonnes pratiques

KinEmploi ne capitalise pas suffisamment les acquis, principalement parce que l'équipe n'y consacre pas assez de temps. Il rencontre également des difficultés dans la diffusion des documents de capitalisation. Ces problèmes découlent principalement du manque de documentation formelle du programme concernant les bonnes pratiques et les leçons tirées. Cette lacune limite considérablement notre capacité à tirer des enseignements des réussites et des échecs afin de guider les futures interventions.

5. Recommandations

Recommandation 1	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Concevoir une stratégie de communication et de plaidoyer et établir une feuille de route pour sa mise en oeuvre afin de renforcer la confiance entre les différents acteurs impliqués et favoriser une collaboration harmonieuse et le futur du secteur	12	UI KinEmploi Service support en charge de la communication STRATEX Portfolio manager Kinshasa Représentant résident d'Enabel Enabel (Bruxelles)	1, 2	Court terme	Stratégique

Recommandation 2	Conclusion lié	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Organiser en collaboration avec l'ambassade de Belgique, un atelier de réflexion stratégique impliquant le ministère de la Formation Professionnelle et des Métiers, le ministère de l'Emploi, Travail et Prévoyance Sociale, ainsi que le ministère des Petites et Moyennes Entreprises, afin de favoriser un engagement interministériel dans le projet FEE. L'objectif est de transcender le cadre strict de la formation professionnelle en couvrant le continuum Formation Professionnelle - Emploi - Entrepreneuriat.	2	Ambassade de Belgique en RDC UI KinEmploi Portfolio manager Kinshasa STRATEX Représentant résident d'Enabel	1, 2	Moyen terme	Stratégique

Recommandation 3	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Explorer et établir des partenariats win-win entre le CdR et l'ITA visant à favoriser la cohésion sociale autour du futur site du CdR, notamment par des échanges d'expériences et de bonnes pratiques, des formations axées sur l'auto-emploi dans les domaines agricoles, l'implication de l'école dans	9	UI KinEmploi Gestionnaire du CdR	1, 2	Moyen terme	Opérationnelle

la supervision du chantier, le recrutement des jeunes du quartier Mombele pour participer à la construction du CdR.					

Recommandation 4	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Allouer le temps et les ressources suffisantes pour systématiser la documentation, la capitalisation et le partage des bonnes pratiques de KinEmploi, éventuellement via la mobilisation d'un prestataire externe	13	UI KinEmploi Service support Enabel (Bruxelles)	1	Court terme	Opérationnelle

Recommandation 5	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Finaliser et faire approuver la stratégie multi-acteurs et multi-partenariale du CdR, en vue d'offrir une gamme de services qui optimise les complémentarités entre les partenaires et former une équipe multi partenariale pour faire fonctionner le CdR.	7	UI KinEmploi CdR	1 et 2	Court terme	Opérationnelle

Recommandation 6	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Optimiser l'appropriation de l'approche partenariale par le CdR via un programme spécifique de conduite du changement pendant sa mise en œuvre	8	UI KinEmploi CdR	1 et 2	Moyen terme	Opérationnelle

Recommandation 7	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Élaborer et mettre en œuvre en synergie avec le projet Emploi Décent et Protection Sociale, un programme de renforcement des capacités de l'ONEM, qui tire parti de l'expérience acquise par KinEmploi dans la prospection d'opportunités et le soutien à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi.	10	UI KinEmploi UI Emploi Décent et Protection Sociale Gestionnaire du CdR PM Kinshasa STRATEX	1 et 2	Long terme	Opérationnelle

Recommandation 8	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Approfondir le partenariat opérationnel avec l'ONEM gagnant-gagnant en vue de proposer un accompagnement conjoint des chercheurs d'emploi qui maximise les complémentarités entre le CdR et l'ONEM.	11	UI KinEmploi UI Emploi Décent et Protection Sociale Gestionnaire du CdR PM Kinshasa STRATEX	1 et 2	Long terme	Opérationnelle

Recommandation 9	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Élargir la composition de la SMCL et du comité de pilotage du CdR en y intégrant le ministère de l'Entrepreneuriat, des Petites et Moyennes Entreprises.	5	Ambassade de Belgique Portfolio manager Kinshasa STRATEX Représentant résident d'Enabel	1 et 2	Court terme	Stratégique

Recommandation 10	Conclusion liée	Acteur(s) ciblé(s)	Niveau	Priorité	Type
Renforcer la coordination avec les acteurs belges et les bailleurs internationaux pour développer la prospection des offres d'emploi des entreprises belges en RDC (notamment Hub Brussels et l'Awex) et proposer au groupe inter-bailleurs de l'éducation et de la formation professionnelle un programme d'activités (partage d'expériences et d'innovations, d'études de cas et de témoignages, ainsi que des sessions de sensibilisation sur les défis communs).	3	Ambassade de Belgique Portfolio manager Kinshasa STRATEX Représentant résident d'Enabel	2 et 4	Moyen terme	Stratégique