



## Dossier Technique et Financier

Programme KinEmploi,

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

Code DGD : NN 30 164 82

Code : RDC 14 192 11 - COD2000101

# Table des matières

<b>Abréviations</b> .....	<b>6</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>9</b>
<b>Fiche analytique de l'intervention</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Analyse de la situation</b> .....	<b>11</b>
1.1 Contexte macro-économique .....	11
1.2 Les stratégies et plans nationaux .....	13
1.2.1 Le plan national stratégique de développement pour la RDC .....	13
1.2.2 Les Ministères concernés par l'éducation .....	13
1.2.3 Le cadre stratégique spécifique à la Formation Professionnelle.....	14
1.2.4 Le Budget de l'Education et de la Formation Professionnelle .....	16
1.2.5 Les forces et les faiblesses du sous-secteur ETFP .....	16
1.3 Le contexte spécifique de la ville de Kinshasa.....	18
1.3.1 Une économie informelle prédominante .....	18
1.3.2 Un chômage massif chez les jeunes.....	19
1.3.3 Des obstacles spécifiques à la situation des femmes.....	19
1.3.4 Des opportunités sectorielles .....	20
1.3.5 Des Micros, Petites et Moyennes Entreprises face à de nombreuses difficultés....	21
1.3.6 Des services aux entreprises.....	22
1.4 Résumé des constats principaux de l'analyse du contexte .....	23
1.5 Leçons apprises des programmes Education Formation Emploi en cours d'exécution par Enabel .....	26
<b>2 Orientations stratégiques</b> .....	<b>30</b>
2.1 Le cadre référentiel des principales politiques et stratégies.....	30
2.1.1 Les stratégies nationales et provinciales de développement.....	30
2.1.2 Les stratégies de la Coopération belge .....	31
2.2 Principaux axes de l'intervention .....	32
2.3 Priorités stratégiques.....	32
2.3.1 Un dispositif clé dans la démarche : le Centre de ressources multifonctionnel.....	33
2.3.2 Le territoire urbain : un ancrage local, une unité géographique pour expérimenter le développement économique local et la promotion de l'économie sociale et solidaire .....	33
2.3.3 Une approche sur mesure et sur demande qui vise la mise en œuvre d'un dispositif d'insertion permanent en milieu urbain.....	34
2.3.4 Une approche centrée sur l'emploi décent et fondée sur les droits des femmes....	36
2.3.5 Une approche sectorielle fondée sur la demande solvable de l'économie urbaine mais aussi sur la résilience climatique et sociale.....	37
2.4 Principes d'intervention .....	39

2.5	Bénéficiaires de l'intervention.....	41
2.6	Zones d'intervention.....	41
2.6.1	Localisation de l'intervention.....	41
2.6.2	Ancrage de l'intervention .....	41
<b>3</b>	<b>Planification opérationnelle.....</b>	<b>42</b>
3.1	Objectifs.....	42
3.2	Résultats et activités.....	42
3.2.1	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 ..	43
3.2.2	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.....	53
3.2.3	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 (pour contribuer au développement de l'emploi).....	57
3.3	Acteurs intervenant dans la mise en œuvre .....	64
3.3.1	L'unité de gestion de l'intervention (UI).....	64
3.3.2	Les partenaires publics de l'intervention .....	64
3.3.3	Les partenaires privés de l'intervention.....	65
3.3.4	Les chercheurs d'emplois et porteurs de projets :.....	65
3.3.5	Les prestataires de services.....	65
3.4	Analyse des risques .....	66
3.4.1	Risques liés à la mise en œuvre .....	66
3.4.2	Risques liés à la gestion.....	66
3.4.3	Risques liés à l'efficacité.....	67
3.4.4	Risques liés à la durabilité.....	67
3.4.5	Risques fiduciaires .....	68
<b>4</b>	<b>Ressources.....</b>	<b>69</b>
4.1	Ressources financières .....	69
4.1.1	Contribution Congolaise .....	69
4.1.2	Contribution Belge .....	69
4.2	Ressources humaines .....	69
4.2.1	Principes.....	70
4.2.2	Les ressources humaines partagées .....	70
4.2.3	Les ressources humaines spécifiques à l'intervention.....	71
<b>5</b>	<b>Modalités d'exécution.....</b>	<b>73</b>
5.1	Contexte programmatique .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
5.2	Cadre légal.....	73

5.3	Responsabilités administratives et techniques .....	73
5.4	Cycle de vie de l'intervention.....	73
5.4.1	Préparation.....	75
5.4.2	Exécution.....	75
5.4.3	Clôture Administrative.....	76
5.5	Structures d'exécution et de suivi.....	77
5.5.1	La SMCL – Structure Mixte de Concertation Locale.....	77
5.5.2	Présentation générale - Organigramme, Ancrage et équipe d'intervention.....	79
5.5.3	Equipe de l'Unité d'Intervention du Programme.....	79
5.5.4	Unité d'intervention .....	80
5.5.5	Les cellules de support .....	81
5.5.6	Marchés publics et Logistique.....	81
5.5.7	Administration & Finances .....	81
5.5.8	Ressources Humaines .....	81
5.6	Engagements de la Partie Congolaise.....	82
5.6.1	Concernant l'exécution et le financement de l'Intervention .....	82
5.6.2	Concernant le personnel national : .....	83
5.6.3	Concernant l'après projet : .....	83
5.7	Gestion Opérationnelle de l'intervention .....	83
5.7.1	Planification opérationnelle .....	84
5.7.2	Gestion des ressources humaines .....	84
5.7.3	Mandats.....	85
5.7.4	Gestion financière .....	85
5.7.5	Gestion des Marchés Publics.....	85
5.7.6	Gestion des conventions de subsides .....	86
5.7.7	Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC) .....	88
5.8	Monitoring et Revues .....	89
5.9	Adaptation du DTF.....	92
<b>6</b>	<b>Thèmes transversaux.....</b>	<b>92</b>
6.1	Instruments de financement innovants .....	92
6.2	Environnement et changement climatique .....	94
6.3	Egalité hommes - femmes .....	95
<b>7</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>97</b>
7.1	Cadre des résultats .....	98
7.2	Budget .....	107
7.3	Chronogramme simplifié.....	109
7.4	Fiches de Mission personnel international long terme .....	112

7.4.1	Gestionnaire de l'Intervention .....	112
7.4.2	Fiche de Mission Gestionnaire du Centre de Ressources de Kinshasa .....	114
7.4.3	Fiche de Mission du Point Focal du Ministère Central de la Formation Professionnelle 116	
7.4.4	Modalités de mise en œuvre et de soutien des postes affectés par le Ministère Central de la Formation Professionnelle.....	118
7.5	Profil de base personnel national long terme.....	119
7.5.1	Assistant Technique National – Expert en incubation et entrepreneuriat urbain.	119
7.5.2	Assistant Technique National – Expert en insertion professionnelle, ingénierie de formation et didactique professionnelle.....	121
7.5.3	Assistant Technique National – Expert en gouvernance opérationnelle du CdR et en développement économique local.....	124
7.5.4	Assistant Technique National – Expert en accélération et en soutien à des organisations professionnelles faitières/clusters .....	127
7.6	Annexes contextuelles .....	130
7.6.1	Annexe contextuelle 1 : tableau des indicateurs macroéconomiques .....	130
7.6.2	Annexe contextuelle 2 : les défis auxquels font face les entrepreneur.e.s, selon le rapport de la Banque Mondiale (2019).....	130
7.6.3	Annexe contextuelle 3 : Cadre Logique du Ministère Partenaire de la Formation Professionnelle.....	131
7.6.4	Annexe contextuelle 4 : liste des compétences du Ministère .....	132
7.6.5	Annexe contextuelle 5 : tableau de l'évolution du nombre d'apprenants inscrits dans les centres d'ENF entre 2013 et 2018.....	132
7.6.6	Annexe contextuelle 6 : tableau de la part du budget et du PIB allouée à l'éducation depuis 2010.....	133
7.6.7	Annexe contextuelle 7 : tableau d'exécution budgétaire dans le secteur de l'Education 133	
7.6.8	Annexe contextuelle 8 : budget pour l'éducation en 2020.....	134
7.6.9	Annexe contextuelle 9 : cartographie et tableau de l'intervention des bailleurs de fonds 135	
7.6.10	Annexe contextuelle 10 : tableau des quartiers et carte de Kinshasa.....	138
7.6.11	Annexe contextuelle 11 : liste non exhaustive des entreprises privés dirigées par des femmes à Kinshasa .....	139
7.6.12	Annexe contextuelle 12 : cartographie des interventions Enabel dans le secteur « Education Formation Emploi » .....	139

## Abréviations

ACM	Accords-cadres de mutualisation
ACP-CE	Accord de partenariat Afrique Caraïbes Pacifique -Commission européenne
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
ANAPI	Agence nationale pour la promotion des investissements
ASC	Accord spécifique de coopération
ATI	Assistant Technique International
ATN	Assistant Technique National
BAD	Banque Africaine de Développement
BIO	Société belge d'investissement pour les Pays en Développement
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiments Travaux Publics
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCQ	Comité de Contrôle de la Qualité
CDI	Centres de Développement Intégré
CdR	Centre de Ressources
CEE	Commission économique européenne
CEPAS	Centre d'Etudes pour l'Action Sociale
CMO	Convention de Mise en Œuvre
COMPAR	Comité des Partenaires
CONAPAC	Confédération Nationale des Producteurs Agricoles au Congo
COOPEC	Coopérative d'Epargne et de Crédit
COPEMECO	Confédération des Petites et et Moyennes Entreprises Congolaises
SMCL	SMCL
COVID	Maladie à coronavirus
CS	Convention spécifique
CSUB	Convention de Subsidés
CTB	Coopération Technique Belge
D4D	Digitalisation pour le Développement
DFID	Département du Développement international
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DTF	Dossier Technique et Financier
ECT	Expert en Coopération Technique
EDUKAT	Appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Katanga
EDUKOR	Appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Kasai
EDUMOSU	Appui à l'enseignement technique et la formation professionnelle au Sud Ubangi
EDUT	Appui à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle dans la Tshopo
Enabel	Agence belge de développement
EPSP	Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel
ETFP	Enseignement technique et formation professionnelle
ETR	End term revu (Evaluation finale)
EUR	Euros
FEC	Fédération des Entreprises du Congo
FED	Fond européen de développement
FENAPEC	Fédération nationale des artisans, petites et moyennes entreprises du Congo
FFOM	Forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces
FOREM	Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi
FP	Fonction publique
FPMA	Ministère de la Formation Professionnelle, Métiers et Artisanat
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GUCE	Guichet Unique de Création d'Entreprise
ICT	Technologies de l'information et de la communication
IDH	Indice de développement humain

IFAPME	Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et petites et moyennes entreprises
IMF	Institut de Micro Finance
INPP	Institut National de Préparation Professionnelle
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISTA	Institut supérieur de techniques appliquées
MAS	Ministère des Affaires sociales, action humanitaire et solidarité nationale
MESU	Ministère de l'Enseignement supérieur et universitaire
MFPMA	Ministère de la Formation Professionnelle, Arts et Métiers
MIRE	Missions Régionales pour l'Emploi
MPE	Micro et petites entreprises
MPME	Micro et petites et moyennes entreprises
MRS	Ministère de la Recherche Scientifique
MTR	Mid term revu (Evaluation à mi-parcours)
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit d'Affaires
OIT	Office International du Travail
ONEM	Office National pour l'Emploi
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OPS	Services des opérations
OPTRA	Programme d'insertion professionnelle conçu pour les personnes désireuses d'intégrer le marché du travail
PAI	Parcs Agro-Industriels
PANAFOP	Pacte interministériel pour la formation professionnelle
PEE	Programme d'études et d'expertise
PFI	Plan formation emploi
PIB	Produit intérieur brut
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNSD	Plan National Stratégique de Développement (
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
POC	Preuve de concept (Proof of concept)
PRAG	Guide pratique des procédures pour les contrats d'aide extérieure de l'UE
PRECOB	Programme de renforcement des capacités organisationnelles par l'octroi de bourses
PST	Parcs Scientifiques et Technologiques
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PV	Procès-verbal
RAFI	Responsable administratif et financier international
RDC	République Démocratique du Congo
RH	Ressource humaine
RNB	Revenu national brut
SLA	Service level agreement
SMIG	Salaire minimum interprofessionnel garanti
SPE	Services Publics d'Emploi
SSE	Stratégie Sectorielle de l'Éducation
SSEF	Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation
SSETP	Stratégie Sous-sectorielle de la Formation Professionnelle
SSFP	Stratégie Sectorielle de l'Enseignement Technique et Professionnel
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats
TDR	Terme de référence
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
UCAG	Unité conjointe d'appui à la gestion
UE	Union européenne
UI	Unité de gestion
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
USD	Dollar américain



## Résumé

Cette intervention s'inscrit dans le cadre des axes stratégiques tracés dans le Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2010-2013 et le Programme Intermédiaire de Coopération (PIC) 2014-2015.

En effet, il s'agit d'un programme d'appui à la formation professionnelle, l'un des trois secteurs prioritaires de la coopération belgo-congolaise.

L'intervention contribuera au développement économique et inclusif par l'insertion professionnelle effective des jeunes, et surtout des jeunes femmes.

L'intervention vise donc à contribuer à l'insertion des bénéficiaires ciblés dans des emplois durables et de qualité via des :

- Méthodes d'accompagnement et d'appariement vers l'emploi salarié,
- Formations alternées de courte durée avec des emplois préalablement conventionnés
- Processus d'accompagnement à l'auto-emploi, à l'incubation et à l'accélération
- Le renforcement des capacités et l'appui aux acteurs économiques formels et informels

Cette approche sera ciblée sur les secteurs de l'économie kinoise les plus riches de potentiels et d'emplois accessibles au public visé.

Le projet sera déployé sur 3 axes :

Axe 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.

Axe 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 (diagnostic concerté, stratégie et plan, dispositifs de pilotage et de suivi, approche fondée sur les droits, etc.)

Axe 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.

La stratégie proposée passe par la création d'une intervention souple basée sur des appels à projets et qui privilégiera des partenariats autour de l'appui aux secteurs les plus porteurs de l'économie kinoise et la mise en œuvre de méthodologie d'insertion professionnelles répondant aux attentes des employeurs en capital humain de qualité. La clé de voûte de cette stratégie sera incarnée par le Centre de Ressource, dispositif ensemble géré paritairement qui orchestrera la mise en œuvre de ces ambitions en faveur de l'emploi et du développement économique inclusif. L'intervention intégrera un nouveau paradigme, selon une approche innovante pour la promotion de l'insertion économique du public visé. Elle est construite comme une intervention ouverte : les activités spécifiques ne sont pas toutes concrètement fixées mais seront déterminées à travers des requêtes soumises dans un cadre et selon des procédures prédéterminés (appel à projets pour les porteurs d'initiatives, appels à proposition pour les opérateurs de formation et marchés publics pour l'expertise en incubation et accélération).

L'intervention se situe en zone urbaine de Kinshasa et déploiera ses activités autour des pôles sectoriels d'activité économique les plus porteurs. Ceux-ci feront l'objet d'une validation via une étude préalable financée avant le début de l'intervention.

Vu l'objectif et la localisation de l'intervention, elle construit sa durabilité dans un ancrage local et national au travers du Ministère de la Formation Professionnelle.

## Fiche analytique de l'intervention

Numéro national DGD	NN 30 164 82
Code Pilot Enabel	<b>COD 20 0011</b>
Institutions partenaires	Ministère de la Formation Professionnelle, Arts et Métiers
Durée de l'intervention	48 mois pour l'exécution 60 mois à partir de la signature de la CS
Date de démarrage	2020
Contribution de la RDC	Ressources humaines et financières
Contribution de la Belgique	10.000.000 EUR
Secteur (code CAD)	11 330 - Formation professionnelle
Brève description	
Objectif général	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.
Objectif spécifique	Des dispositifs d'accompagnement, d'intermédiation à l'emploi, de soutien à des incubateurs et à des entreprises innovantes, permettent l'insertion professionnelle des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents.
Résultats	<p><b>R1</b> : 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</p> <p><b>R2</b> : 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 (diagnostic concerté, stratégie et plan, dispositifs de pilotage et de suivi, approche fondée sur les droits, etc.)</p> <p><b>R3</b> : Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers adaptée à leurs besoins</p>

# 1 Analyse de la situation

## 1.1 Contexte macro-économique

La République Démocratique du Congo (RDC) est le plus grand pays d'Afrique subsaharienne. Avec une superficie de 2,3 millions de km<sup>2</sup>, territoire équivalent à l'Europe de l'ouest. Elle abrite environ 95 millions d'habitants dont plus de 40 % vit en milieu urbain. Avec en moyenne 6,1 enfants par femme, le pays possède un taux de fertilité supérieur à la moyenne d'Afrique subsaharienne qui est de 4,8)<sup>[1]</sup>. Les prévisions démographiques estiment la population à 120 M en 2030 et à 180 M d'habitants en 2050. La « bombe » démographique constitue donc un enjeu central pour le développement et la croissance inclusive de la RDC. Combinée à un taux de croissance nominal autour de 5% du PIB, elle ne permettra pas, à moyen terme, une poursuite de la croissance du PIB réel par habitant (Voir annexe contextuelle 1 pour le tableau des indicateurs macroéconomique). Dans ce contexte, la croissance et la densification des populations urbaines de RDC sont appelées à se renforcer durant la prochaine décennie avec tous les défis de développement que cela induit.

Alors que le pays dispose de 80 millions d'hectares de terres arables et qu'on y répertorie plus de 1,100 minéraux et métaux précieux, il affiche un IDH<sup>[2]</sup> qui le place dans la catégorie « développement humain faible », au 179<sup>ème</sup> rang sur 189.

Les conflits qui se sont succédés depuis plusieurs décennies à l'intérieur des frontières ainsi que dans les pays limitrophes, les mouvements de population que ces conflits engendrent, l'étendue du territoire qui rend la présence d'un état centralisé difficile dans les différentes provinces, la faiblesse des institutions, la corruption ou encore l'impunité, sont autant d'éléments qui font de la RDC un pays fragile où l'on dénombrait encore 15,5 millions de personnes en situation d'insécurité alimentaire en 2019 et où 77,1 % de la population vit aujourd'hui avec moins de 1,9 USD par jour.

L'une des conséquences des options de politique économique, monétaire et sociale prises par un état failli est la prédominance de l'économie informelle. Les indicateurs montrent qu'entre 1980 et 2000, la production intérieure de la RDC a baissé de 69%, les revenus de l'Etat de 81% et les exportations de 67%. La capacité de prélèvement fiscal de l'Etat structurellement faible en 1980 (8% du PIB) est tombée à 5% en 2000. Cette « déformalisation » a tiré les salaires vers le bas - le revenu brut moyen annuel en RDC diminuant de 570 dollars en 1973 à 28 dollars en 1998 pour remonter ensuite à 430 USD par an en 2016.<sup>1</sup> . En août 2020, vu l'érosion du Franc Congolais, le salaire minimum légal dans le formel oscille autour de 80 USD mensuels. En outre, la prédominance du secteur informel renvoie également à des causes bien contemporaines comme le sous-développement du secteur bancaire qui rend le crédit rare ainsi qu'une fiscalité relativement prédatrice en ce y compris de nombreuses tracasseries informelles

Dans ce contexte, il ressort des analyses des MPME en RDC que ce secteur se caractérise par son hétérogénéité : un secteur formel très réduit – composé de MPME désireuses d'améliorer leur capacité de production et d'innovation pour répondre à la concurrence accrue – et un secteur informel très large – composé de MPME potentiellement résilientes, la plupart d'entre elles, de très petite taille, positionnées dans le secteur du commerce en milieu urbain ayant un accès limité aux marchés, au financement et à un capital humain de qualité –. De nombreuses opportunités de production de richesse sont perdues par des entreprises qui ne tirent pas profit de la chaîne de valeur dans son ensemble. La mise en œuvre d'une croissance économique redistributive et réductrice de la pauvreté exige en effet de se focaliser non seulement sur l'accès aux marchés, aux

<sup>1</sup> Chiffres Banque Mondiale pour 2016 et Banque Nationale du Zaïre pour 1973

intrants, à la technologie, et toute la gamme des services non financiers pour les MPME mais aussi sur la performance de la chaîne de valeur dans lesquelles un grand nombre de ces MPME interviennent. Le développement des entreprises peut créer de la richesse dans les communautés pauvres en liant durablement un grand nombre de micro et petites entreprises (MPE) aux chaînes de valeur nationales et locales et ainsi aboutir à une distribution équitable et inclusive des gains de production et du commerce.

In fine, l'écosystème entrepreneurial de la RDC se caractérise à la fois par des contraintes et des opportunités. En termes d'opportunité, la RDC a adhéré à l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit d'Affaires (OHADA) en 2012. Elle a mis en place un guichet unique pour la création d'entreprise. Depuis, le délai et le coût de création d'une entreprise sont passés de 155 jours et 3 500\$ à une dizaine de jours et moins de 120\$ ; ce qui rend la création d'entreprise accessible à un beaucoup plus grand nombre. A contrario, la faiblesse des infrastructures dans la plupart des secteurs constitue une contrainte majeure au développement des activités économiques et est l'une des causes de la 184<sup>ème</sup> position de la RDC sur 190 pays dans le classement du rating Doing business (voir annexe contextuelle 2 pour le graphique des contraintes et les statistiques selon le rapport de la banque mondiale de 2019).

En résumé, la culture entrepreneuriale est peu développée en RDC et s'apparente davantage à une culture de la « débrouillardise » qu'à une véritable envie d'entreprendre motivée par l'ambition de développer une activité à long terme sur un marché porteur.

Centrée sur l'exportation des matières premières, l'économie congolaise est systématiquement frappée de plein fouet par les crises exogènes de l'économie mondiale. La dépendance de l'économie congolaise aux matières premières est imputable à une économie de rente monolithique, très peu diversifiée et industrialisée. Ces activités économiques sont peu inclusives et ne génèrent pas d'effets positifs sur le bien-être de la population. La demande en biens manufacturés et denrées alimentaires est structurellement toujours supérieure à l'offre, entraînant des risques inflationnistes élevés lors des crises conjoncturelles, une grande dépendance aux importations et une balance des paiements structurellement déséquilibrée. 80% du budget de l'état dépend de ces exportations. Ce budget, fixé ambitieusement par la Présidence à 12 milliards de dollars, a finalement été ramené à 5 milliards pour 2020, avec peu de place aux investissements public structurants, aux coûts de fonctionnement et à la mise en œuvre de politiques économiques et sociales nouvelles.

Après une période de croissance économique soutenue, l'économie congolaise a ralenti en 2018 et 2019, sous les effets du déclin de la demande mondiale et des cours de ses principaux produits d'exportation. Le climat sécuritaire et politique pré/post électoral volatiles a eu un impact direct sur les indicateurs des deux dernières années. La pandémie de Covid-19 (coronavirus) – qui plonge l'Afrique Sub-Saharienne dans sa première récession depuis 25 ans, avec des prévisions qui tablent sur un recul de la croissance de -5,1% en 2020, contre 2,4 % en 2019<sup>[3]</sup> – risque d'avoir pour effet de restreindre encore davantage les recettes fiscales de l'état congolais et par conséquent sa capacité à soutenir la diversification de son économie pour la rendre plus inclusive.

En termes de capital humain<sup>[4]</sup>, la RDC est classée en 135<sup>ème</sup> position sur 157 pays. Les enfants congolais restent en moyenne 9,2 ans sur les bancs de l'école et 43 % d'entre eux souffrent de malnutrition. Un enfant né aujourd'hui en RDC sera en moyenne 37 % moins productif à l'âge adulte qu'un enfant ayant bénéficié d'une instruction complète et de services de santé adaptés.

## **1.2 Les stratégies et plans nationaux**

### **1.2.1 Le plan national stratégique de développement pour la RDC**

Le Gouvernement de la RDC a proclamé début 2016 un « Plan National Stratégique de Développement pour la RDC » qui formule les objectifs de développement à atteindre entre 2017 et 2050. Ce plan englobe le niveau central et celui des provinces.

La première phase devait se traduire par la transformation de l'agriculture, en accroissant sa productivité et son rendement et en développant des Parcs Agro-Industriels (PAI) et des Centres de Développement Intégré (CDI) pour attirer davantage de capitaux vers le secteur agricole. Si l'accent principal a été mis sur la mise en valeur du potentiel de l'agriculture, les options prises en faveur d'un développement de l'agrobusiness n'ont pas été couronnées de succès. L'approche privilégiant le passage d'une agriculture de subsistance vers une agriculture de marché n'a pas rencontré les résultats escomptés. La stratégie de construction d'une chaîne de valeur fondée sur la capacité agro-industrielle avec la mise en place de PAI et de CDI attractifs pour les investisseurs nationaux et étrangers semble se solder par un échec.

Lors de la validation du plan pour la période de 2019 à 2023, les orientations ne changent pas : des politiques visant le développement de l'agrobusiness et privilégiant une industrialisation intensive sont mises en avant. En outre, le gouvernement compte bâtir une société de la connaissance en consacrant une attention soutenue au renforcement du capital humain et à la recherche-développement. Il construira, à cet effet, un ensemble de Parcs Scientifiques et Technologiques (PST). Des investissements importants seront réalisés pour développer le capital humain, en améliorant la qualité de sa formation et en la mettant au service du développement. Les PST devront aider les entreprises et/ou industries congolaises à devenir compétitives à l'international et à préserver cette position grâce à des gains de productivité. Toutefois, bien que ces stratégies soient prometteuses, leur mise en œuvre reste limitée en raison notamment de l'insuffisance de ressources financières et humaines.

### **1.2.2 Les Ministères concernés par l'éducation**

La situation de la formation professionnelle couplée à la connotation négative des métiers artisanaux et/ou techniques se serait fortement dégradée pendant plusieurs années. Par le passé, la formation et l'encadrement professionnel ont en effet été négligés au profit de l'enseignement général. En conséquence, un très grand nombre de jeunes diplômés de l'enseignement professionnel se sont retrouvés sans travail et les professionnels bien formés se sont fait rares, tant dans l'artisanat de production que dans la délivrance des services. Dans le même temps, le Gouvernement a commencé à lancer des programmes de « reconversion » pour des jeunes sans emploi ayant pourtant fini le secondaire ou l'université, reconversion qui devait les emmener vers l'emploi salarié ou la création entrepreneuriale.

Dans sa vision de mettre l'homme au centre de la promotion du développement national, le Président de la RDC a créé le Ministère de la Formation Professionnelle des Arts et Métiers<sup>[5]</sup>, avec comme objectif principal de pallier le déficit de main d'œuvre qualifiée en assurant la multiplication des centres de formation professionnelle. Considérée comme un levier crucial du développement de la RDC, la Formation Professionnelle est un outil important de la lutte contre la pauvreté favorisant l'employabilité, l'autonomisation et la réinsertion socioprofessionnelle des jeunes sans emploi. L'intervention du Président à l'occasion de la dernière session des Nations Unies en septembre 2019 a mis tout particulièrement l'accent sur la formation professionnelle : « promouvoir une meilleure adéquation entre l'enseignement et l'emploi, à travers une stratégie de formation technique et professionnelle ambitieuse, conçue et mise en œuvre en partenariat avec le secteur privé. »

Le Ministère en charge de la formation professionnelle, métiers et artisanat fait l'objet d'une phase de transition et de construction. Dans un passé récent une structure parallèle « ETFP » au niveau des provinces éducationnelles a été créée : Proved ETFP et Sous-Proved ETFP. Par rapport au conflit de compétences avec le Ministère de l'EPSP : la décision du Premier Ministre de rattacher le Secrétariat Général de l'Enseignement Technique et Professionnel au Ministère de la FPMA a mis ainsi définitivement fin à un climat délétère qui a prévalu entre ces deux Ministères. L'organisation du premier forum national de la formation professionnelle a été un succès en termes de mobilisation et de notoriété positive pour le sous-secteur. Ce Forum de la Formation Professionnelle s'est tenu à Kinshasa début décembre 2019 et a réuni l'ensemble des acteurs du secteur. Cet événement unique a débouché sur la signature d'un pacte interministériel pour la formation professionnelle (PANAFOP). Il n'est pas certain que cet accord mette un point final au conflit de compétences qui subsiste entre l'EPST et le MFPMA depuis plusieurs années. Ce pacte vise l'amélioration de « la qualité et de l'offre de formation professionnelle », tout en insistant sur le fait que « outre la présence des ressources humaines qualifiées et en nombre suffisant, l'amélioration de la qualité et de l'offre de la Formation Professionnelle passe également par le développement des partenariats multiples entre les autorités publiques et les acteurs du secteur privé productif. Le Gouvernement opte pour la démarche partenariale considérée comme instrument central de sa politique en matière de Formation Professionnelle ». Le concept de centre de ressource visant l'accompagnement vers et dans l'emploi des jeunes via une offre multi-services semble porté par le Ministère de la formation professionnelle actuel.

Au-delà de ce Ministère spécifiquement dédié à la Formation Professionnelle, l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle forment un ensemble hétérogène d'acteurs institutionnels impliqués dans le secteur de l'éducation :

- Le Ministère en charge de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel : des nombreuses écoles du niveau secondaire combinent un cycle d'enseignement général avec des options d'enseignement technique et professionnel.
- Le Ministère de l'enseignement supérieur exerce la tutelle sur les institutions d'enseignement supérieur et de recherche. Les institutions non-universitaires technique « ISTA » (Institut supérieur de techniques appliquées) accueillent majoritairement les lauréats d'un institut d'enseignement technique du niveau secondaire à l'issue de l'examen d'état.
- Le Ministère des affaires sociales gère un ensemble de centres de promotion sociale offrant des cours de formation professionnelle.
- Le Ministère de la jeunesse gère un ensemble de centres de formation des jeunes accueillant des jeunes dans une multitude de filières.
- Le Ministère de la santé entretient un ensemble d'écoles de santé où on forme les infirmières et infirmier, techniciennes et techniciens de laboratoire et autres personnels employés au sein du secteur santé, soit dans les hôpitaux, soit dans les centres de santé et chez les médecins pratiquant pour leur propre compte.
- Le Ministère de l'emploi, du travail et de la prévoyance sociale exerce la tutelle sur l'INPP, l'institut National de Préparation Professionnelle, une institution publique de statut autonome.

### **1.2.3 Le cadre stratégique spécifique à la Formation Professionnelle**

D'abord, les programmes d'apprentissage et de formation professionnels comprennent un ensemble d'activités visant à faire acquérir aux bénéficiaires des compétences professionnelles. Sur base des référentiels et des modules appropriés, plusieurs filières sont ouvertes : mécanique générale, électronique, coupe et couture, vente et étalage. L'apprentissage professionnel dure d'un à trois ans, avec une alternance de formation théorique et de stages pratiques. La fin de la

formation est sanctionnée par un brevet d'aptitudes professionnelles délivré par un jury. Les cibles sont les jeunes et adultes âgés de 15 à 24 ans, hommes et femmes, valides ou vivant avec handicap ayant un diplôme d'État, un certificat d'études primaires ou un certificat d'alphabétisation. Ces programmes offrent également la possibilité aux détenteurs d'un diplôme supérieur d'accéder à des filières de formation professionnelle pour une reconversion ou un recyclage (voir annexe contextuelle 5 pour le tableau de l'évolution du nombre d'apprenants inscrits dans les centres d'ENF entre 2013 et 2018).

Ensuite, plusieurs stratégies encadrent la Formation Professionnelle :

- La Stratégie Sectorielle de l'Éducation (SSE).
- La Stratégie Sectorielle de l'Enseignement Technique et Professionnel (SSETP).
- La Stratégie Sous-sectorielle de la Formation Professionnelle (SSFP) en cours d'élaboration avec l'appui de l'OIT et de l'UNESCO.
- La Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation (SSEF)

L'objectif de la SSEF consiste à répondre aux besoins de main d'œuvre qualifiée nécessaire au développement économique en offrant des formations qualifiantes de qualité et adaptées aux besoins des entreprises, et contribuer à l'élévation générale du niveau scolaire de la jeunesse du pays. Une première Revue conjointe de la SSEF s'est déroulée du lundi 25 au vendredi 29 novembre 2019. Elle a réuni les acteurs-clés du secteur éducatif en RDC avec pour objectif principal d'évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la SSEF. Cette revue a permis de mesurer l'écart entre les résultats visés et atteints ainsi que les forces et faiblesses des options prises et des réformes retenues pour le développement du secteur de l'éducation. Les grandes lignes de force des conclusions relatives à l'Enseignement Technique et à la Formation Professionnelle vont dans le sens de :

- La rationalisation des établissements d'enseignement technique et professionnel ;
- La priorisation de l'activation des partenariats public-privé ;
- La mise en phase de tout le secteur avec les besoins en capital humain de qualité exigés par le développement économique en devenir de la RDC ;
- La mise en œuvre effective de la gratuité dans l'enseignement fondamental.

En outre, les évaluations externes (comme le Rapport sur l'État du Système Éducatif National et l'étude Enfants et Adolescents en Dehors de l'École) louent les progrès atteints mais soulignent en même temps les effets néfastes du sous-financement du système éducatif :

- La croissance démographique rapide risque d'absorber le progrès en termes de scolarisation et d'allocations budgétaires.
- Les disparités de genre restent préoccupantes : Les jeunes filles sont défavorisées dès l'accès à l'école primaire et ensuite sur tout le parcours scolaire, avec un taux de décrochage plus important avec la fin du cycle primaire et des résultats moins bons que leurs homologues masculins pour celles qui le terminent.
- Les barrières financières apparaissent comme l'obstacle principal à la fréquentation scolaire avec des mauvaises pratiques qui perdurent comme le paiement de frais aux niveaux administratifs supérieurs (appelés « les flux ascendants ») par les parents. L'école sert d'« assiette parafiscale » basée sur la contribution des parents. Le volume de ces contributions est tel qu'il alimente un système parallèle qui aboutit à la reproduction des inégalités ayant cours dans le secteur de l'éducation congolais. En effet, selon le Pôle de Dakar de l'UNESCO, les ménages contribuent à près de 77 % des dépenses courantes d'éducation dans l'enseignement primaire et le secondaire.

#### **1.2.4 Le Budget de l'Education et de la Formation Professionnelle**

Pour l'exercice budgétaire 2019, la part allouée à l'éducation a dépassé 20% des dépenses publiques, ce qui représente près de 2,3% du PIB. Il s'agit là d'une confirmation de la priorité accordée au secteur éducatif dans l'arbitrage budgétaire et la réalisation de l'engagement de lui allouer le cinquième des ressources publiques (voir annexe contextuelle 6 pour le tableau de la part du budget et du PIB allouée à l'éducation depuis 2010 et annexe contextuelle 7 pour le tableau d'exécution budgétaire dans le secteur de l'Education).

Le projet de budget de l'État pour 2020 table sur une évolution significative par rapport au budget 2019 représentant une augmentation de 62,3% du budget général avec 48,1% pour les dépenses courantes et un doublement des dépenses en capital (voir annexe contextuelle 8 pour le tableau du budget pour l'éducation en 2020). L'arbitrage intersectoriel du projet de budget de 2020 alloue près de 80% des dépenses au secteur de l'EPST ; 10,5% au MESU ; 4,4% au MFPMA ; 3,7% au MAS et 1,8% au MRS. Les augmentations salariales consécutives à la politique de la gratuité expliquent cette évolution. Par rapport au budget de l'État, le poids du secteur éducatif atteindrait 22,3% en 2020 et 24,8% en termes de dépenses, soit un niveau largement supérieur à l'objectif de 20% retenu dans le cadre de la SSEF. Pour les dépenses salariales, le poids du secteur de l'éducation dépasserait selon le projet de budget de 2020 le seuil de 42%.

Malgré ces chiffres encourageant, force est de constater que les dépenses se concentrent sur une faible proportion de la population aisée : 51 % des dépenses publiques d'éducation sont consommées par les 10 % les plus éduqués, issus pour l'essentiel des milieux urbains les plus riches. Un jeune issu des 20 % des ménages les plus riches « s'approprie » 7,4 fois plus de ressources publiques de l'éducation qu'un autre jeune issu des 20% des ménages les plus démunis.

Par ailleurs, bien que financé par le gouvernement, le Ministère de la Fonction Publique a besoin de l'appui des partenaires techniques et financiers pour combler le déficit qui grève son budget (voir annexe contextuelle 9 pour la cartographie et le tableau reprenant les interventions des bailleurs de fonds).

#### **1.2.5 Les forces et les faiblesses du sous-secteur ETFP**

Le Développement institutionnel de l'ETFP en RDC se trouve dans une phase de transition et de construction qui implique certaines incertitudes à court terme par rapport au cadre institutionnel. Aujourd'hui le sous-secteur de l'ETFP a de grandes difficultés à trouver sa place dans un système éducatif articulé et diversifié. La couverture au niveau des filières « cycles courts » de la formation professionnelle (81 individus sur 100.000) reste très faible. À Kinshasa, seuls 3 % des employés et 8% des entrepreneur.e.s ont suivi une formation professionnelle. En même temps les besoins exprimés en termes de formation additionnelle sont importants pour 67% des employés, et 91% des entrepreneur.e.s.

En synthèse, Le Gouvernement est conscient que le développement économique et social du pays passe nécessairement par l'existence d'une main d'œuvre nationale capable d'accompagner le développement du secteur formel et des gains de productivité dans le secteur informel et a décidé de faire de ce segment l'une des principales priorités d'interventions des Ministères en charge de l'ETFP. La priorité du Gouvernement repose d'abord sur l'organisation de ce segment pour jeter les bases d'un développement efficace d'un système de formation de techniciens qualifiés qui réponde aux besoins du secteur économique. Dans ce cadre, il sera procédé à la rationalisation de l'offre existante (adaptée aux besoins locaux en main d'œuvre qualifiée), à l'amélioration progressive de la qualité de l'offre, et au développement de partenariats avec différents acteurs.

L'analyse du cadre institutionnel et des différentes initiatives mises en œuvre pour la création des emplois pour les jeunes laisse apparaître des forces mais également des faiblesses touchant aussi bien au cadre institutionnel qu'aux actions opérationnelles de promotion de l'emploi des jeunes.

La synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces est réalisée à partir de la matrice FFOM (Forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces) ci-après.

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grand nombre, dynamisme et caractère innovant de certaines initiatives économiques existantes.</li> <li>- Ancrage dans un nouveau ministère orienté résultats au niveau emploi.</li> <li>- Un cadre légal relatif aux Centres de Ressources.</li> <li>- Présence d'incubateurs sectoriels visant à initier et accompagner la création de petites et moyennes entreprises.</li> <li>- Une main d'œuvre jeune, disponible et abondante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prédominance de pratiques népotiques, clientélistes et corruptives du recrutement vers l'emploi formel.</li> <li>- Impact des tracasseries administratives et fiscales pour les projets en démarrage ou en accélération.</li> <li>- Obligation d'écrémer (sélectionner par le haut) les bénéficiaires en raison du chômage massif (60% des jeunes).</li> <li>- Confusions institutionnelles sur le pilotage de l'ETFP au niveau national/juxtaposition des compétences.</li> <li>- Faiblesse des ressources statistiques sur l'emploi et l'économie en général.</li> <li>- Etroitesse du marché formel de l'emploi.</li> </ul>
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<b>Externe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilisation du climat politique</li> <li>- Amélioration progressive du climat des affaires.</li> <li>- Potentiel de croissance et de création nette d'emplois.</li> <li>- Soutien volontariste de S.E. le Président Felix Tshisekedi en faveur de l'emploi des jeunes.</li> <li>- La reconnaissance des MPME comme vecteur de croissance économique inclusive.</li> <li>- Emergence de la digitalisation (NTIC perçues comme opportunité d'amélioration de la gouvernance et du business).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perspectives incertaines de croissance de l'économie et de l'emploi formel (national/mondial).</li> <li>- Mesures fiscales dissuasives à l'encontre de l'entrepreneuriat.</li> <li>- Rivalités/tensions entre acteurs, dues en partie à une volonté de préserver des avantages acquis ou de gagner la faveur des autorités ou des bailleurs.</li> <li>- Concurrence des produits importés</li> <li>- Difficulté d'accéder au financement.</li> </ul>

### **1.3 Le contexte spécifique de la ville de Kinshasa**

Avec une superficie de 9 965 km<sup>2</sup>, Kinshasa, capitale de la RDC, est la plus grande ville du pays. L'absence d'un plan d'aménagement du territoire combinée à la démographie galopante liée à l'exode rural et au taux de fécondité élevé engendre une expansion continue de la ville.

Selon les sources, Kinshasa comptait, en 2017, entre 11.000.000 et 17 071 000 habitants. Ce qui fait de la capitale à la fois la troisième ville la plus peuplée d'Afrique après Le Caire et Lagos et la plus grande agglomération francophone du monde, ayant dépassé Paris. La population de Kinshasa s'est multipliée au moins par sept en quarante ans. Sa densité est plus élevée que dans le reste du pays, avec en moyenne plus de 1.000 habitants / km<sup>2</sup> contre 36 habitants / km<sup>2</sup>.

Administrativement, Kinshasa est subdivisée en 24 communes et 333 quartiers (voir annexe contextuelle 10 pour le tableau des quartiers et la carte de Kinshasa). La ville de Kinshasa est gérée par un Gouvernement Provincial dirigé par un Gouverneur assisté d'un Vice-Gouverneur, tous deux élus par l'Assemblée Provinciale. Ils sont assistés par les 24 Bourgmestres administrant les communes. Le Gouvernement provincial compte 10 Ministres provinciaux nommés par le Gouverneur de la province dirigeant les ministères suivants : (i) Plan, budget, travaux publics et infrastructures, (ii). Population, sécurité et décentralisation, (iii) Finance, économie, commerce, industrie, petites et moyennes entreprises et artisanat, (iv) Éducation, environnement, communication et genre, (v) Transport, jeunesse, sport et loisirs, (vi) Affaires foncières, urbanisme et habitat, (vii) Santé, affaires sociales et actions humanitaires, (viii) Agriculture et développement rural, (ix) Fonction publique, emploi et énergie et (x) Mines, tourisme, culture et arts.

Le territoire aménagé de Kinshasa est divisé en zones industrielle, résidentielle et commerciale. Kinshasa est le siège de grandes entreprises publiques centralisées, de compagnies industrielles privées et commerciales et de 20 grandes banques. L'expansion rapide de la population de Kinshasa a créé un problème d'approvisionnement de la ville en nourriture. En conséquence, la menace de crise alimentaire est permanente dans la mesure où la production locale est limitée et chère avec des importations dominées par un petit nombre d'entreprises intégrées sous la forme de cartels. L'impact macroéconomique et social de la pandémie de COVID 19 à Kinshasa sera sans doute très lourd, mettant à mal les faibles réserves monétaires en devises et la viabilité des entreprises ainsi que la chaîne logistique pour approvisionner la capitale, notamment en denrées alimentaires. Elle risque d'entraîner une forte croissance du chômage ainsi que l'effondrement du pouvoir d'achat de la population.

#### **1.3.1 Une économie informelle prédominante**

Comme dans le reste de la RDC, l'activité économique de Kinshasa est globalement dominée par le secteur informel. La population créative, animée par l'esprit d'entreprise s'est investie dans les activités dites « informelles ».

Une étude réalisée en 2017 sur l'économie informelle de Kinshasa<sup>[6]</sup> indique que plus de 90% des revenus des ménages proviennent des activités de l'informel. Comme les emplois publics offrent aux fonctionnaires des horaires de travail plus souples, ceux-ci sont massivement impliqués dans l'exercice des activités informelles pour obtenir un complément de revenu dans une activité privée. D'un côté, l'esprit d'activité, de mobilité, d'initiative des jeunes, même si cela se traduit à petite échelle caractérisent la population de Kinshasa. D'un autre, la croissance de l'informel ne doit pas être vue uniquement comme un signe de dynamisme de l'activité privée, mais aussi comme la résultante de la précarisation généralisée de l'emploi formel. La typologie proposée par l'étude segmente les travailleurs du secteur informel qui se perçoivent comme « entrepreneur.e.s » (20%) de ceux qui se déclarent comme « employés (80%) ». 70% des employés seraient actifs dans le secteur agroalimentaire alors que 45% des « entrepreneur.e.s » seraient positionnés dans

l'artisanat, 41% dans le secteur agro-alimentaire et 16% dans le transport. Cette étude met également en avant le faible degré d'organisation de l'accès au capital et l'importance de l'autofinancement/l'épargne individuelle comme principal mode de financement du capital des unités de production informelles.

Par ailleurs, 5% seulement des employés sont syndiqués et les entrepreneur.e.s n'ont pas l'habitude de s'affilier à une association professionnelle (comme la FEC ou la COPEMECO), en raison de leur mauvaise réputation ou des cotisations jugées trop élevées. Pourtant, ils expriment le besoin de s'unir et de se voir représentés. La situation est donc celle d'une main-d'œuvre non protégée par un système de sécurité sociale et son corollaire : l'absence de cadre légal sur le temps de travail et les rémunérations.

Notons également que la part des femmes occupées comme employées dans le travail informel est beaucoup plus importante chez les employés du secteur agro-alimentaire et des travaux domestiques (68% et 72%) alors que leur présence est anecdotique dans les transports. En revanche, la part contributive des femmes chez les « entrepreneur.e.s » du secteur informel est beaucoup plus faible ; probablement en dessous de 20% si on exclut les restaurants « de fortune » dirigés exclusivement par des femmes. Les femmes qui travaillent dans le secteur informel sont victimes d'un déficit de revenu très marqué par rapport aux hommes. En moyenne, les hommes perçoivent un revenu plus de deux fois et demi supérieur à celui perçu par les femmes, tout en travaillant moins d'heures sur une base hebdomadaire. Ainsi, les caractéristiques du travail informel à Kinshasa démontrent également une prépondérance du travail féminin sous des statuts précaires d'employés dans les secteurs agroalimentaires et de la domesticité, des inégalités de revenus pour le travail féminin,

In fine, les opportunités d'emploi dans le secteur formel de l'activité économique étant limitées, le pouvoir d'achat de la majorité de la population kinoise est très bas.

### **1.3.2 Un chômage massif chez les jeunes**

Les sources divergent, imputables à des imprécisions terminologiques entre « chômage » et « sous-emploi ». Pendant que les données livrées par un rapport de la BAD, publié en 2012, parlent d'un taux de chômage des jeunes entre 15-24 ans en milieu urbain de « plus de 70% », le document du Ministère de la Jeunesse précise 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%.

Les sources se rejoignent aussi sur la comparaison entre Kinshasa, où le taux d'activité des personnes de 15 ans est faible (47,8% en 2012) et en dessous de la moyenne nationale (67,5%). La moyenne d'âge des actifs à l'emploi, reste relativement élevée, ce qui implique une faible intégration des jeunes et des femmes en particulier dans les différents secteurs d'activités. Le relèvement du taux d'emploi des jeunes constitue donc un enjeu crucial pour assurer la paix sociale à Kinshasa.

Si la pauvreté est moindre à Kinshasa au regard des autres provinces de la RDC, elle ne signifie pas pour autant que les conditions de vie soient acceptables. Plus de 5 M de kinois vivent dans la pauvreté, dont la réduction est tributaire d'une amélioration de la situation de l'emploi et du travail décent.

### **1.3.3 Des obstacles spécifiques à la situation des femmes**

Selon le rapport des Nations Unies de 2018 sur le développement humain, la RDC se place au 156ème rang sur 162 pays au niveau de l'indice des inégalités de genre, ce que le peu d'accès des femmes à des emplois décents reflète bien. En plus d'une présence insuffisante de l'État, d'une législation obsolète et d'un accès limité à la justice, les normes sociales et les pratiques

discriminatoires ont empêché l'avancement vers l'égalité des sexes et ont fait des femmes et des adolescentes en âge de travailler en RDC les femmes parmi les plus marginalisées au monde.

Alors que le travail salarié des femmes se concentre principalement autour du secteur privé plutôt que dans le secteur public, les obstacles à l'auto-emploi et à l'auto-emploi décent des femmes sont multiples.

Citons d'abord les obstacles qui relèvent de l'environnement social avec le niveau d'instruction (seulement 36.7 % des femmes adultes ont suivi au moins des études secondaires alors que 65.8 % des hommes ont obtenu le diplôme d'état) ; le rôle prépondérant de l'institution religieuse, qui demeure un bastion de conservatisme, dans la socialisation ; l'insécurité de la mobilité ou encore la fracture numérique. Ensuite, les obstacles au sein de la sphère du ménage vont du contrôle des biens économiques par les hommes à la charge de travail domestique qui revient aux femmes en passant par la part des revenus que les femmes dédient au ménage plutôt qu'à des activités génératrices de revenus. De plus, l'inadaptation des outils financiers aux besoins des femmes, le cadre légal qui a, pendant longtemps, interdit aux femmes mariées de signer un contrat, de faire enregistrer une entreprise, d'ouvrir un compte bancaire ou d'obtenir un prêt sans l'autorisation de leur époux sont autant de freins à l'émancipation de la femme. Enfin, l'attention des bailleurs focalisée sur la question des violences sexuelles clôture cette liste non exhaustive des obstacles à l'employabilité et à l'auto-emploi des femmes kinoises.

Dans ce contexte, les acteurs internationaux et locaux qui travaillent à la levée de ces obstacles à Kinshasa ou dans la sous-région, sont multiples. Parmi d'autres, ÉLAN RDC cherche à avoir un impact sur les femmes démunies allant bien au-delà de l'objectif superficiel de l'augmentation marginale du revenu des femmes et de leur participation, mais se focalise plutôt sur des résultats d'émancipation plus en profondeur comprenant l'amélioration du rôle de la femme ; le Monde au Congo est une association locale qui réunit des femmes autour de la thématique de l'entrepreneuriat féminin à Kinshasa ; la fondation WIDAL a mené un projet d'aide aux femmes marginalisées en milieu de prostitution en les orientant et les formant à l'entrepreneuriat ; l'OIT forme de jeunes Congolaises et Congolais venant de milieux modestes à l'entrepreneuriat, en les formant aux outils nécessaires pour la création et le développement d'une entreprise, tels que le plan d'affaires ; ONU Femmes RDC a un bureau de pays à Kinshasa et un bureau auxiliaire à Bukavu et renforce, en partenariat avec le PNUD, la capacité du gouvernement de la RDC à entreprendre une planification et une budgétisation sensibles au genre ; appuie la mise en œuvre de mesures positives favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilités ; encourage les parlements et les partis politiques à comprendre l'importance du leadership féminin et de la participation politique ; et enfin renforce les compétences de leadership des femmes parlementaires, des femmes universitaires et des jeunes femmes dirigeantes. ONU Femmes collabore également avec les ministères pour promouvoir l'accès à des infrastructures et des services sensibles au genre et soutient les femmes des zones rurales, les commerçantes informelles et les femmes chefs d'entreprise dans l'accès à la formation et aux services professionnels ;

On trouve également parmi les entreprises privées quelques entreprises dirigées par des femmes (voir annexe contextuelle 11 pour la liste non exhaustive), potentielles partenaires pour une insertion professionnelle qui favorise la mise à l'emploi des femmes.

#### **1.3.4 Des opportunités sectorielles**

Certains secteurs de l'activité économique kinoise présentent un réel potentiel de croissance et de création nette d'emplois :

L'agriculture et la transformation agro-alimentaire.

- L'économie circulaire.
- Les énergies renouvelables.
- L'artisanat (qui représente 40% de l'emploi informel).
- La transformation digitale et la numérisation de l'économie.
- La construction et les infrastructures urbaines.
- Le tourisme, l'hôtellerie et la restauration.
- La logistique / La mobilité.

Le dynamisme entrepreneurial dont il est question dans le secteur informel semble aujourd'hui entraîner la création d'un nombre important de MPME, hypothèse qui devra être confortée, dès le début de l'intervention par une étude sur la qualification et la quantification des secteurs porteurs de l'économie kinoise ; de leur potentiel de résilience, de développement de croissance et d'emplois, de leurs besoins en main d'œuvre ; du niveau de structuration des acteurs autour de ces chaînes de valeur et des besoins d'appuis des entreprises dans ces chaînes de valeur via des clusters ou des grappes sectorielles. L'approche sera qualitative et quantitative. Les résultats de l'étude permettront de cibler les activités de l'intervention

### **1.3.5 Des Micros, Petites et Moyennes Entreprises face à de nombreuses difficultés**

Avant les mesures de zaïrianisation de 1973 et les pillages des années 1990 et 1993, les Micro, Petites et Moyennes Entreprises constituaient l'épine dorsale de l'économie du pays et se développaient en grand nombre dans les domaines les plus diversifiés, contribuant ainsi grandement à la création des richesses et des emplois. Aujourd'hui encore, cœur de l'économie en RDC et en zone urbaine en particulier, elles constituent la plus grande partie du tissu économique et représentent plus de 90% de toutes les entreprises. Elles sont la source la plus importante d'emploi dans tous les secteurs économiques et contribuent à la réduction des écarts de développement. Le secteur des MPME constitue donc une opportunité pour la croissance économique inclusive, le développement régional, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. Il joue en effet un rôle essentiel dans le développement durable, l'égalité des sexes et la viabilité environnementale.

Or, aujourd'hui, le MPME kinoises rencontrent des difficultés qui entravent leur développement et leur croissance : l'accès difficile à la propriété foncière, la lourdeur et la complexité de la fiscalité ainsi que les tracasseries administratives, le déficit en termes d'infrastructures, les difficultés d'accès à l'énergie, aux finances, aux technologies et aux marchés, etc. S'y ajoutent aussi la question de l'esprit d'entreprise ; la faiblesse des compétences des MPME en matière d'élaboration de projets, de montage de dossiers bancables et de plan d'affaires ; l'absence de garanties fiables à offrir aux institutions financières. Ces défis sont encore aggravés par le manque d'information, l'absence de mise en conformité avec les normes et la certification, un environnement politique et un climat des affaires peu favorable quant à la conduite des affaires, utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) avec des liens en ligne avec la chaîne de valeur ainsi que les stratégies d'externalisation et de réseautage dont sont absentes le MPME, et qui complète le tableau des contraintes majeures qui entravent le développement des MPME, encore davantage marquées pour les femmes qui entreprennent que pour les hommes.

Face à cette situation, la RDC s'est dotée, en 2016, d'une Stratégie Nationale de Développement des PME.

### 1.3.6 Des services aux entreprises

Les **organisations professionnelles** regroupent les chambres de commerces, les syndicats et coopérations patronales (FEC, COPEMECO, FENAPEC), les organisations sectorielles et ordres de métier (ordre des experts comptables, CONAPAC) et les agences de promotion commerciale telle que l'ANAPI. Elles ont pour objectifs de défendre les intérêts des entreprises qui adhèrent à l'organisation auprès des institutions, valoriser les ressources locales, cultiver l'esprit d'entreprendre, améliorer le climat des affaires et promouvoir le développement du secteur privé. Dans leurs activités, ces organisations font face à de nombreux défis, notamment la disponibilité, les compétences et l'expertise des ressources humaines qualifiées pour venir en aide aux entrepreneur.e.s ou encore le manque de coordination et de collaboration au sein de l'écosystème.

Les **banques commerciales** accompagnent les entrepreneur.e.s par l'octroi de prêts, de crédits et de fonds de roulement. Les critères d'éligibilité, tels que l'obligation de fournir des garanties (hypothèques, gages de fonds de commerce, caution personnelle du promoteur) sont contraignants et empêchent bien souvent les startups d'accéder au crédit. En même temps, les banques fournissent généralement peu de services de gestion financière. Afin de pallier au manque de crédits octroyés aux MPME, pas moins de 25 **institutions de microcrédits** se sont développées à Kinshasa.

Les **incubateurs** sont un maillon indispensable dans la stratégie de développement du tissu entrepreneurial d'un pays. L'écosystème entrepreneurial en RDC est émergent et compte une dizaine d'incubateurs, accélérateurs et fournisseurs de services, majoritairement basés à Kinshasa. Ceux-ci accompagnent entre 10 et 20 entreprises en moyenne dont 1/5 des projets sont portés par des femmes. Les incubateurs regroupent les notions de couvreuse, incubateur stricto sensu, accélérateur, espace de coworking et pépinière. Leur objectif est d'accompagner les entrepreneur.e.s dès le début du projet, de soutenir la création d'entreprise et d'accélérer les startups vers des business durables et rentables. Dans leurs activités, les incubateurs font face à différents défis tels que le manque de culture entrepreneuriale, le manque d'équipements et de ressources humaines qualifiées pour accompagner les porteurs de projets, un environnement légal peu sécurisant et un accès difficile aux financements nécessaires pour répondre aux problèmes des entrepreneur.e.s. Ces structures qui fournissent des services aux entrepreneur.e.s sont financées sur fonds propres, par des PTF (comme la DFID qui, à travers l'ONG Elan, a soutenu Kobo Hub et Ingénious City, deux initiatives d'incubateurs), par une forme de prise de participation (actionnariat ou commissions sur ventes) ; par le paiement de redevances fixes (loyer ou package de services au forfait mensuel) ; ou encore par le financement d'opérateurs télécom ou via la FE. Dans la plupart des cas, le business model de ces structures méritent d'être consolidés et ces initiatives, souvent privées, n'entraînent ni mise à l'échelle ni effets de volume significatifs.

En effet, les organismes financiers et les incubateurs interagissent peu entre eux. L'offre de services financiers et techniques est donc actuellement scindée. Ces acteurs se considèrent davantage comme des concurrents que comme des partenaires et évoluent de manière dispersée, ce qui ne rend pas l'offre de service lisible pour les entrepreneur.e.s et entrave la complémentarité des services. Alors que l'importance de dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat en faveur des jeunes est soulignée par les différents acteurs du secteur, l'accompagnement sur l'ensemble du processus fait défaut, ce qui réduit les chances de réussite des projets portés par les entrepreneur.e.s.

## 1.4 Résumé des constats principaux de l'analyse du contexte

Ce résumé servira de base à l'élaboration la stratégie d'intervention :

Un cadre et un contexte macro-économique très fragiles :

- Fortement dépendant de la situation mondiale du prix des matières premières produites en RDC -
- 80% du budget de l'état marginal dépend de ses exportations – il a été ramené de 12 à 5 milliards d'USD pour 2020 ne laissant que très peu de possibilités à l'investissement public structurant et au financement des coûts de fonctionnement des politiques publiques existants ou nouvelles.
- La demande en biens manufacturés et denrées alimentaires est structurellement toujours supérieure à l'offre intérieure entraînant des risques inflationnistes élevés lors de crises conjoncturelles, une grande dépendance aux importations et une balance des paiements structurellement déséquilibrée.
- La prévalence de la pauvreté touche au moins 60% de la population
- L'impact économique et social de la crise Corona sera sans doute très lourd, mettant à mal les réserves monétaires en devises, la chaîne logistique pour approvisionner la capitale, notamment en denrées alimentaires, la viabilité des entreprises, un chômage en forte croissance et l'effondrement du pouvoir d'achat de la population. Cet impact reste aujourd'hui difficile à mesurer et dépendra de l'évolution de la pandémie en RDC et dans le monde.

Des plans et stratégies nationaux complexes mais peu opérationnels :

- Au niveau national : le Programme présidentiel accéléré de lutte contre la pauvreté intègre des axes tels que l'amélioration de l'accès des populations rurales et péri-urbaines aux infrastructures et services socio-économiques de base ; le développement des filières économiques locales rentables et durables ; le renforcement des compétences managériales des bénéficiaires du programme. Le Plan national Stratégique de Développement 2 dresse des ambitions mais les chances que la RDC atteigne le statut de pays à revenu intermédiaire reste très faibles vu l'action combinée de l'explosion démographique et d'une croissance économique trop faible. L'agriculture et l'éducation et la formation professionnelle pour un meilleur accès à l'emploi des jeunes semblent aujourd'hui rencontrer l'adhésion présidentielle en matière de priorités.
- Au niveau sectoriel : Un cadre sectoriel du ministère de la formation professionnelle qui reste à construire - la politique sectorielle de la formation professionnelle est ambitieuse mais dénuée de moyens d'action propres significatifs. La juxtaposition et les conflits de compétences entre ministères, en particulier l'EPST, ne permettent pas à ce stade de véritable planification stratégique et opérationnelle. La stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation poursuit sa mise en œuvre avec des résultats encourageants termes d'accès au fondamental et secondaire. De grands chantiers ont en effet été lancés avec l'instauration de la gratuité dans l'enseignement fondamental et l'espoir d'une couverture santé universelle. Ces ambitions ne sont pas endossées financièrement et sont aujourd'hui soutenues par la BM sans espoir d'une viabilisation ultérieure vu la faiblesse des ressources propres et l'étroitesse de l'assiette fiscale. La part contributive du budget national à l'éducation et à la formation reste trop faible vu les coûts de fonctionnement élevés et un niveau d'exécution du budget national beaucoup trop faible. Les politiques visant décentralisation parviennent au mieux à donner le change en faveur d'une certaine déconcentration.

- Au niveau de la ville province de Kinshasa : des années de mauvaise gouvernance ont laissé la ville à l'abandon pour ce qui concerne l'accès de la population aux services de base tels que l'eau, l'électricité ou la collecte des déchets.

Un Panorama de l'économie Kinois pluriel entre économie informelle prédominante et économie formelle principalement tertiaire

- Prédominance de l'économie informelle : chaque sous-secteur est marqué par des spécificités : par exemple, le maraîchage est un secteur exclusivement féminin où le salaire et la formation sont très faibles pour les « ouvrières agricoles » informelles alors à l'instar de la transformation agro-alimentaire. Les femmes de Kinshasa font preuve d'un grand esprit entrepreneurial (individuel ou en groupe) et ont la réputation d'être fiables, endurantes, productives, dynamiques et rigoureuses dans le développement de leurs activités économiques
- Economie formelle bien présente dans les services, la logistique et l'industrie, en demande de main d'œuvre productive.
- Un certain dynamisme économique est observé avant la pandémie dans le secteur des services : les conséquences sur les entreprises formelles de la place sont difficiles à objectiver à ce stade.
- Un écosystème entrepreneurial émergent et peu lisible pour les entrepreneur.e.s

Une situation fortement discriminée des femmes positionnées dans tous les secteurs d'activité, tant dans leur fonction d'entrepreneur que quand elles sont « employées » dans le secteur informel. Si leur précarité est criante, leur capacité de résilience et d'acteur de changement dans tous les secteurs de l'économie kinois n'en est pas moins déterminante.

Un réel potentiel de développement et d'opportunités économiques, de création d'emplois urbains et de croissance inclusive et innovante dans les secteurs suivants :

- Chaîne de valeur agricole périurbaine ;
- La digitalisation et la transformation numérique
- L'économie circulaire :
- L'artisanat
- La construction
- La Logistique
- L'hôtellerie restauration

La majorité de la population est frappée par la vulnérabilité : les jeunes accèdent à un job grâce à des mécanismes de clientélisme et autre népotisme sur la capacité de la population à entrer dans une logique de méritocratie et surtout d'autonomisation. L'océan des besoins nécessite de bien cibler les bénéficiaires et de déterminer les priorités même en faveur des universitaires.

L'accès au financement reste problématique en particulier pour les femmes : les garanties et sûretés réelles exigées sont considérables, les taux d'intérêts usuraires même dans les IMF. L'épargne ne permet pas d'accéder aux investissements dans la majorité des cas. L'éviction des femmes dans l'accès au crédit encore plus criante vu la faible appétence des opérateurs financiers à s'engager pour soutenir des activités à trop faible valeur ajoutée. Activités qui sont systématiquement portées par les femmes avec des niveaux de marge, d'innovation et de productivité qui restent trop faible par rapport aux projets d'entreprises portés par des hommes.

Une offre de formation professionnelle occupationnelle et peu pratique, de trop longue durée (2 années) et hors sol, peu en adéquation avec les besoins via les quelques centres de formation professionnelle (Don Bosco par exemple). L'offre de formation de l'INPP qui s'élargit

progressivement à la formation initiale mais qui n'est pas en phase avec les attentes des employeurs. Un manque criant d'opérateurs de formation est observé. Le stage est sous-utilisé, le partenariat structuré avec les organisations représentatives des employeurs, inexistant.

Une offre de services et des prestations pratiquement inexistantes de la part des différentes organisations représentatives du patronat et des syndicats (FEC, COPEMECO) qui semblent déphasées par rapport aux attentes du secteur informel en termes d'organisation, de structuration, d'offre de services (non) financiers

Un climat des affaires confronté à une corruption généralisée sur l'ensemble du territoire, des mécanismes de gouvernance au service de cette rente sont observés alors que la lutte perçue contre la corruption s'accroît avec de nombreux dossiers judiciaires impliquant les plus hautes sphères politiques et publiques. La lutte contre la corruption constitue un des fers de lance de la présidence. Les conditions du *doing business* s'améliorent en matière de création d'entreprise (guichet unique), se stabilisent sur une assiette fiscale étroite mais lourde pour les opérateurs économiques formels alors que la persistance de systèmes informels de tracasserie et de taxation se poursuit. Les conditions continuent de se dégrader en matière d'infrastructures, d'accès à l'électricité et à l'eau.

Un taux élevé d'activité entrepreneuriale confronté à un écosystème entrepreneurial qui demeure embryonnaire : les quelques initiatives visant à stimuler et à accompagner sont réduites en volume et dans leur capacité à jouer un rôle structurant.

Une croissance démographique explosive couplée à un développement urbain anarchique : un réservoir de main d'œuvre à Kinshasa jeune et considérable, infra qualifié et frappé par un chômage de masse et un sous-emploi structurel, qui masquent d'incroyables capacités à la débrouille, à l'innovation et à la créativité. Des employeurs formels en recherche de main d'œuvre performante, porteuses de compétences techniques mais surtout de *soft skills*. Une main d'œuvre informelle qui n'a pas accès à la formation, est très peu syndiquée et représentée dans les organisations patronales. La productivité du travail en RDC est une des plus faibles du monde.

L'absence de mécanismes de gouvernance et de gestion au niveau urbain, la persistance de mécanismes corruptifs. La faiblesse voire l'absence de modalités de concertation au niveau du marché du travail et de la formation pour résoudre les problèmes d'inadéquation. L'INPP géré paritaire, joue un rôle très positif pour les travailleurs en formation continue mais à ce stade, leur cœur de métier n'est pas orienté vers les jeunes sans emploi et les actions mises en œuvre pour ce public cible ne sont guère efficaces. Peut-être serait-il nécessaire qu'ils soient soutenus pour l'ancrer dans ce nouveau métier. L'ONEM, Service Public de l'Emploi semble absent et serait appelé à disparaître

## 1.5 Leçons apprises des programmes Education Formation Emploi en cours d'exécution par Enabel

Depuis 2014, Enabel met en œuvre quatre interventions dans le secteur « Education Formation Emploi » (voir annexe contextuelle 12 pour la cartographie des interventions) :

- EDUKAT dans les provinces Haut-Katanga et Lualaba (Lubumbashi, Likasi, Kolwezi) ;
- EDUKOR dans la province Kasai Oriental (Mbuji-Mayi) et le territoire de Ngandajika,
- EDUT dans la province Tshopo (Kisangani et axe Isangi, et
- EDUMOSU dans les provinces Sud-Ubangi (Gemena) et Mongala (Lisala).

Les revues ont relevé plusieurs expériences innovantes (pilotes) menées par les interventions qui méritent plus d'analyse en vue d'une mise en œuvre à grande échelle dans les interventions existantes ou futures, dont KinEmploi :

- L'expérience des centres de ressources du projet EDUKAT montre qu'un partenariat public-privé est possible, avec un engagement réel des autorités (aussi financier) et du secteur privé. Cette expérience repose entre autres sur un travail pour et avec les entreprises formelles et la FEC, et donc sur la proximité et co-création avec le milieu économique local.
- L'approche de la formation sur le lieu de travail dans l'économie informelle est un bon exemple d'une adaptation de la stratégie d'intervention au contexte de fragilité en travaillant avec des porteurs de projets de formation dans l'économie informelle.
- La formation par alternance (EDUKOR) permet aux jeunes de bénéficier davantage d'une formation pratique et pertinente, ainsi que de se familiariser avec le milieu professionnel. Il s'agit d'un concept intéressant à encourager selon les évaluateurs.
- Les chantiers-écoles et activités génératrices de revenus pour les établissements de formation (EDUT, EDUMOSU) constituent une réelle opportunité pour, d'une part apporter des ressources aux écoles (ou faire des économies), et d'autre part pour le développement d'une capacité de formation pratique. Même si parfois ces activités demandent une capacité de gestion et de suivi qui dépasse la capacité présente.

De ces différentes leçons et des réorientations plus générales qu'Enabel souhaite impulser, le secteur Education Formation Emploi en RDC s'oriente vers les axes stratégiques suivants :

- **Focus sur l'emploi effectif.** Une tendance générale est observée chez les bailleurs de fonds internationaux visant à déplacer le focus de l'employabilité des jeunes vers l'emploi effectif des jeunes. Cette tendance consiste à privilégier la demande de l'économie, du marché de l'emploi et les attentes directes des employeurs en matière de capital humain de qualité. Cette prise en compte d'une offre de formation axée sur la demande induit l'activation de formations courtes, pratiques et professionnalisantes, plutôt que le soutien à des filières longues de type techniques générales. En RDC, ces filières techniques débouchent le plus souvent sur des études supérieures, à la sortie desquelles les perspectives d'emplois seront tout aussi absentes. Ce changement de paradigme employabilité vs emploi effectif est général et marque également les nouvelles programmations Enabel en Guinée et au Sénégal. Dans le même sens, l'accompagnement des bénéficiaires vers une insertion professionnelle effective devient donc l'axe prioritaire des programmes Education Formation Emploi en RDC.
- **Focus sur les femmes et jeunes filles.** Mettre à l'échelle les efforts d'accompagnement à l'auto-emploi pour les femmes et jeunes filles vulnérables et fragilisées devient une priorité absolue. Les projets d'activités génératrices de revenus et/ou de soutien à des entreprises résilientes portées par des femmes constituent une voie prioritaire dans les actions de soutien

à l'entrepreneuriat. Plus généralement, avec le taux le plus élevé au monde de femmes entrepreneures, le continent africain fait de l'entrepreneuriat un véritable facteur d'émancipation. Cependant, la grande majorité des femmes qui entreprennent le font par nécessité, faute d'autres opportunités. L'entrepreneuriat féminin en Afrique est caractérisé par plusieurs failles majeures : le manque de formation (et d'éducation de base) ; l'inégalité entre les genres – notamment, la charge démesurée qui pèse sur les femmes en terme de travail de soin et domestique non-rémunéré; les garanties et les taux élevés requis par les banques pour contracter un prêt freinent nécessairement le financement bancaire sont autant de facteurs qui limitent le développement des entreprises appartenant à des femmes. Celles-ci sont donc plus petites et défavorisées dans leur accès au crédit, aux ressources et aux actifs. Il faut ajouter à cela que les secteurs investis par les femmes – principalement l'éducation et l'agriculture – se caractérisent par des marges plus faibles et des besoins d'investissements plus importants, ce qui limite les capacités de développement de ces entreprises. A l'inverse, les hommes investissent dans les secteurs de l'IT et de la finance, secteurs qui promettent de rendements nettement plus attractifs. Ce déséquilibre sectoriel, caractéristique des économies africaines, ne permet pas de voir se multiplier les opportunités de développement pour les femmes. En outre, la plupart des entrepreneures ne déploient pas de solutions technologiques. C'est pourquoi les interventions d'Enabel doivent prévoir des activités (et des moyens) pour consolider la communauté des femmes entrepreneures dans le domaine des nouvelles technologies, la rendre visible, et assurer que les structures d'accompagnement et autres intermédiaires (financiers par exemple) soient correctement formés et sensibilisés à l'entrepreneuriat féminin de sorte qu'ils puissent leur délivrer des services adaptés et que l'outil digital/ technologique soit (aussi) au service de l'autonomisation, de l'empowerment des femmes.

- **Approche territoriale du développement local.** L'approche territoriale du développement local s'inscrit dans le cadre général du changement d'approche avec lequel Enabel pense atteindre plus de résultats. Cette approche, en tant que résultat de tout ce qui a été mené jusqu'à présent et comme réflexion prospective de nouvelles approches de développement, implique de **dépasser les logiques sectorielles** d'appui pour expérimenter des modalités d'accompagnement des « potentiels de développement », perçus comme autant d'atouts mais qui sont, en eux-mêmes, faute d'articulation entre eux et de leadership clair sur les processus, insuffisants pour induire une dynamique nouvelle et un passage à l'échelle du territoire. Il s'agit également de privilégier des postures permettant de se positionner sur des stratégies endossées par les **acteurs clés locaux** pour positionner l'accès à l'emploi comme priorité absolue, pour passer en fonction des contextes, d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. L'ingénierie intégrée visant l'activation et la mise à l'échelle de la formation, de l'accompagnement et de l'accès à l'auto emploi doit être prise en charge par des acteurs locaux pour assurer sa pérennisation. A cette fin, les acteurs locaux incontournables doivent se mobiliser pour jouer un rôle d'ensemblier visant à rassembler les ressources nécessaires pour la mise en place d'un **dispositif/parcours d'insertion permanent** (autour de la **FEC**) : ces acteurs clés devront gérer et animer, en consortium de préférence, le dispositif d'insertion à l'auto-emploi à travers une contractualisation sous forme de Convention de subsides en octroi direct. Enfin, une **approche pragmatique et ascendante (bottom-up)** devrait être appliquée. L'action de former et accompagner les jeunes à l'insertion professionnelle prime sur l'appui institutionnel et d'autres approches parfois trop structurantes et souvent pas assez orientées sur les résultats
- **Le secteur informel.** Etant donné les perspectives d'auto emploi réelles dans le secteur informel, procéder à l'activation d'une ingénierie de formation duale, plus courte, modulaire et orientée métiers de l'artisanat ou en fonction des besoins identifiés, voire conventionnés

préalablement auprès du secteur privé formel ou informel devient également un axe stratégique majeur des interventions Education Formation Emploi. Les revues confirment la validité de la stratégie de développer davantage de formations courtes (non-formelle) adaptées aux opportunités d'insertion professionnelle réelles (entrepreneuriat, marché d'emploi).

- Enabel entend encourager la mise en place d'une formation et insertion professionnelle plus durable, visant la sensibilisation via des **contenus numériques innovants** durant la période de formation mais aussi la prise en compte de cette dimension dans le cadre du dispositif d'insertion visant des **emplois pérennes** dans les métiers et secteurs visés.
- L'adaptation de pratiques susceptibles de contribuer à **l'atténuation des changements climatiques**, doit être intégrée et questionnée en permanence à tous les niveaux des programmes. L'accent doit être mis sur l'amélioration de la résilience des jeunes insérés aux changements climatiques (gestion efficace de l'eau dans l'auto emploi agricole, techniques appropriées pour la valorisation des déchets et le combustible en milieu urbain par exemple, etc.).
- **Les difficultés liées à la gestion et à la bonne gouvernance** des établissements de formation, des ministères et des dispositifs publics en général, sont rédhibitoires. Elles posent la question de la redevabilité envers les bénéficiaires : étudiants et parents d'élèves, entreprises, société civile. La mise en place de dispositifs de digitalisation des processus administratifs peut améliorer les conditions de la gouvernance du secteur éducatif en RDC.
- Les résultats attendus sont souvent très ambitieux en termes de nombre de cibles et de filières à appuyer, de zones à couvrir, et de nombre d'actions à mener. **Adapter le volume d'action et l'ambition au niveau des résultats** en fonction de la durée limitée de l'intervention ; en tenant compte de l'environnement économique, social et institutionnel ; et des moyens disponibles, constitue un gage de meilleure efficacité. Une concentration géographique (zones d'intervention) et thématique (filiales appuyées),
- Une **prise de risques contrôlée** semble justifiée, en sortant des sentiers battus et en osant proposer des nouvelles formules dans l'objectif de formés des jeunes qui trouvent de l'emploi ou sont porteurs d'un projet (auto-emploi, entrepreneuriat).
- Même si l'approche « faire faire » par les structures existantes a largement servi de base dans le design des interventions, il est apparu que certaines interventions ont opté, avec succès et en raison du contexte de grande fragilité, pour **l'approche « faire avec »**. Les revues soulignent qu'il faut néanmoins rester vigilant qu'une intervention ne peut jamais remplacer les autorités et structures publiques et ses partenaires (notamment le secteur privé).
- **L'engagement actif du secteur public et privé dans l'atteinte des résultats** (co-création, co-financement). Le renforcement des partenariats entre les opérateurs économiques et les opérateurs de formation est à encourager et à approfondir. Dans ce sens, l'ensemble du **processus d'incubation, d'accompagnement** et de suivi dans l'auto-emploi durable et de qualité, mis en place à partir des acteurs locaux, doit être animé et soutenu par les projets à travers un **mécanisme permanent public/privé** de pilotage et de concertation à identifier.

[1] Son taux de grossesses précoces est également élevé, avec 125,24 naissances pour 1 000 adolescentes (15 à 19 ans).

[2] L'IDH de la République démocratique du Congo pour 2018 s'établit à 0.459. Entre 1990 et 2018, l'IDH de la République démocratique du Congo a progressé de 0.377 à 0.459, soit une hausse de 21.7 %. Cette progression significative illustre les progrès du pays pour chacun des indicateurs de l'IDH. Par exemple, entre 1990 et 2018, l'espérance de vie à la naissance en la République démocratique du Congo a augmenté de 11.3 années, la durée moyenne de scolarisation a augmenté de 4.5 années, et

la durée attendue de scolarisation a augmenté de 2.9 années. Le RNB de la République démocratique du Congo par habitant a diminué d'environ 61.1 % entre 1990 et 2018.

[3] Africa's Pulse » ; rapport semestriel de la Banque mondiale consacré à la conjoncture économique africaine ; avril 2020

[4][4] Banque Mondiale 2020 ; vue d'ensemble de la RDC 2020

[5] Le Ministère est devenu Ministère de la Formation Professionnelle, Métiers et Artisanat en 2016 par l'Ordonnance N° 16/100 du 19/12//2016 et Ministère de la Formation Professionnelle, Arts et Métiers en 2019 par Ordonnance N° 19/077 du 26/08/2019 (voir annexe 3 pour la cadre logique du Ministère et annexe contextuelle 4 pour la liste de ses compétences).

[6] Analyse des enquêtes quantitatives et

Qualitatives sur l'économie informelle à Kinshasa ; Observatoire de l'économie informelle et KUL ;2017

[7] A Kinshasa, se rendre sur son lieu de travail sans véhicule personnel expose les femmes à un risque d'insécurité. Dans les bus bondés, la promiscuité entre les femmes et les hommes est quotidienne et peut durer plusieurs heures étant donné les distances et les embouteillages. A l'inverse, les taxis privés n'emmènent qu'un seul client à la fois, mais ne sont pas plus sécurisés que les bus pour les femmes en raison du grand nombre de taxis surnommés « clandestins » qui circulent à travers la ville.

## 2 Orientations stratégiques

Cette intervention s'inscrit dans les axes stratégiques tracés dans le Programme Indicatif de Coopération (PIC) 2010-2013 et le Programme Intermédiaire de Coopération (PIC) 2014-2015. En effet, il s'agit d'un programme d'appui à la formation professionnelle, l'un des trois secteurs prioritaires de la coopération belgo-congolaise, qui se situe dans la ville province de Kinshasa.

L'actuel programme, prévu par le PIC 2014-2015, est le cinquième programme d'appui à l'EFTP au niveau provincial. L'objectif n'est pas de répliquer le même type d'approche proposée par les quatre programmes (EDUKAT, EDUT, EDUKOR, EDUMOSU) du PIC 2010-2013 mais d'assurer l'intégration des priorités politiques de la Coopération belge dans les programmes, tout en tenant compte des leçons principales apprises lors de la mise en œuvre des programmes précédents (AETFP, AIEPSP, UCAG) et les programmes en cours (EDUKAT, EDUT, EDUKOR, EDUMOSU) et des efforts à déployer au niveau local et provincial pour promouvoir l'entrepreneuriat, notamment des femmes, à travers l'incubation et l'accélération.

Il s'agit plus particulièrement des orientations suivantes, en phase avec la stratégie 2020-2030 d'Enabel et avec un contexte très changeant, notamment en raison de la crise COVID-19 au printemps 2020. Les orientations prendront en considération les aspects suivants :

- Priorisation de l'empowerment de la femme dans toutes les stratégies mises en œuvre
- Prise en considération de l'autosuffisance alimentaire en zone (péri) urbaine à travers toute la chaîne de valeur
- Contribution aux défis d'une urbanisation galopante
- Lutte pour la réduction des inégalités via l'appui à une croissance économique inclusive et durable orientée auto-emploi et emploi salarié décent.
- Inclusion à tous les niveaux de la lutte contre le réchauffement climatique, via des mesures d'atténuation introduisant les énergies renouvelables et la promotion de l'économie circulaire et d'une croissance urbaine verte.
- Identification et développement de solutions gagnantes telles que la valorisation de la diaspora
- Contribution directe à la croissance de l'économie digitale
- Mobilisation de partenariats avec le secteur privé et soutien à l'entrepreneuriat local
- Contribution à la mise en œuvre d'une stratégie territoriale via le développement local

### 2.1 Le cadre référentiel des principales politiques et stratégies

#### 2.1.1 Les stratégies nationales et provinciales de développement

Le Plan National Stratégique de Développement (PNSD) 2019-2023, la Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation (SSEF) ont été analysés <sup>2</sup>.

Par rapport à la Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation (SSEF), il convient de rappeler l'attention dédiée à la promotion d'un système éducatif plus équitable, au service de la croissance et de l'emploi, et au renforcement de la formation technique professionnelle. La rationalisation de l'offre existante (adaptée aux besoins locaux en main d'œuvre qualifiée), l'amélioration progressive de la qualité de l'offre, et au développement de partenariats avec différents acteurs sont jugées les éléments clés de la stratégie <sup>3</sup>.

Passant d'un appui classique à l'ETFP à un appui à l'insertion économique et à l'entrepreneuriat, ces documents ne sont pas considérés comme guide directeur pour les stratégies et les activités de

<sup>2</sup> Voir chapitre 1, points 1.1 et 1.2.

<sup>3</sup> Voir chapitre 1, point 1.1.2

l'intervention. L'accent n'est plus sur un appui institutionnel et systémique descendant (top-down) mais sur la promotion de l'initiative locale promouvant l'(auto)-emploi, l'emploi salarié et l'entrepreneuriat. La méthodologie privilégie aujourd'hui l'accompagnement à l'intermédiation offre demande d'emploi, l'incubation et l'accélération, la formation professionnelle alternée et de courte durée.

### **2.1.2 Les stratégies de la Coopération belge**

La Loi du 19 mars 2013 sur la Coopération belge au développement stipule comme objectif général le développement humain durable.

A cette fin, elle promeut des actions qui contribuent à la croissance économique inclusive, équitable et durable, donnant priorité à l'entrepreneuriat local, à l'économie sociale et à la création d'emplois décents et durables conformément aux Conventions fondamentales et à l'Agenda pour le travail décent de l'OIT.

Selon cette loi, les termes « travail décent » sont définis comme un groupement de divers éléments, dont la protection sociale fait spécifiquement partie. Celle-ci a fait l'objet, en mai 2016, d'une Résolution portée par le Parlement belge qui demande au Gouvernement fédéral « de considérer la protection sociale comme un thème prioritaire dans les programmes de coopération conclus avec les pays partenaires et dans le cadre commun pour la programmation pluriannuelle commune de la coopération au développement de l'Union Européenne ».<sup>4</sup>

Par ailleurs, développement économique et celui du secteur privé ne sont pas des objectifs finaux mais bien des leviers incontournables pour lutter contre les inégalités, améliorer les conditions de vie matérielles et sociales des citoyens du monde et contribuer à éradiquer la pauvreté et l'exclusion. Et c'est dans ce cadre que la Coopération belge au développement développe une approche autour de 3 axes : l'amélioration de l'environnement des affaires, la structuration et le renforcement des filières économiques porteuses de valeur ajoutée et d'emploi et le renforcement des performances des entreprises et des entrepreneurs.e.s. Avec une attention particulière pour l'entrepreneuriat féminin, l'entrepreneuriat durable et l'entrepreneuriat innovant, la coopération belge apporte son appui aux stratégies de création, de modernisation, de diversification et de renforcement des tissus de Micro, Petites et Moyennes Entreprises par des services non-financiers contribuant (entre autres) au renforcement des capacités techniques et de gestion des MPE et à l'amélioration de l'accès au financement des MPE locales.

La stratégie Enabel 2030 prend en considération des défis endossés par le présent DTF : lutte contre les inégalités socio-économiques, défis démographiques, urbains et climatiques notamment.

Plusieurs documents de cadrage, tant de la DGD que d'Enabel éclairent la nature des principes directeurs à intégrer dans la stratégie et utiles à l'orientation et le pilotage de la mise en œuvre de l'intervention :

- La note stratégique « Agriculture et Sécurité alimentaire »,
- La note « partenariat avec le secteur privé » et « appui au secteur privé local »,
- « Digital for Development (D4D)
- La note stratégique « Genre »<sup>5</sup>

<sup>4</sup> « Mettre en place et renforcer la protection sociale dans les pays en développement » ; Pistes de réflexion du « Dialogue belge sur la protection sociale ».

<sup>5</sup> Note stratégique : Coopération belge au développement et secteur privé local : un appui au service du développement humain durable ([https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note\\_secteur\\_privé.pdf](https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note_secteur_privé.pdf)).

<sup>5</sup> Note stratégique « Agriculture et Sécurité alimentaire » : de la subsistance à l'entrepreneuriat ([https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note\\_strategique\\_agriculture\\_et\\_securite\\_alimentaire\\_2017.pdf](https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note_strategique_agriculture_et_securite_alimentaire_2017.pdf)).

<sup>5</sup> [https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note\\_strategique\\_d4d.pdf](https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note_strategique_d4d.pdf)

<sup>5</sup> Source : <https://blogs.worldbank.org/governance/expect-no-lines-front-digital-counters>

- La note conceptuelle « intervenir dans les situations de fragilité ».
- La note de cadrage « l'appui au secteur privé local » dans une perspective de croissance économique inclusive et durable. (2018)
- La note technique « Entrepreneuriat» (2018)
- L'approche d'Enabel en matière de développement et d'engagement du secteur privé (2020)
- etc.

La Belgique a également adopté les 10 principes de l'OCDE sur les Etats fragiles. Les principes de s'aligner sur les priorités locales ; d'agir vite mais rester engagé assez longtemps pour avoir des chances de réussite (flexibilité) ; et de gérer le risque et être réaliste dans les attentes sont très pertinents quant à la mise en œuvre de l'intervention.

## 2.2 Principaux axes de l'intervention

Les axes principaux qui correspondent aux trois résultats sont les suivants :

- Axe 1 : Des jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficient d'une prestation d'accompagnement vers l'emploi salarié (intermédiation) ou vers l'auto-emploi (incubation) adaptée à leurs besoins, en ce y compris des formations de courte durée, pratiques et de qualité.
- Axe 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.
- Axe 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 et en vue de leur accélération.

Ces trois axes seront abordés de front grâce à des dispositifs adaptés tels que :

- L'accompagnement des jeunes dont 50% de femmes à l'auto-emploi et à l'entrepreneuriat via l'incubation et l'accélération
- L'accompagnement des jeunes dont 50% de femmes vers l'emploi salarié formel
- L'accompagnement des entreprises formelles pour recruter un capital humain de qualité
- L'accompagnement à l'accélération des entreprises résilientes formelles et informelles
- La mise en œuvre de formations professionnelles de courte durée, pratiques et de qualité sur base d'un conventionnement préalable avec les entreprises.

## 2.3 Priorités stratégiques

Au niveau des priorités qui auront un caractère structurant à l'ensemble de la démarche, l'on retrouve :

- Un dispositif central qui est celui du Centre de ressources. Il sera au cœur de l'écosystème que l'intervention va contribuer à faire émerger
- Un territoire, une zone géographique qui servira d'ancrage à la démarche en jouant sur la proximité des acteurs, sur le rapprochement de l'offre et de la demande et sur la mobilisation des différentes formes de capital que cette proximité permet (économique, social, relationnel, culturel etc.)

<sup>5</sup> Note stratégique pour les situations de fragilité ([https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note\\_strategique\\_situations\\_de\\_fragilite.pdf](https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note_strategique_situations_de_fragilite.pdf)).

- Des approches à différents niveaux qui orientent et structurent la mise en œuvre et rendent compte de la pluralité des ambitions et de la diversité des besoins au sein de l'écosystème formation/emploi urbain

### **2.3.1 Un dispositif clé dans la démarche : le Centre de ressources multifonctionnel**

L'intervention s'emploiera à contribuer à la concertation pluri-acteurs pour piloter le développement d'un Centre de ressources multi-services et d'une stratégie de développement économique et social urbain.

Le Centre de Ressources est un dispositif multi-services et multi partenarial géré paritairement. Il vise une meilleure adéquation formation-emploi via le développement territorial. Le CdR est destiné à répondre de façon réactive et flexible aux besoins des entreprises de Kinshasa pour accompagner leur démarrage, leurs besoins en capital humain, leur accélération.

Le CdR, avec ses partenaires, sera capable de mettre en place une prestation de services dédiée au recrutement, à la sélection, à la formation sur mesure et au placement accompagné de chercheurs d'emploi alors que les porteurs d'un projet entrepreneurial individuel ou collectif bénéficieront d'une offre d'incubation. Les entreprises résilientes et porteuses d'emplois se verront proposer une offre de services centrée sur l'accélération de leur activité.

Le CdR propose donc une offre de service qui agit concomitamment en faveur des chercheurs d'emploi et des entreprises dans le cadre d'un partenariat local gagnant gagnant avec les secteurs économiques, les opérateurs de formation, les collectivités locales et les associations de la société civile.

Le CdR entretient un lien indissociable avec la formation professionnelle (diagnostic concerté, stratégie et plan, dispositifs de pilotage et de suivi, approche fondée sur les droits, etc.). La concertation permanente et inclusive entre acteurs publics, privés et associatifs sera mise en place de telle manière à contribuer à l'émergence d'un écosystème formation-emploi pour la ville de Kinshasa, articulé autour de ce Centre de ressources et d'implantations relocalisées et décentralisées dans certaines communes pour garantir une meilleure accessibilité aux usagers. Les modalités de gestion et de pérennisation seront d'emblée ancrées selon cette logique de multi partenariat et de développement local urbain intégré dans le Centre de Ressources qui sera créé. Il contribuera à maîtriser l'environnement socio-économique en matière d'offre et de demande de compétence, à développer des outils prospectifs permettant de maîtriser les besoins des entreprises, la réserve de main d'œuvre, d'analyser le marché de l'emploi et de la formation sous l'angle des compétences à développer et développer la disponibilité d'information, d'informer, promouvoir et orienter vers les métiers en demande dans les secteurs porteurs. Cet écosystème permettra de davantage impliquer les entreprises dans la formation professionnelle (stage, contributions dans la mise en œuvre d'une formation professionnelle adéquate, centrée sur la demande, en phase directe et permanente avec les besoins de l'économie locale. La mise en place de mécanismes de gestion et de gouvernance « bottom up » permettra de déboucher, avec l'ensemble des parties prenantes sur des stratégies de développement territorial.

### **2.3.2 Le territoire urbain : un ancrage local, une unité géographique pour expérimenter le développement économique local et la promotion de l'économie sociale et solidaire**

L'intervention fait le pari d'une ambition systémique en faveur d'une stratégie territoriale pour l'emploi et l'insertion par l'économique. Cette approche largement expérimentée en Europe et en France en particulier, semble pouvoir être adaptée au contexte urbain d'une mégapole africaine ;

« Il s'agit d'un processus, politique par nature, de prise de pouvoir des populations sur le secteur public grâce à l'autonomisation de leurs autorités locales qui peuvent ainsi contribuer à libérer le potentiel de développement des territoires »<sup>6</sup>.

L'approche territoriale du développement local s'inscrit dans le cadre général des changements qu'Enabel souhaite obtenir, comme résultat de ce qui a été mené jusqu'à présent et comme réflexion prospective de nouvelles approches de développement, pour les actuels et futurs programmes de formation professionnelle orientés « emploi » en général en RDC. Il s'agit d'être en mesure d'identifier les actions susceptibles d'amorcer des changements, les processus qui peuvent les alimenter et celles et ceux qui en seront les groupes porteurs (les bénéficiaires des actions, les syndicats et les représentants des entreprises au travers de leurs structures représentatives). Cette démarche, dans un contexte d'incertitude et de risques, se devra d'être dynamique. Raison pour laquelle, comme pour l'ensemble des actions menées durant cette phase, il sera pertinent de mettre en place un monitoring permanent du « changement en train de se faire » qui intègre les risques, leur gestion et une capacité d'adaptation des pratiques aux signaux envoyés par le contexte. L'ensemble s'inscrira aussi dans un dispositif d'apprentissages et de capitalisation d'expériences. Les appuis préconisés cibleront également des organismes divers (publics/privés) offrant des services aux entrepreneur.e.s, notamment ceux spécialisés dans les l'incubation et l'accélération via des services (non) financiers et des services financiers.

Le territoire sera aussi le lieu où la promotion et l'expérimentation d'une économie sociale et d'un entrepreneuriat social et durable, compétitif et **innovante**, pourront être expérimentées en fonction des opportunités. Cette forme d'entrepreneuriat peut accompagner les logiques visant la mise en place d'une économie plus résiliente notamment s'agissant de la transition énergétique et climatique, du recyclage et de la valorisation des déchets ou encore de la production d'énergie verte (économie circulaire).

Le soutien et l'accompagnement de l'intervention en faveur de la création et de l'accélération d'entreprises sociales, constitue un pilier susceptible d'entrer en phase avec les modalités de l'accompagnement à l'emploi, de faire sens pour les porteurs de projet et d'intégrer les outils qui permettront de construire une dynamique d'innovation sociale.

Ce faisant, l'intervention fait le pari que le local soit le lieu qui permette, en intégrant « des solutions innovantes fondées sur la concertation et le dialogue social ainsi que sur la consultation citoyenne.<sup>7</sup> l'émergence progressive d'un nouveau paradigme de gestion et de gouvernance pour davantage de cohésion sociale et de redevabilité.

### **2.3.3 Une approche sur mesure et sur demande qui vise la mise en œuvre d'un dispositif d'insertion permanent en milieu urbain**

La stratégie d'intervention doit être flexible, cousue main en fonction des besoins des entrepreneur.e.s en matière d'incubation et d'accélération, en fonction des besoins objectivés du marché de l'emploi formel en matière de compétences professionnelles et de « soft skills ». Son opérationnalisation privilégiera la mobilisation de partenariats et d'alliances avec des acteurs et prestataires solidement ancrés dans les différents secteurs

L'intervention privilégie une approche innovante pour la promotion et la contribution à la création d'emplois durables, décents et de qualité. La formation professionnelle ajustée aux besoins, l'incubation, l'accélération et l'intermédiation à l'emploi constituent des séquences d'ajustement au cœur de la logique insertion économique. Elle est construite comme une

<sup>6</sup> Soutenir la décentralisation, gouvernance locale et développement local au travers d'une approche territoriale ; Collection Outils et Méthodes ; Commission UE ;2016

<sup>7</sup> « Appel de Kinshasa » ; Solidarité et Action laïque ; 2020.

intervention ouverte : les activités spécifiques ne sont pas toutes concrètement fixées mais seront déterminées à travers des requêtes soumises dans un cadre et selon des procédures prédéterminés (appel à projets).

L'intervention est destinée à soutenir les acteurs, publics ou privés, dans la réalisation de projets, qui par leur nature, contribuent à atteindre l'objectif spécifique de l'intervention. Les projets sont sélectionnés selon des critères objectivement vérifiables et préalablement définis dans le manuel de procédures. L'intervention travaillera avec des mécanismes d'appels à projets qui favorisent la visibilité, la responsabilisation et l'appropriation par les partenaires et les bénéficiaires.

Cette approche par projets permet d'intégrer la théorie du changement à la planification opérationnelle en fonction de l'évolution du contexte et de la capacité d'absorption des partenaires. Elle permet de sélectionner des opportunités existantes, ce qui est intéressant en termes d'harmonisation et d'alignement. Par ailleurs, l'approche flexible permet de mettre à profit de nouvelles opportunités, qui se manifesteraient dans les mois et années à venir.

### **Appariement et Intermédiation à l'emploi**

L'intervention visera l'amélioration du « matching » offre-demande d'emploi par le soutien à un mécanisme permanent d'intermédiation ciblant au moins 50 % de femmes. Ce dispositif jettera des passerelles entre les demandeurs d'emploi et les employeurs de l'économie formelle et informelle via des formations professionnelles alternées courtes, une prospection permanente des entreprises, un coaching accompagné des jeunes : Il s'agira de rencontrer la demande solvable avérée des employeurs formels en capital humain de qualité. Le mécanisme permanent d'intermédiation offre-demande initié sera mis en place, éventuellement via le dispositif « Centre de Ressource ». Il visera à prospecter les entreprises demandeuses de profils de première et seconde qualification, à appuyer l'identification des profil métiers attendus, à conventionner avec celles-ci les promesses d'embauches. Des séquences d'ajustement de courtes durées seront mises en œuvre pour assurer l'adéquation des profils de demandeurs d'emploi avec les attentes des entreprises.

Ces séquences comprendront des formations courtes et pratiques en phase avec des postes de travail préalablement identifiés et conventionnés, du coaching et un accompagnement à l'emploi intensif, du stage d'alternance en situation réelle de travail dans les entreprises partenaires ainsi que le développement de compétences « Soft Skills » en lien avec le métier visé. Les entreprises feront l'objet de prospections intensives et systématisées visant à identifier leurs besoins en ressources et des secteurs porteurs.

L'ingénierie de formation, l'identification des opérateurs et le suivi de chaque formation courte seront assurés par le CdR. Des mesures expérimentales appropriées permettant de faciliter l'insertion à l'emploi seront soutenues par l'intervention et les autorités congolaises. Comme par exemple, une bourse de premier emploi ou encore une version adaptée des mesures prises en Wallonie et à Bruxelles pour soutenir le premier emploi des jeunes en insertion (PFI – Plan Formation Emploi ou encore exonération temporaire de certaines charges patronales).

### **Incubation de nouvelles initiatives**

L'intervention contribuera à la mise en place d'un processus intensif et permanent d'accompagnement à l'autocréation d'emploi et d'incubation en faveur des bénéficiaires ciblés. Cette prestation de services à travers le dispositif « Centre de Ressources » qui logerait en son sein un incubateur urbain. Le dispositif viendra également en soutien à des incubateurs existants. Ce dispositif d'incubation privilégiera un ciblage sectoriel en faveur des filières les plus dynamiques et porteuses de Kinshasa. Il proposera une offre de prestation classique mais aussi

numérique en services non financiers d'accompagnement à l'autocréation d'emploi couplée à des alternatives au financement habituel telles que le leasing d'équipements ou encore l'aide à l'installation des incubés. Ces services comprendront toutes les séquences d'un accompagnement intensif vers l'auto-emploi : séances collectives d'appui à la formulation de projet, renforcement des soft skills entrepreneuriales, formation E-learning à distance, appui à l'analyse concurrentielle et à l'étude de marché, plan d'affaires simplifié électronique, définition des processus services-production, rédaction du dossier de financement, soutien à la mobilisation du financement (IMF, Crowdfunding, Leasing d'équipements etc.). Une attention toute particulière sera accordée au suivi et à l'accompagnement dans l'auto-emploi, en particulier durant la période cruciale des premiers six mois d'activité.

### **Accélération secteurs/clusters porteurs**

L'intervention visera également à soutenir l'économie locale via l'appui aux initiatives économiques existantes, à fort potentiel de développement et de création d'emplois au travers des clusters sectoriels qui auront été identifiés (voir ci-dessus). Elle veillera donc à soutenir et accompagner les clusters les plus résilients et présentant le plus d'opportunités d'emploi. Ces clusters seront accompagnés dans leur structuration, en phase avec la mise en place d'une offre de service composée, notamment de conseils aux entreprises formelles et informelles, d'appui à la mise en réseau et à leur accélération. Ce dispositif pourrait également être logé dans le « Centre de Ressources ». Un hub d'accélération et d'innovation, fer de lance de la stratégie d'intervention sera initié dans ce cadre. Les modalités d'appui au développement et à l'accélération de MPME résilientes, créatrices d'emplois nouveaux, portées prioritairement par les femmes seront explorées. Une offre de services et d'accompagnement à l'auto-emploi et à l'entrepreneuriat centrée sur l'innovation sera également mise en place, avec le déploiement d'outils d'aide et de développement des MPE, en particulier des outils permettant la formation et l'apprentissage à distance mais également des outils de gestion open source qui permettront de renforcer la compétitivité des MPME ciblées. Les lignes d'actions à développer nécessiteront la création d'un hub d'innovation, de renforcer les capacités entrepreneuriales, et de faciliter l'accès au marché. Il contribuera à l'accélération de clusters résilients et créateurs d'emplois, futurs pôles de compétitivité dans les secteurs non exhaustifs et à valider tels que par exemple, la chaîne de valeur du bois, l'hôtellerie-restauration, L'économie circulaire, la chaîne de valeur agro-alimentaire (maraichage), les énergies renouvelables, la digitalisation etc. Ces MPME existantes se singularisent par leur potentiel de développement d'emplois à haute intensité de main d'œuvre, la résilience dont elles font preuve en matière de création d'emplois décents, de contribution à l'économie verte et circulaire et à la prise en compte des énergies renouvelables, de la responsabilité sociale, de la dimension réchauffement climatique et environnementale notamment.

#### **2.3.4 Une approche centrée sur l'emploi décent et fondée sur les droits des femmes**

Le concept de « travail décent » apparaît pour la première fois en 1999, dans le rapport présenté par le Directeur général de l'OIT à la 87<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail. Selon le BIT, la notion de travail décent ne s'applique pas seulement aux travailleurs de l'économie formelle, mais aussi aux salariés en situation informelle et aux personnes travaillant à leur compte ou à domicile. Ce qui agrège toutes les réalités de l'emploi à Kinshasa.

Les indicateurs du travail décent à prendre en considération dans le cadre de cette intervention, sont le taux d'activité, taux de chômage, L'emploi suffisamment rémunérateur, les conditions de travail, la sécurité sociale : elle est limitée en RDC aux travailleurs du secteur formel soit moins de

20% de la population active. Ces aspects doivent impérativement être pris en considération selon une approche systémique.

A Kinshasa, le CEPAS<sup>8</sup> a analysé jusqu'en 2018 le panier de la ménagère pour une famille de 5 personnes. Il s'avère que les ressources financières nécessaires à l'achat mensuel de ce « Basic Needs Basket » sont établies à 636 USD. Ce qui pose difficulté dans la mesure où le SMIG en RDC est fixé à environ 4 USD par jour soit, selon le mode calcul, 120 USD mensuels au maximum.

Les conditions salariales offertes sur le marché du travail sont donc largement en dessous du montant évalué par le CEPAS. Alors que le seuil de grande pauvreté est fixé par le FMI à 2 USD par jour, soit à 50 % du SMIG congolais et qu'environ 65 à 70% de la population se situe en dessous de ce seuil.

La protection sociale permet de protéger non seulement les personnes des différents chocs qu'ils peuvent subir tout au long de leur cycle de vie, mais elle est également déterminante pour stimuler la demande intérieure et la productivité, favoriser la transformation structurelle des économies nationales et promouvoir le travail décent<sup>9</sup>. Elle est aujourd'hui à l'agenda de la coopération internationale. « L'appel de Kinshasa » lancé par Solidarités à l'occasion, de la visite début 2020 à Kinshasa, d'une délégation progressiste belge qui s'inscrit dans cette cohérence visant la mise en place d'un système de protection sociale universel en RDC. L'intervention tentera d'identifier des mécanismes de solidarité préexistants et activés par les bénéficiaires eux-mêmes. Une attention toute particulière sera accordée à l'expérimentation de micro dispositifs innovants mais fondés sur des pratiques existantes comme par exemple, sur les tontines

La protection sociale n'est pas une faveur, mais un droit humain, reconnu dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme. L'inégalité entre l'homme et la femme dans le domaine de la protection sociale se traduit sous différentes formes : éviction totale du système de protection, couverture insuffisante ou avantages moins importants, notamment lorsqu'elles sont enceintes. La principale cause de cette situation réside dans le fait que les femmes sont, davantage que les hommes, actives dans le secteur informel

L'agenda du travail décent sera intégré à l'ensemble de la programmation sur ses 4 piliers : promouvoir et mettre en œuvre les principes et les droits fondamentaux au travail, accroître les possibilités pour les hommes et les femmes d'obtenir un emploi décent, étendre le bénéfice et l'efficacité de la protection sociale, renforcer le tripartisme et le dialogue social.

Le travail décent « résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes »<sup>10</sup>

### **2.3.5 Une approche sectorielle fondée sur la demande solvable de l'économie urbaine mais aussi sur la résilience climatique et sociale**

Les termes de référence en annexe, concernent une étude intitulée « Etat des lieux et analyse prospective des secteurs porteurs de l'économie de la ville de Kinshasa, état des besoins actuels et

---

<sup>8</sup> <http://cepas.over-blog.com/2018/03/cepas-basic-needs-basket-bnb-february-2018.html>

<sup>9</sup> OIT, Rapport mondial sur la protection sociale. Protection sociale universelle pour atteindre les objectifs de Développement durable 2017-2019 :

<sup>10</sup> <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm>

futurs en capital humain, capacité de réponse des opérateurs d'incubation, d'accélération et de formation professionnelle » viendra corroborer ou non les hypothèses sectorielles ci-dessous. Cette étude, commanditée par le Ministère de la Formation Professionnelle, pour KinEmploi au travers du Programme d'Etude et d'Expertise, constitue une réponse agile de l'équipe de formulation, dans le contexte sanitaire de la pandémie Covid qui sévit actuellement.

Cette étude sectorielle permettra de valider les secteurs/grappes pressentis et de déterminer quels sont leurs besoins pour booster et accompagner leur croissance. L'identification et la validation de ces grappes permettra de déterminer une offre de prestation en incubation – pour lever des opportunités et mailler l'ensemble de la chaîne de valeur de la grappe ; et de proposer un accompagnement à l'accélération en particulier pour ce qui concerne l'appui à la structuration et à l'organisation, l'accès au marché et à la capacité de lever des financements. Dans un tel contexte, il est capital de renforcer la compétitivité des secteurs relativement plus inclusifs afin de créer des emplois et favoriser l'insertion des jeunes et des femmes dans l'économie formelle

Les secteurs/grappe ci-dessous ont donc été provisoirement déterminés sur base la connaissance empirique du contexte :

- Chaîne de valeur agricole périurbaine : l'autosuffisance alimentaire de la RDC et a fortiori de la capitale, constitue un problème crucial. 45.000 femmes travaillent à la production légumière et au maraichage dans des champs périurbains, sans véritable organisation de la logistique et de la commercialisation qui font donc l'objet d'une vampirisation par les intermédiaires et d'une valeur ajoutée très faible pour les productrices. Les quantités produites ne suffisent pas à répondre à la demande. Le solde est déficitaire et exige des importations massives de province et de l'étranger (1.5 milliards USD/an). Néanmoins, nombre d'initiatives d'appui à la production péri-urbaine ont été mises en œuvre avec l'appui des bailleurs au niveau de la production et de la formation (Corée), avec l'appui de certains projets innovants et viables économiquement, sont observés en matière de circuits courts par exemple, de transformation agroalimentaire souvent portés par des investisseurs issus de la diaspora ou expatriés ; comme par exemple <https://jaunecongo.com/> ou encore les jus Jambo. Le potentiel semble considérable vu le déséquilibre entre offre et demande et il semble possible d'augmenter l'autosuffisance alimentaire de la ville de Kinshasa, à l'instar de ce qui a été réalisé dans d'autres villes africaines.
- Artisanat : L'artisanat : en menuiserie par exemple, très présent mais peu ou pas structuré et organisé, pas de mutualisation des moyens, qualité ressentie faible malgré des trésors d'ingéniosité, pas d'accès à des équipements de qualité. <https://artisandevolop.com/showroom/>, 3000 menuisiers regroupés sur l'espace Delvaux via l'Association des Artistes et Artisans de Binza
- La construction : Le Secteur privé du BTP construction, met en avant le manque de main d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction. Souvent le secteur privé forme et investit dans ses ressources humaines puis malheureusement voit ses ressources humaines changer d'employeurs après mise en concurrence de ses conditions salariales.
- Digitalisation et Economie Numérique : les difficultés pour trouver du personnel qualifié en informatique et digitalisation pèsent sur la capacité de l'économie kinoise à intégrer la digitalisation. Le niveau est très souvent insuffisant par rapport aux attentes. La productivité est faible, les compétences linguistiques de base, en Anglais, inexistantes. Problèmes qui se conjuguent à des revendications élevées en matière de rémunération. Ce qui explique que la main d'œuvre importée soit finalement moins coûteuse. Digitalisation dans des secteurs traditionnels et des services peu importants mais en nette croissance : la digitalisation avec quelques opérateurs forts comme

<https://www.kinshasadigital.com/academy> <https://www.texaf.be/fr/nos-activites/texaf-digital> et un potentiel de demande solvable autour de la digitalisation des pouvoirs publics/fiscalité numérique

- L'économie circulaire : présente de façon embryonnaire, le potentiel de développement autour de la collecte et du recyclage des déchets. Développement très faible du photovoltaïque en raison de coûts d'achats qui demeurent élevés (cartels), et d'une fiscalité d'importation peu favorable : la desserte de la ville de Kinshasa en électricité stable reste extrêmement problématique. Or la part contributive de l'énergie photovoltaïque domestique ou mutualisée demeure résiduaire alors que la maturité technologique des dispositifs tels que les micro grids n'est plus à démontrer. Les mini-réseaux sont des systèmes de production et de distribution d'énergie électrique, qui fournissent de l'électricité à un nombre restreint de clients dans une zone d'habitat reculée ou à des centaines de milliers de clients dans une ville, petite ou grande. Ils peuvent être entièrement isolés du réseau principal ou y être connectés, tout en étant capables de s'en isoler intentionnellement (« îlot »). Les mini-réseaux alimentent en électricité des ménages, des entreprises, des institutions publiques ainsi que des clients clés.
- Le traitement des déchets (collecte, tri et traitement des déchets industriels et ménagers) constitue une opportunité de cluster/chaine de valeur à explorer : L'assainissement reste un problème majeur en particulier la gestion des déchets plastiques ou des déchets hospitaliers dans une ville de plus de 12 millions d'habitants comme celle de Kinshasa. L'insalubrité urbaine entraîne régulièrement des épidémies de choléra.
- Logistique : intensive en main d'œuvre l'hôtellerie restauration - demandeuse de main d'œuvre qualifiée, potentiel de formations courtes débouchant sur des emplois détectés préalablement avec Kinshasa comme Hub logistique le plus important de RDC.
- L'hôtellerie restauration : demandeuse de main d'œuvre qualifiée, potentiel de formations courtes débouchant sur des emplois détectés préalablement

## **2.4 Principes d'intervention**

- Privilégier un ancrage territorial fort de la zone urbaine de Kinshasa pour contribuer à accompagner les changements le plus au plus proche des bénéficiaires finaux ;
- Renforcer le pouvoir d'agir et l'autonomie des acteurs clés identifiés - la FEC en zone urbaine
- Travailler avec l'administration publique FP de référence de proximité mais dans les limites de leur mandat ;
- L'intervention KinEmploi devra endosser les stratégies de l'Etat congolais en matière d'éducation (SSEE), d'emploi et de travail décent et surtout, la priorisation de la formation professionnelle visant l'emploi des jeunes cf. allocution de SE le président Tshisekedi lors de la dernière session des Nations Unies en septembre 2019 : « promouvoir une meilleure adéquation entre l'enseignement et l'emploi, à travers une stratégie de formation technique et professionnelle ambitieuse, conçue et mise en œuvre en partenariat avec le secteur privé. »
- L'intervention agira comme un ensemblier, chargé de rassembler et mobiliser les ressources locales. Elle veillera à ne pas se substituer aux acteurs mais bien à favoriser la complémentarité, des principes de mutualisation et d'efficacité des moyens engagés en privilégiant une concertation permanente entre ceux-ci. Elle sera attentive à mettre en place des mécanismes de veille visant à captant toutes les opportunités, à favoriser les effets de leviers pour démultiplier les résultats en termes de création d'emplois pour le public ciblé.

- L'intervention permettra d'accélérer le développement économique local en milieu urbain. Il répond aussi au défi d'accompagner les transformations indispensables de l'économie urbaine face à la nécessité de fournir à une population toujours plus nombreuse et jeune des emplois décents.
- Elle se concentrera sur la mobilisation de secteurs résilients, à haut potentiel de développement dans la mesure où ils sont positionnés en faveur des réductions des inégalités, d'emplois décents et de lutte contre le réchauffement climatique et la protection de l'environnement.
- Elle s'assurera de la prise en compte d'un ciblage en faveur du public féminin pour au moins 50% des bénéficiaires. La stratégie d'intervention intégrera cette préoccupation de manière telle à atteindre le ratio escompté alors même qu'un monitoring rapproché de cet indicateur permettra de s'assurer de l'atteinte de l'objectif fixé.
- Les hypothèses relatives aux secteurs porteurs d'emploi de l'économie kinoise, feront l'objet d'études préalables, visant le diagnostic des besoins actuels et prospectifs en main d'œuvre. Une idée originale consisterait à définir un ou plusieurs secteurs prioritaires à appuyer, pour intégrer tous les emplois de la chaîne de valeur, du poste de première qualification jusqu'à l'emploi universitaire. Et d'en extraire les besoins en compétences, de pressentir les secteurs générateurs d'emploi.
- L'économie circulaire est présente de façon embryonnaire mais le potentiel de développement autour de la collecte et du recyclage/valorisation des déchets ainsi que la production d'énergie photovoltaïque apparaît prometteur malgré les obstacles juridiques et fiscaux.
- Les aspects relatifs à la complexité de l'auto-entrepreneuriat seront à creuser et il faudra en identifier toutes les étapes qui garantissent le succès. L'incubation apparaît opportune, en n'éluant pas l'accès au financement pour les non bancables qui demeure souvent rédhibitoire. L'importance que les bénéficiaires s'investissent et se responsabilisent eux-mêmes doit également être soulignée.
- Des organisations professionnelles sectorielles (FEC) ou associatives, ou encore des coopératives ou autres entités rattachées à l'économie sociale et solidaire pourront également être soutenues et contribueront à la gestion et à la mise en œuvre de tout le dispositif.
- L'intervention veillera à stimuler et soutenir des plans de développement locaux visant à intégrer l'approche fondée sur l'accès aux droits des populations concernées, des politiques de discrimination positive du genre, la mise en place de mécanismes de redevabilité vers la population, le partenariat et la co-gouvernance entre les acteurs publics, la société civile et le secteur privé.
- L'intervention sera également attentive à la qualité du modèle économique actuel et futur de chaque bénéficiaire soutenu. La concertation transversale devra être permanente, précisée et systématisée selon les acteurs stratégiques – tout en veillant à prendre en considération les acteurs informels à tous les niveaux ; notamment au niveau local et communautaire. Des appuis en faveur du système central et des ministères ad hoc devront contribuer à améliorer le climat des affaires en matière de code du travail, par exemple.
- Les résultats attendus sont souvent très ambitieux en termes de nombre de cibles et de filières à appuyer, de zones à couvrir, et de nombre d'actions à mener. Il s'agira d'adapter le volume d'action et l'ambition au niveau des résultats en fonction de la durée limitée de l'intervention en tenant compte de l'environnement économique, social et institutionnel permettra un impact renforcé. Une concentration thématique (nombre de secteurs ciblés) générera des résultats plus rapides et structurants en volume.

- L'intervention devra s'appuyer sur une connaissance approfondie de l'économie locale et du tissu social pour développer ses actions. En plus, elle devra être accompagnée d'un effort consistant de communication sur les actions du projet et ses choix, de partage des informations et des innovations utiles, ainsi que de capitalisation de l'expérience. Il s'agit d'assurer régulièrement une communication autour des résultats attendus de l'intervention et les réalisations accomplies aux différentes étapes de sa mise en œuvre, et ce, pour éviter tout malentendu de nature à créer des attentes et des frustrations chez les bénéficiaires. Il s'agit aussi, de tirer les enseignements de l'intervention au fur et à mesure de son avancement et les partager avec les acteurs à l'échelle régionale et centrale.

## 2.5 Bénéficiaires de l'intervention

**Les bénéficiaires finaux** sont : Des jeunes demandeurs d'emploi, déscolarisés, avec ou sans diplôme, éloignés de l'emploi, les personnes présentant un handicap, le public cible sera composé d'au moins 50% de femmes.

Pour atteindre ce public cible, l'intervention orientera son appui **vers les groupes cibles** suivants :

- Les entrepreneur.e.s, employeurs demandeurs de main d'œuvre et opérateurs économiques en général
- Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes
- Les organisations représentatives des employeurs et des travailleurs
- Les centres de formation ciblés par l'intervention
- Les initiatives économiques spécifiquement portées par les femmes et les jeunes
- Les entreprises inclusives de la ville de Kinshasa

## 2.6 Zones d'intervention

### 2.6.1 Localisation de l'intervention

La ville de Kinshasa représente à elle seule, près de 15% de la population congolaise. Son étendue, les spécificités de chaque quartier, en termes de potentialités de certaines zones restent à identifier.

Les importants problèmes de mobilité, exigent de cibler la zone bénéficiaire de façon pragmatique de manière telle à s'assurer de résultats structurants, d'éviter la tentation du saupoudrage et de stimuler une dynamique de développement local vertueux. Le ciblage géographique devra se justifier via un potentiel prouvé de développement des secteurs qui auront été identifiés. Les critères de choix devront se fonder sur des initiatives déjà présentes sur le territoire et présentant un fort potentiel de développement. Ce potentiel sera confirmé ou réorienté en fonction des résultats de l'étude préalable, dédiée à l'identification des secteurs porteurs de l'économie kinoise. L'étude permettra de motiver la localisation de tel ou tel type d'activité, de partenariat etc.

### 2.6.2 Ancrage de l'intervention

Vu l'objectif et la localisation du projet, étant donné que l'intervention doit construire sa durabilité dans un ancrage local et provincial. Cela nécessite une approche innovatrice et participative en partenariat avec les acteurs locaux (entreprises, associations) qui vise à responsabiliser les communautés locales à prendre en charge leur développement. Le projet travaillera en étroite collaboration avec le ministre provincial et national ayant la formation professionnelle, l'entrepreneuriat, et l'emploi dans ses attributions. En effet, le positionnement

géographique de l'intervention à Kinshasa constitue une fenêtre d'opportunité pour reprendre un travail de partenariat avec l'autorité centrale en matière de formation professionnelle.

L'absence de ciblage préalable de communes s'explique par une approche qui privilégie la demande solvable de l'économie kinoise, en visant la détection préalable des opportunités d'emplois et de développement des secteurs porteurs de l'économie. Cette stratégie d'identification des emplois et des opportunités économiques impliquera des réponses locales fondées sur la satisfaction de ces besoins en termes de formation, d'incubation et d'accélération.

Cette formule n'exclut pas la collaboration avec d'autres autorités provinciales (comme l'agriculture, le commerce, la jeunesse, l'enseignement supérieur), les directions des deux provinces éducationnelles en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, l'INPP et les organisations du secteur privé, comme la FEC, ainsi que les associations de la société civile (comme les COPA, les organisations de femmes) et des bureaux d'études.

## **3 Planification opérationnelle**

### **3.1 Objectifs**

#### **Objectif général**

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.

#### **Objectif spécifique**

Des dispositifs d'accompagnement, d'intermédiation à l'emploi, de soutien à des incubateurs et à des entreprises innovantes, permettent l'insertion professionnelle des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents

### **3.2 Résultats et activités**

Le vecteur de changement commun aux 3 domaines de résultat est incarné par le "Centre de Ressources".

Le « dispositif CdR » est un réseau d'animation économique et d'appui qui s'adresse en priorité aux chercheurs d'emploi en partenariat avec les apprenants et sortants des centres de formation, aux formateurs, aux chercheurs d'emploi, aux professionnels, employeurs et aux entrepreneurs.e.s.

Les actions du CdR s'inscrivent dans 4 axes : formation professionnelle, accompagnement à l'insertion économique (emploi salarié, auto-emploi, entrepreneuriat), mise en réseau et dialogue, et renforcement de compétences.

Le CdR soutient la formation des formateurs, complète la formation pratique, sert de lieu de documentation, et est un pôle de contact avec les acteurs économiques. Il appuiera l'insertion professionnelle et le suivi accompagnement des chercheurs d'emploi, formés par les centres de formation professionnelle, durant leurs démarches d'embauche.

Il a été conçu pour répondre à la question de l'inadéquation entre la nature et la qualité des formations offertes et les compétences professionnelles exigées par les entreprises. Les lauréats issus du système de la formation professionnelle ne disposent pas des compétences professionnelles suffisantes attendues par le secteur privé. Les stages effectués par les apprenants dans les entreprises se limitent à la simple observation durant quelques jours (stages d'observation). Les formateurs n'intègrent qu'un pourcentage marginal des séquences de

pratiques professionnelles prévues dans le Programme National de Formation Professionnelle ; et ce pour des raisons d'organisation interne des centres, d'insuffisance d'équipements, d'ateliers et de laboratoires. Suite à l'évolution du contexte économique et de la technologique une actualisation permanente de compétences est nécessaire pour répondre aux exigences des employeurs.

Le dispositif CdR soutenu par l'intervention donnera une réponse à ces préoccupations. Il renforcera la dimension pratique des formations en coopération avec les centres affiliés. Il organisera l'accompagnement et l'insertion professionnelle des lauréats et des chercheurs d'emplois, via le stage professionnel et des parcours d'accompagnement à l'emploi, à l'auto-emploi ou à l'entrepreneuriat. Il organisera également la formation continue professionnelle et fera remonter les besoins en matière de formation professionnelle exprimés par les entreprises.

L'ambition de l'intervention consiste à aider le CdR à se positionner comme le centre de référence à Kinshasa pour la formation et l'insertion professionnelle. Le CdR travaillera en partenariat avec des acteurs issus du secteur public et du secteur privé dans l'optique de favoriser l'emploi à Kinshasa.

Au travers du dispositif CdR, l'intervention donnera une réponse concrète à ces préoccupations. Il renforcera la dimension pratique des formations en coopération avec les centres affiliés. Il organisera l'accompagnement à l'insertion professionnelle vers l'emploi salarié des lauréats via le stage professionnel/d'alternance/d'insertion et des parcours d'accompagnement à l'auto-emploi ou à l'entrepreneuriat. Il organisera également la formation continue professionnelle et fera remonter les besoins en matière de formation professionnelle exprimés par les entreprises.

Ses rôles, son fonctionnement et sa gestion sont explicités dans la description des activités.

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.

### **3.2.1 Résultat 1 : Des jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficiant d'une prestation d'accompagnement vers l'emploi salarié ou vers l'auto-emploi adaptée à leurs besoins**

L'intervention travaillera en parallèle sur la mise en œuvre de 2 lignes d'actions : d'un côté les actions immédiates de formation, d'accompagnement et d'insertion « quick win », et de l'autre côté, l'installation durable d'une capacité de formation et d'accompagnement à l'insertion (CdR).

La double démarche est motivée par le fait que la préparation et l'installation durable d'une capacité de formation et d'accompagnement sont le fruit d'un dialogue participatif et un processus de co-création multi-acteur sur le moyen terme. Les actions « quick win » permettront à l'intervention de créer des activités dès son démarrage, donnant la visibilité et de la crédibilité à l'intervention. Elles donnent à l'intervention le temps nécessaire pour bien préparer et mettre en œuvre les activités à moyen et long terme.

Des études complémentaires et actualisées sur les dynamiques de l'économie kinoise et du marché d'emploi seront réalisées. Elles permettront d'adapter la stratégie opérationnelle grâce à une compréhension de plus en plus fine des secteurs économiques porteurs. Réalisées

en étroite collaboration avec les acteurs clefs, elles contribueront aussi à renforcer les capacités.

### **Activité 1.1 Mettre en place des actions de formation et d'insertion « quick win »**

Des modèles seront expérimentés dès le début de l'intervention, en matière de coaching à l'emploi salarié, de formation alternée débouchant sur des emplois préalablement identifiés et conventionnés auprès des entreprises prospectées et d'accompagnement à l'auto-emploi. Ces activités seront mises en œuvre via appel à projets auprès d'opérateurs publics ou privés mais gérées conjointement par l'expertise Enabel et les fonctionnaires affectés au CdR. Elles permettront de cadrer et structurer la méthodologie in vivo tout en privilégiant une approche centrée sur les résultats et les besoins des bénéficiaires chercheurs d'emplois et entreprises.

### **Activité 1.2 Améliorer le « matching » offre-demande d'emploi par le soutien à un mécanisme permanent d'intermédiation ciblant au moins 50 % de femmes**

Ce dispositif jettera des passerelles entre les demandeurs d'emploi et les employeurs de l'économie formelle et informelle via des formations professionnelles alternées courtes, une prospection permanente des entreprises, un coaching des jeunes : Il s'agira de rencontrer la demande avérée des employeurs formels en capital humain de qualité. Le mécanisme permanent d'intermédiation offre-demande initié sera mis en place via le « Centre de Ressource ». Il visera à prospecter les entreprises demandeuses de profils de première et seconde qualification, à appuyer l'identification des profils métiers attendus, à conventionner avec celles-ci les promesses d'embauches.

#### **Sous-activités :**

##### **A 1.2.1 Renforcer les compétences et les capacités en insertion des agents du CdR**

Les compétences et capacités des agents et parties prenantes (notamment celles des fonctionnaires de la FP et du personnel de la FEC) sont renforcées via une approche peer to peer de transmission des techniques et des savoirs faire en accompagnement vers l'emploi salarié. Il s'agira d'une formation in vivo dispensée en continu par l'intervention et le cas échéant, par de l'expertise externe. Celle-ci pourrait se déployer à partir des Accords de Coopération ratifiés avec les Services Publics de l'Emploi Régionaux du Forem, du VDAB et d'Actiris, ainsi que leurs partenaires opérationnels comme par exemple, les Missions Locales pour l'Emploi bruxelloises ou encore les Missions Régionales pour l'Emploi et la Formation en Wallonie. Des méthodologies adaptées telles que la méthode d'intervention sur les offres et les demandes (IOD), le mentoring intergénérationnel (Duo for a Job), le modèle du « Trèfle chanceux » et ses applications ou encore Optra (un programme d'insertion professionnelle conçu pour les personnes désireuses d'intégrer le marché du travail, conformément à leur projet de vie professionnelle. OPTRA est basé sur le modèle du Trèfle Chanceux)<sup>11</sup>.

##### **A 1.2.2 Mettre en œuvre le dispositif « chercheurs d'emploi » du Job coaching composé d'au moins 50% de femmes**

Le Job coaching soutient la recherche active d'emploi. Rôlé aux méthodes de recherche, le candidat développe des outils performants et efficaces. Il est amené à s'intégrer plus facilement sur le marché du travail en adoptant des techniques et attitudes professionnelles. En fonction de ses besoins, le candidat peut suivre des modules courts de formation pour acquérir des compétences métier supplémentaires. La spécificité du Job coaching par rapport à d'autres

<sup>11</sup> <https://www.tq16.com/orientation-et-insertion/diagnostic-employabilite/> / <https://www.tq16.com/orientation-et-insertion/trefle-chanceux>

services de placement ou de recherche d'emploi accompagnée, s'inscrit dans la stratégie de triangulation mise en place par le professionnel de l'insertion : celui-ci travaille autant avec l'employeur en recherche de capital humain de qualité qu'avec le chercheur d'emploi en insertion professionnelle. Il s'agit donc d'une double offre de services de placement accompagné et de recrutement sélection (ce qui nécessitera un agrément « agence de placement » en RDC) centrée sur les besoins des deux parties prenantes : le chercheur d'emploi et l'entreprise. Les activités suivantes non exhaustives seront organisées pour le chercheur d'emploi :

- Accompagner les chercheurs d'emploi dans leurs démarches pour trouver du travail, procéder à un bilan de compétences et à un diagnostic d'employabilité, objectiver la demande d'emploi, valider le projet professionnel et monter un plan d'action personnalisé (améliorer la confiance en soi (connaissance de ses compétences, remotivation), renforcer la capacité à se projeter dans un métier/un poste (se servir des connaissances acquises lors des contacts avec les employeurs, des stages en entreprise, travailler le CV, la présentation et l'entretien de sélection), recadrer les représentations du monde du travail, traiter les aspects administratifs et les problèmes connexes éventuels.
- Doter les futurs travailleurs des compétences professionnelles requises via des séquences d'ajustement constituées de formations courtes alternées (stage d'insertion), d'un apport en soft skills orientées métiers répondant aux besoins des entreprises.
- Prospecter, détecter et négocier les emplois disponibles pour le public accompagné auprès d'employeurs partenaires.
- Présenter les candidats sélectionnés, négocier leur employabilité et assurer la contractualisation de l'emploi.
- Faciliter l'intégration des travailleurs nouvellement engagés en assurant un suivi de six mois dans l'emploi.

#### A 1.2.3 Mettre en place le dispositif « entreprise » du Job coaching qui intègre une offre de service en recrutement/sélection et placement, sur mesure en fonction des besoins et au bénéfice des entreprises.

Une offre de service aux entreprises sera structurée et formalisée de manière telle à répondre aux besoins des employeurs visant à recruter des ressources humaines de qualité. Cette offre de prestation intégrée sera déclinée sous forme de packages en fonction de la demande. Elle sera formalisée et fera l'objet d'une contractualisation préalable pour une éventuelle facturation des services dispensés. Une expertise belge pourra être déployée via Actiris<sup>12</sup> et son service aux entreprises interne Select Actiris (offre de service de recrutement aux entreprises). Un Accord spécifique de coopération sera élaboré et déployé. L'offre de service comprendra les actions non exhaustives ci-dessous :

- Prospecter systématiquement les entreprises par secteurs/clusters identifiés comme potentiellement porteurs, objectiver l'offre d'emploi, découvrir l'entreprise, analyser le poste à pourvoir ou les postes qui pourraient être créés.
- Sensibiliser les entreprises à l'offre de services proposée (le « package ») : appui au ciblage des besoins et à la rédaction des offres d'emploi ; appui à la sélection des candidats ; proposition d'une liste restreinte de candidats disposant des compétences requises et accompagnement des interviews des candidats retenus par l'entreprise ; appui éventuel à la rédaction des contrats dans le respect des normes en vigueur.

---

<sup>12</sup> Actiris est l'Office Régional Bruxellois de l'Emploi. En tant que service public, il est l'acteur principal et le fournisseur de solutions pour l'emploi dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ses actions sont concentrées sur deux missions : garantir le matching entre employeurs et chercheurs d'emploi mais aussi organiser la transition vers l'emploi.

- Intérioriser la culture de l'entreprise kinoise en matière de recrutement, ses valeurs, règles et normes internes, informer l'entreprise sur les aspects légaux, le travail décent (conditions de travail et contractuelles).
- Intégrer et formaliser la stratégie genrée de lutte contre les discriminations à l'embauche, les stratégies, techniques et ressources d'intervention pour pallier ces difficultés.
- Formaliser l'offre de prestation et les processus sous-jacents.
- Renforcer les compétences et les capacités en insertion centrées sur l'offre de prestation aux entreprises et l'identification des besoins en capital humain des entreprises et des secteurs porteurs des agents du CdR.
- Définir le "business model" du CdR pour le volet "service aux entreprises" : Intégrer les contraintes liées à l'agrément "agence de placement" et "entreprise formelle" pour établir un plan d'entreprise sociale : faisabilité technique et financière, solvabilité du marché kinois, pour permettre au CdR de s'autofinancer progressivement et d'assurer sa pérennité au-delà des soutiens de l'intervention.

#### A 1.2.4 Implémenter une stratégie diversifiée de communication orientée entreprise adaptée au contexte

- Participer à et/ou organiser des activités de réseautage avec la FEC, les chambres de commerce, organiser des événements sectoriels en faveur des entreprises, des rencontres tables tournantes, organiser et ou participer à des journées rallye pour l'emploi, bourses à l'emploi pour décrocher des offres d'emploi auprès des entreprises dans les secteurs porteurs.
- Organiser des événements et systématiser la communication systémique via e-mails et réseaux sociaux, webinaires, hackathon, cold calling, referral et mentoring, rallye de l'emploi, newsletters etc.

#### A 1.2.5 Mettre en place un outil numérique visant l'appariement entre offre et demande et la numérisation intégrale du suivi/accompagnement des bénéficiaires et des entreprises

L'opportunité d'améliorer le module insertion open source du progiciel de gestion (conçu et implémenté par Enabel dans le cadre de son programme bilatéral au Burundi) sera étudiée, notamment la possibilité d'une utilisation multiplateforme flexible (tablettes-smartphone) et d'un accès online des clients-chercheurs d'emplois et entreprises pour les offres d'emplois. La possibilité d'intégrer des services et modules additionnels sous la forme d'applications dédiées à l'incubation et à l'accélération sera également étudiée (business plan, logiciel comptable, paiement numérique mobile money). Cette stratégie vise à intégrer et à numériser un maximum de services au bénéfice des parties prenantes et traversera toute l'intervention et l'ensemble des services qu'elle souhaite soutenir.

#### A 1.2.6 Expérimenter des systèmes de bourse "premier emploi" et/ou d'appui à la première insertion professionnelle pour des publics cibles particuliers

Des mécanismes incitatifs à l'embauche seront testés dans le cadre des opérations d'appariement avec les employeurs du secteur privé : des modalités tels que le stage d'insertion, le plan formation insertion ou encore des mesures de discrimination positive permettant d'améliorer le cout d'opportunité à l'engagement de femmes, de personnes à mobilité réduite, ou ayant un handicap. Ces mesures de réduction du coût patronal pour les employeurs seront testées pour faire ensuite l'objet, si l'expérience est positive, d'un plaidoyer institutionnel.

### **Activités 1.3 : Structurer et mettre en place un dispositif de formations alternées courtes répondant aux besoins sectoriels identifiés et conventionnés pour au moins**

## **50% de femmes**

Le CdR agira comme un ensemblier visant à identifier et mobiliser les ressources du territoire urbain de Kinshasa au niveau des opérateurs de formation. Le CdR devra être capable de prospecter les entreprises, d'identifier les besoins en capital humain et de conventionner avec les employeurs des promesses d'embauches fondées sur la mise à disposition du capital humain par le CdR.

Le CdR développera une ingénierie de formation courte, flexible et réactive par rapport à des besoins sectoriels préalablement identifiés et conventionnés afin de s'assurer un maximum de sorties positives vers un emploi durable et de qualité. Ces séquences d'ajustement de courte durée mises en place pour répondre aux exigences des postes de travail identifiés, combineront à travers un seul cahier des charges, l'ensemble des activités permettant d'assurer l'adéquation des profils de demandeurs d'emploi avec les attentes des entreprises du coaching et un accompagnement à l'emploi intensif, du stage d'alternance et d'insertion en situation réelle de travail dans les entreprises partenaires ainsi que le développement de compétences « Soft Skills » en lien avec le métier visé.

### ***Sous-activités :***

#### A 1.3.1 Prospecter, identifier et conventionner les postes vacants accessibles au public ciblé

Plus spécifiquement il s'agit de :

- Identifier des prospecteurs parmi les agents du Centre de ressources, issus paritairement du secteur privé (FEC) et du Ministère de la formation professionnelle.
- Formaliser des référentiels de fonction ainsi qu'une méthodologie spécifique de prospection sectorielle à mettre en œuvre.
- Planifier et élaborer rapidement une ingénierie de formation alternée via un cahier des charges et des référentiels métiers et de formation simplifiés en ce y compris l'acquisition des Soft Skills orientées métiers.

#### A 1.3.2 Identifier les opérateurs de formation et conventionner avec ceux capables de mettre en place la formation ad hoc, les doter le cas échéant des équipements nécessaires à la formation si celle-ci est récurrente.

De façon progressive, le CdR sera accompagné à réaliser les actions suivantes :

- Recruter et sélectionner les apprenants à partir du CdR.
- Intégrer la lutte contre la fracture numérique et les compétences informatiques via un module complémentaire opéré par le CdR voire le centre de formation conventionné. Des partenariats préexistants de certification online seront mobilisés (par exemple ST Foundation : <https://www.stfoundation.org/>).
- Accompagner les apprenants individuellement et collectivement tout au long du processus en ce y compris le stage alterné et le stage d'insertion pré-emploi
- Soutenir tout le processus de contractualisation des emplois avec les employeurs et le candidat
- Opérer un suivi dans l'emploi jusqu'à 6 mois tant au bénéfice de l'inséré : le suivi dans l'emploi n'est jamais imposé, ni à la personne en insertion, ni à l'employeur. Les deux parties peuvent l'accepter ou le refuser. Il est préférable d'intervenir préventivement pour ne pas devoir agir de façon curative. La période de « garantie » de 6 mois offerte à l'entreprise constitue un coût d'opportunité favorable à la mise en place d'un suivi triangulaire.

## **Activités 1.4 : Digitaliser les entreprises dans les secteurs à fort potentiel de l'économie urbaine kinoise via la formation professionnelle des bénéficiaires aux compétences numériques**

Pour accompagner la transformation numérique des entreprises via la formation professionnelle, l'intervention KinEmploi envisage un partenariat direct avec Kinshasa Digital Academy.

Kinshasa Digital Academy<sup>13</sup> est un centre de formation d'excellence aux métiers du numérique, membre du réseau de fabriques numériques et inclusives Simplon (<https://simplon.co/>). Elle offre des formations certifiantes, intensives et professionnalisantes dans les technologies de l'information. Les curriculums proposés reposent entièrement sur l'agenda des besoins en compétences digitales des acteurs économiques. Cet agenda fixe le cap et le rythme des parcours d'apprentissage. Ainsi, ces parcours mènent les apprenants soit vers un emploi salarié soit vers le développement d'une activité entrepreneuriale. La Kinshasa Digital Academy propose aussi des programmes courts de renforcement des compétences numériques à destination des étudiants et professionnels de tous secteurs.

Cette structure pourrait bénéficier de la procédure d'octroi direct pour entrer en partenariat avec l'intervention et exécuter l'ensemble des activités numériques prévues dans ce DTF sous convention de subsides.

Des partenariats complémentaires seront potentialisés et mobilisés, en termes d'expertise additionnelle avec BeCentral<sup>14</sup> et BeCode<sup>15</sup> par exemple.

Un package numérique spécifique all in sera implémenté, comprenant la formation, un accompagnement à l'insertion professionnelle ainsi que des formations professionnelles continues aux compétences numériques fondamentales. Ce package comprend les sous activités suivantes :

### ***Sous-activités :***

#### **A 1.4.1 Contribuer à la mise en place du laboratoire numérique intégré au CdR**

Le laboratoire sera équipé en hard et soft via la mobilisation de partenariats éprouvés par Enabel : Close the Gap<sup>16</sup> pour le hard, Bibliothèques Sans Frontières<sup>17</sup>, pour le soft. Des outils numériques additionnels centrés sur l'entreprenariat seront développés par Kinshasa Digital Academy. Des formations certifiantes en ligne seront mises en place à l'instar des expériences fructueuses

---

13 Kinshasa Digital est une agence de développement web et de communication digitale qui oeuvre à l'expansion du numérique en République Démocratique du Congo en organisant des événements d'open innovation d'envergure dans toute l'Afrique centrale : [African Digital Story](#) et en opérant un centre de formation professionnalisant aux métiers des technologies de l'information : [Kinshasa Digital Academy](#).

14 **BeCentral** est un campus numérique situé à la gare centrale de Bruxelles. Cofondé et soutenu par plus de 60 entrepreneurs.e.s, Le Campus est un lieu d'apprentissage des technologies, de développement d'une start-up et d'impact sur la société. BeCentral accueille des écoles numériques, des start-ups et des ONG dans un écosystème entrepreneurial.

15 **BeCode** est une école de codage propulsé par Simplon qui forme les jeunes avec ou sans qualification, issus pour la plupart d'un contexte socio-économique difficile, avec un intérêt majeur pour le secteur numérique et dotés d'une bonne dose de motivation, aux métiers liés au développement internet, et ce, en phase avec ce que cherche le marché de l'emploi.

16 Close the Gap est une entreprise sociale internationale qui vise à réduire la fracture numérique en proposant des ordinateurs d'occasion de haute qualité, donnés par des entreprises européennes à des projets éducatifs, médicaux et sociaux dans les pays en développement et émergents.

17 Bibliothèques Sans Frontières (BSF) est une ONG née en France en janvier 2007. BSF oeuvre pour que chaque femme et chaque homme, à travers le monde, puisse vivre dignement et s'épanouir à travers un accès facilité, ouvert et libre aux bibliothèques, à l'information et à l'éducation et ce, dans un souci constant de promotion de la diversité culturelle. Plus d'informations sur [www.bibliosansfrontieres.org](http://www.bibliosansfrontieres.org)

menées avec ST Foundation. Des packages de softs skills orientés métiers seront intégrés également, en partenariat avec le Centre de Compétence du Forem<sup>18</sup> en Soft Skills.

#### A 1.4.2 Lutter contre la fracture numérique

Des formations professionnelles continues, visant à donner un socle de compétences numériques à tous les bénéficiaires du programme KinEmploi seront mises en place par la Kinshasa Digital Academy au sein du laboratoire numérique du Centre de Ressources. Des formations professionnelles continues, permettant d'atteindre les compétences numériques fondamentales seront mises en œuvre. Ces formations sont créées en partenariat avec Simplon.co et ont pour ambition l'atteinte d'un socle de compétences numériques nécessaire aux vies privées et professionnelles des bénéficiaires.

Ces formations permettent à des personnes issues de tous secteurs d'activités d'utiliser les fonctions de base d'un ordinateur ou d'un smartphone pour ces tâches professionnelles comme privées.

#### A 1.4.3 Des formations intensives, professionnalisantes, certifiantes et gratuites seront mises en place

Ces formations seront ouvertes à toutes (avec au moins 50%, des places réservées aux femmes) et tous sans prérequis préalable sauf une grande motivation et de la passion pour le numérique. Les places étant limitées, les candidats seront soumis à une procédure de sélection rigoureuse. Cette procédure vise à n'accepter que les personnes les plus motivées et passionnées qui pourront s'investir pleinement dans le cursus et constituer un groupe harmonieux. Afin d'assurer la mise en adéquation des compétences développées et des besoins du marché, les curriculums sont développés conjointement avec les entreprises et institutions locales. La pédagogie est active, l'apprenant est confronté à des mises en situation concrète en exécutant des projets individuellement et en groupe. Le travail en équipe et le savoir-être sont des éléments centraux de l'apprentissage, les apprenants sont aidés et évalués par leurs pairs.

Pour garantir une insertion professionnelle réussie, l'apprenant est immergé dans le monde de l'entreprise tout au long de sa formation. Des experts locaux et internationaux provenant du monde professionnel et institutionnel partagent leurs connaissances lors de sessions de formation spéciales sur des sujets variés. À la fin de la formation, les apprenants reçoivent un certificat Simplon inscrit au répertoire national des certifications professionnelles français. Ces certificats sont en procédure de reconnaissance en RDC.

#### A 1.4.4 Mettre en place un accompagnement spécifique au projet professionnel numérique

Au sein de l'équipe du CdR, une chargée médiation emploi sera responsable et spécialement dédiée à l'accompagnement des apprenants aux métiers de la digitalisation dans leur insertion professionnelle (ateliers d'entraînement aux entretiens, ateliers, rédaction CV, mise en relation avec les entreprises, organisation de journées emplois, etc.). Les apprenants sont dirigés selon leurs aspirations et compétences propres dans :

- Un emploi salarié du secteur formel privé et public ;
- Un auto-emploi via l'accompagnement d'un incubateur ou l'intégration à une équipe portant un projet du programme de transformation digitale.

---

<sup>18</sup> Le Forem est le Service public wallon de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Son mandat inclut l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail dans une perspective d'emploi durable et de qualité, ainsi que la satisfaction des besoins des employeurs et de leurs offres d'emploi.

#### A.1.4.5 Proposer des formations professionnalisantes aux métiers du numérique

Kinshasa Digital Academy mettra en place des formations professionnalisantes aux métiers du numérique et un accompagnement spécifiquement dédié à l'insertion professionnelle ainsi qu'à des formations professionnelles continues aux compétences numériques fondamentales.

Il s'agira de former les jeunes à un métier technique du numérique, les préparer à intégrer le marché du travail et leur permettre d'utiliser leurs compétences numériques comme levier d'impact positif.

#### **Activité 1.5 Mettre en œuvre un dispositif permanent d'incubation visant l'autocréation d'emploi et la création d'entreprise**

L'intervention propose un positionnement sur la « pré-crédation » et l'accompagnement à la création de (très) petites entreprises

L'intervention contribuera à la mise en place d'un processus intensif et permanent d'accompagnement à l'autocrédation d'emploi en faveur des bénéficiaires. Cette prestation de services sera implémentée à travers le dispositif « Centre de Ressources » qui logera en son sein un incubateur urbain centralisé et déconcentré géographiquement à proximité des clusters sectoriels qui auront été identifiés et validés en termes d'opportunité. Le dispositif viendra également en soutien à des incubateurs existants. Ce dispositif d'incubation privilégiera un ciblage sectoriel en faveur des filières les plus dynamiques et porteuses de Kinshasa. Il proposera une offre de prestation classique en services non financiers d'accompagnement à l'autocrédation d'emploi couplée à des alternatives au financement habituel telles que le leasing d'équipements ou encore l'aide à l'installation - fonds d'amorçage des incubés via la structure juridique du CdR

#### **Sous Activités :**

##### A 1.5.1 Créer ou associer/intégrer et consolider un incubateur urbain au sein du CdR en ce compris son business model pour assurer sa pérennisation

Il s'agira de développer, de formaliser et de mettre en œuvre une offre de services non-financiers d'accompagnement à l'autocrédation d'emploi au sein du CDR. L'offre de services consistera en séances collectives d'appui à l'idéation, renforcement des compétences entrepreneuriales (soft skills et compétences de gestion), appui à l'analyse concurrentielle et à l'étude de marché, appui à l'élaboration du plan d'affaires (simplifié électronique), définition des processus services-production, rédaction du plan de financement, etc. La présente intervention s'appuiera sur les acteurs existants de l'écosystème entrepreneurial (émergent) pour définir les modalités de mise en place et de pérennisation des services d'incubation au sein du CdR.

Un business model sera développé et testé pour l'incubateur en vue de sa pérennisation (et notamment de son financement durable). Plutôt que de développer toute l'expertise en interne, les partenariats seront favorisés afin de contribuer au renforcement de l'écosystème.

Un panorama des acteurs de l'écosystème entrepreneurial sera mis à jour au début de l'intervention en vue d'identifier les partenariats pertinents pour la mise en place de l'incubateur au sein du CDR.

##### A 1.5.2 « Coach the Coach » : Organiser le renforcement des compétences des acteurs à travers des actions de formation et de coaching des formateurs et accompagnateurs

Il s'agira de renforcer les compétences individuelles et collectives des accompagnateurs ancrés au CdR ou chez un partenaire en matière d'incubation et des parties prenantes internes et externes

(Clusters, ONG, bureaux d'études) des bénéficiaires, dans les domaines de la gestion et de l'entrepreneuriat en situation réelle et non au travers d'ateliers hors sol. Pour réaliser cette activité, le projet organisera des actions de formation et de coaching des formateurs et accompagnateurs, en collaboration étroite avec les organisations et structures spécialisées dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Des partenariats avec des institutions belges spécialisées dans ce domaine peuvent être envisagés pour accompagner et partager l'expérience dans le cadre de cette activité.

Des formations spécifiques sur l'entrepreneuriat féminin seront dispensées aux coach et accompagnateurs afin d'assurer la meilleure prise en compte des contraintes spécifiques rencontrées par les femmes qui entreprennent. Ces formations relatives à l'entrepreneuriat féminin seront étendues aux prestataires de service d'accompagnement aux entreprises (bureaux de conseil, incubateurs, ONGs, ordre des comptables, ...) mais également aux acteurs de financement (banques, institutions de micro finances, réseaux de business angels, ...). Des partenariats avec les femmes cheffes d'entreprises seront noués dans ce cadre. Les actions spécifiques pourront être identifiées avec l'appui de l'expertise belge disponible, par exemple le réseau "Women in Business" bruxellois animé par Hub.Brussels, agence publique bruxelloise pour l'accompagnement de l'entreprise avec laquelle Enabel a conclu un Accord Cadre de Coopération.

#### A 1.5.3 Sélectionner les porteurs de projet individuels ou collectifs prioritairement des femmes

L'intervention sensibilisera les femmes et les jeunes à l'entrepreneuriat par des modules de formation collective, par des campagnes sur les réseaux sociaux, par la mise en avant de role models (entrepreneur.e.s qui ont réussi auxquels les jeunes et les femmes peuvent s'identifier).

Elle lancera des appels à projets pour sélectionner les projets ou les entreprises en phase de lancement les plus pertinents et résilients qui pourraient bénéficier de l'appui au lancement des incubés par le CdR. Une attention particulière sera dédiée à la mise en place des partenariats avec les ONG chargées de l'empowerment des femmes pour orienter, présélectionner et accompagner des porteuses de projets.

Dans l'objectif de promouvoir l'entrepreneuriat féminin, des actions spécifiques de coaching, de mentoring, de networking adaptées aux besoins des femmes qui entreprennent seront élaborées en étroite collaboration avec les associations de femmes entrepreneures.

#### A 1.5.4 Formaliser et mettre en place un dispositif d'appui à la pré-crétion et à la création d'entreprise

L'intervention pourra expérimenter les dispositifs suivants : type couveuse (pour tester les projets) et incubateur (pour innover) de porteurs de projets.

Cette offre de services doit permettre aux porteurs de projets de démarrer leur activité dans un environnement sécurisé et de se concentrer sur leur cœur de métier en bénéficiant d'un accompagnement spécialisé et du soutien de la structure durant maximum une année.

Durant la phase de préparation, les candidats bénéficient d'un soutien pour les aspects suivants : appui à la résolution des formalités administratives, définition d'un business plan, élaboration d'un plan financier simplifié, acquisition des outils de communication, développement d'un plan de prospection, étude de marché et analyse de la concurrence, rédaction des argumentaires de vente, attraction des clients, construction d'un réseau professionnel solide.

Le Guichet Unique de Création d'Entreprise (GUCE) est un service public doté de l'autonomie administrative et financière placé sous l'autorité directe du Ministre ayant la Justice dans ses attributions. Le GUCE a pour vocation première de faciliter l'accomplissement rapide de toutes

les formalités liées à la vie de l'entreprise. Il vise à faciliter le processus de création ainsi que les autres opérations de la vie d'entreprise. Un soutien à ce nouvel opérateur devra être envisagé. Un positionnement physique déconcentré au sein du CdR constitue sans doute une opportunité à valider.

La faisabilité technique et financière de mettre en place une coopérative d'activités sera étudiée : il s'agit d'un processus de facturation et de recouvrement externalisé permettant aux autocréateurs de tester leur activité et de générer les premiers revenus avant d'engager les frais de création d'entreprise. Ce dispositif complémentaire au dispositif de couveuse serait accessible aux autocréateurs les plus vulnérables (les femmes et les jeunes notamment), après sélection des projets les plus porteurs et à condition d'entrer dans les critères d'éligibilité qui seront définis (dans le cadre de l'étude de faisabilité). La coopérative d'activités offre un cadre structuré et sécurisé pour développer et tester un projet entrepreneurial sur le marché. A la fin du trajet, le candidat entrepreneur a une vision claire de la viabilité économique de son projet et peut prendre la décision de se lancer en connaissance de cause.

#### A 1.5.5 Déployer le processus d'accompagnement des incubés

Un trajet d'accompagnement personnalisé pour les incubés sera mis en place et formalisé, en particulier durant la période cruciale des premiers six mois d'activité (parcours personnalisé en fonction des besoins exprimés).

Pour formaliser le processus, l'intervention contribuera activement à l'exploration (et à la réalisation) des options viables pour mettre en place :

- Une boîte à outils - application web et smartphone sous forme numérique disponible online et offline ;
- Les services non financiers d'accompagnement et les intégrer au processus (business plan, analyse et accès au marché etc.) ;
- Les outils de suivi numérique (cf. appariement) ;
- Des espaces de rencontre et de discussion sur l'entrepreneuriat, les obstacles et les opportunités.

#### A 1.5.6 Développer une offre d'appui à la recherche de services financiers pour accompagner le démarrage de l'activité

L'offre d'accompagnement du CdR contribuera en premier lieu à faciliter le contact vers l'offre existante de services financiers spécialisés en microfinance, levée de fonds auprès d'investisseurs et de business angels, ou encore de crowdfunding.

En accompagnant les porteurs de projets dans la définition de leur plan financier, l'incubateur offrira un conseil pour le montage financier, la recherche de financement, et la mise en relation avec les acteurs financiers.

Outre la mise en lien avec les dispositifs de financements classiques (microfinance, finance communautaire, apports propres ou de la famille (y compris transferts de la diaspora), le CdR testera la possibilité d'offrir des subventions de démarrage ou des dispositifs d'acquisition des équipements aux candidats entrepreneur.e.s les plus vulnérables. Des critères de sélection et d'accès à ces mécanismes seront décidés au démarrage du projet afin que le CdR puisse proposer des formules de leasing d'équipements ou une aide à l'installation des incubés à travers un fonds d'amorçage (mise en œuvre sous forme de subvention octroyée à l'issue d'un processus sélectif par le CdR).

### **Activité 1.6 : Financer l'expertise interne et externe de l'intervention**

Pour l'ensemble des activités prévues sous le résultat 1, des expertises internes et externes à l'intervention appuieront l'intervention manager et le CdR à exécuter les activités prévues. L'aperçu des ressources humaines spécifiques à l'intervention et les options pour mobiliser des expertises nationales et internationales complémentaires est présenté au point 4.2.3 de ce document.

### **3.2.2 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**

La maîtrise de l'environnement socio-économique en matière d'offre et de demande de compétences nécessite la concertation entre acteurs publics, privés et associatifs. Renvoyant à une approche territoriale de développement local, cette concertation vise à répondre aux problèmes que pose le manque de qualification des ressources humaines disponibles sur le marché de l'emploi et est, in fine, une des clés permettant d'améliorer l'adéquation formation-emploi. Le CdR, dont la gestion se veut déjà multi-partenariale, pourra devenir le point d'ancrage de ces concertations via, notamment, un mécanisme d'analyse continue de l'existant.

### **Activités 2.1 : Concevoir et formaliser la mise en place du dispositif multi-services « Centre de Ressources » en milieu urbain**

Le CdR devra se positionner comme maître d'œuvre et ensemblier de toute la dynamique appariement/incubation/accélération et concertation. Pour y arriver, une Convention de Subside (CSub) dégressive sera mise en œuvre avec un accompagnement rapproché de l'équipe d'intervention. Cet accompagnement concernera à la fois l'élaboration de la stratégie à long terme du CdR et son opérationnalisation. L'aspect dégressif de cette CSub implique une prise en charge progressive des coûts d'une part sur fonds propres et, d'autre part, grâce à la contribution du secteur privé (fédérations sectorielles d'employeur).

#### ***Sous-activités :***

##### A 2.1.1 Elaborer la stratégie de développement à 4 ans du CdR et son plan d'actions

Une première série de concertations intégrant les parties prenantes désireuses de contribuer au dispositif CdR (FEC, INPP, guichet Unique, ONEM, partenaires privés d'incubation/accélération à identifier via marché public) sera organisée autour :

- Du développement d'une vision partagée : compréhension commune des concepts, échanges autour des modèles adaptés aux différents contextes de la ville de Kinshasa, etc. ; et
- De l'identification d'autres acteurs clés susceptibles de participer à la gestion stratégique et opérationnelle du CdR (en ce compris les représentants syndicaux, les représentants des bénéficiaires finaux, etc.).

Une seconde série de concertations intégrant les parties prenantes ayant participé aux discussions précédentes ainsi que les parties prenantes nouvellement identifiées sera organisée autour :

- De la réflexion sur la mission et les principaux objectifs du CdR ;
- De la réflexion sur les moyens humains nécessaires pour atteindre ces objectifs (avec une analyse de la chaîne de valeur du CdR intégrant les fonctions supports et opérationnelles ainsi que la définition des profils de fonction) ;

- De l'identification des besoins de renforcement de capacités et modalités de l'appui technique (qui peuvent venir de l'expertise belge et des partenaires, notamment issus du secteur privé) ;
- De la réflexion sur les modalités de gouvernance et de gestion du CdR et sur son rôle d'opérateur versus broker.

Ensuite, un groupe de travail s'attèlera à l'élaboration de la feuille de route du CdR, conçue comme un document de vision et de politique. Dans un deuxième temps, le groupe de travail se penchera sur le plan d'action qui en découle. Dans ce plan, une attention particulière sera apportée aux mécanismes opérationnels de financement (business plan), de gestion, de gouvernance, de communication et d'animation du CdR.

#### A 2.1.2 Formaliser le processus de gestion du CdR avec les parties prenantes

La modalité de gestion paritaire des dispositifs formation-emploi est, dans de nombreux pays, largement inspirée des stratégies privilégiées par L'Organisation Internationale du Travail (OIT), ce qui correspond à des standards internationaux. Inspirée par le mode de gouvernance des Centres de Compétence en Wallonie, la dimension « gestion paritaire » élargie sera au cœur de la démarche de formalisation du processus de gestion du CdR. A cette fin, plusieurs activités seront mises en œuvre, avec l'appui de l'expertise belge des Services Publics d'Emploi (SPE) Wallon et Bruxellois via un Accord Spécifique de Coopération. Le pilotage stratégique du CdR fera également l'objet d'un accompagnement rapproché de la part de l'intervention en vue d'axer ce pilotage sur les résultats que le CdR se donne pour ambition d'atteindre.

Les actions suivantes sont d'une importance vitale pour sa réalisation :

- Une circulaire CdR Kinshasa en phase avec les ambitions du niveau central institutionnel sera élaborée. Le processus qui aboutira à son agrément et à sa reconnaissance par circulaire ministérielle ainsi que la mécanisation de son personnel (engagement de l'état congolais – voir en infra) sera suivie par l'intervention.
- Une politique d'assurance qualité (via la formalisation du processus de gestion paritaire sous forme ISO) sera mise en œuvre.
- Les mécanismes de gestion digitalisée seront intégrés au dispositif. En parallèle, les acteurs œuvrant à la gestion et au pilotage du CdS seront formés à ces mécanismes.
- Les autres compétences identifiées comme manquantes feront également l'objet de mesures ad hoc : renforcement de capacité via des stages d'immersion en Belgique (au sein d'un SPE par exemple), mise à disposition d'une expertise, etc.

#### **Activités 2.2 Soutenir un processus paritaire d'amélioration de l'efficacité de l'écosystème**

Le CdR n'interviendra pas en terrain vierge, mais dans une arène, au sens où J.-P. Olivier de Sardan (2012) l'entend : une arène dans laquelle une multitude d'acteurs déploient, autour d'enjeux communs, des stratégies à partir des ressources qui leur sont propres.

Le principal défi à relever pour améliorer l'efficacité de l'écosystème renvoie à la mise en réseau de ces différents acteurs pour mutualiser les forces en présence autour de l'enjeu que représente l'adéquation formation-emploi. Pour y parvenir, la stratégie de l'intervention est double : il s'agira d'agir sur les leviers, d'une part, du tissu social informel et, d'autre part, des mécanismes habituels de concertations à des niveaux institutionnels.

## ***Sous-activités :***

### **A 2.2.1 Promouvoir le dialogue entre les parties prenantes de l'écosystème adéquation formation-emploi en milieu urbain**

À fin de promouvoir l'instauration d'un écosystème favorable à l'adéquation formation-emploi, il sera nécessaire de renforcer le dialogue entre les autorités, les services publics et les secteurs privés. Un évènement semestriel rassemblera les autorités, les services publics, les secteurs privés (dont les incubateurs) et les demandeurs d'emploi autour d'activités plus informelles.

### **A 2.2.2 Renforcer un dispositif de recherche-action pour disposer des informations et analyses nécessaires sur l'écosystème de l'emploi et de l'entrepreneuriat**

Un dispositif de recherche-action continu produira différentes analyses socio-anthropologiques et socio-économiques qui s'avèrent pertinentes. À titre d'exemples une typologie des différents parcours professionnels du kinois lambda, une analyse des stratégies d'insertion professionnelle in situ, l'objectivation de l'impact de la transition numérique et climatique en termes d'emplois nouveaux et de besoins en formation spécifiques, l'implémentation d'outils d'analyse prospective sur les besoins en capital humain du territoire par clusters de l'économie kinoise, la production d'une cartographie des organisations considérées comme des potentiels de développement local sont autant d'études socio-anthropologiques et socio-économiques qui devront être menées pour nourrir le dialogue au sein de l'écosystème adéquation formation-emploi.

L'implémentation de ce dispositif pourra passer, selon les résultats des premières prises de contacts au démarrage du projet, par la réactivation de l'observatoire de l'emploi et de la formation à Kinshasa (dont l'existence formelle n'est à ce stade pas vérifiée) et/ou par l'activation d'un contrat cadre avec l'une des universités belges qui compte au minimum un centre de recherche présent à Kinshasa parmi ses partenaires universitaires.

Le socle commun d'informations émanant des recherches-actions en socio-anthropologie et socio-économie dont il est question ci-dessus sera actualisé régulièrement et diffusé au sein de l'écosystème à travers non seulement des supports écrits mais surtout des activités génératrices de liens sociaux. C'est in fine à travers ce dispositif que les données relatives à l'offre de formation professionnelle existante dans le bassin d'emploi de Kinshasa seront actualisées.

### **A 2.2.3 Promouvoir le CdR comme acteur incontournable de l'écosystème adéquation formation-emploi en milieu urbain au niveau institutionnel formel.**

Pour y arriver, il sera essentiel de :

- Identifier les cadres de concertation provinciaux interministériels liés à l'adéquation formation-emploi (emploi, jeunesse, numérique agriculture, etc.) ;
- Intégrer le CdR dans ces cadres ou soutenir la réactivation d'un cadre de concertation avec le CdR comme leader au niveau central (si cela s'avère pertinent suite aux réflexions menées au démarrage du projet) ;
- Intégrer le CdR dans le master plan/plan de développement de Kinshasa.

### **A 2.2.4 Contribuer au plaidoyer pour une formation professionnelle adaptée au contexte**

A partir des liens sociaux activés entre les différents acteurs et des informations produites sur les besoins du secteur économique en termes de main d'œuvre qualifiée, les interactions permettront aux différents acteurs de s'approprier les données, de partager leurs points de vue, connaissances et expériences ; pour aboutir à une meilleure appréhension des problématiques liées à l'adéquation entre l'offre d'enseignement et de formation et les besoins au niveau du territoire.

Dans ce sens, le CdR pourra devenir un lieu permanent de rencontres au cours desquelles les diverses politiques et actions menées sur le territoire urbain de Kinshasa en matière de formation emploi seront évaluées, et des recommandations proposées. Au besoin, il pourra également développer des concertations à partir des pôles de synergie sectoriels.

Au-delà des évaluations et recommandations qui s'en suivront, cet espace de rencontres sera aussi l'occasion :

- D'élaborer un plan d'action annuel visant le développement de filières et passerelles en lien avec les besoins de l'économie ;
- De mettre en place un fonds de formation paritaire ;
- D'accompagner l'expérimentation de la formalisation de référentiels emploi et formation de courtes durées pour les secteurs porteurs.

### **Activité 2.3 Aménager ou construire les espaces de formation, d'incubation et d'accélération du CdR centralisé, les doter en équipement ad hoc**

Ces investissements importants nécessitent une réflexion préalable, des études de conception, et un suivi rapproché de leur mise en œuvre.

Les aménagements, constructions et réhabilitations à réaliser, qu'il s'agisse de l'incubateur urbain ou d'espaces déconcentrés au bénéfice des clusters identifiés, se feront en fonction des normes environnementales les plus élevées. La prise en considération concernera aussi bien les caractéristiques bioclimatiques du bâtiment, la production énergétique photovoltaïque à intégrer dès la conception architecturale que la gestion et valorisation des eaux pluviales ou des déchets. Des bureaux d'étude spécialisés dans cette prise en considération environnementale et bio climatique seront mobilisés par marchés publics.

Ces marchés contiendront des clauses sociales imposant le recrutement de bénéficiaires du CdR pour un contrat de travail ou un contrat de stage via le dispositif de chantier formation.

La réflexion préalable sera soutenue par Ecobuild.Brussels (une émanation de Hub Brussels) avec qui Enabel a signé un contrat cadre. Ce dispositif fédère les acteurs de la construction et de la rénovation durables à Bruxelles.

La réflexion comprendra également les spécifications techniques des équipements qui seront fournis dans le cadre de ces réhabilitations, aménagements et constructions. Les équipements serviront à accompagner le prototypage des produits et services à développer dans le cadre des projets d'entreprises portés par les incubés qui seront formés à leur utilisation. Ces équipements pourront le cas échéant être mis à la disposition des centres de formation ou des entreprises confirmées contre paiement pour leur utilisation.

#### ***Sous-activités :***

##### **A 2.3.1 : Réaliser les études de conception et le suivi des réhabilitations et constructions**

Cette activité consiste en la réalisation des études d'avant-projet des infrastructures à réaliser ainsi qu'au suivi des chantiers jusqu'à la réception des infrastructures.

##### **A 2.3.2 : Réaliser les travaux de réhabilitation et de construction**

Les travaux de réhabilitation et de construction seront réalisés par approche « chantier-école » ou par des entrepreneurs recrutés par marchés publics sur base des spécifications techniques. Outre les spécifications techniques, les cahiers des charges pourront intégrer les « chantiers de stages professionnels » et/ou l'utilisation de clauses sociales relatives à des stages professionnels.

#### A 2.3.3 : Fournir les infrastructures en énergie renouvelable

L'approvisionnement en énergie peut être partiellement garanti par l'installation et la maintenance de systèmes d'énergie renouvelable adaptés à la situation du/des CdR et à son/leurs besoins.

L'installation de systèmes d'énergie renouvelable nécessite une préparation approfondie (qui fera partie intégrante de l'activité 2.3.1), un suivi de l'acquisition et de la gestion, ainsi que la formations des utilisateurs et la mise en place d'un plan de maintenance des installations. Ceci sera réalisé avec l'aide d'une assistance spécialisée (consultance internationale perlée). La fourniture et l'installation de ces systèmes seront réalisées par des contractants recrutés par marché public.

#### A 2.3.4 : Fournir les équipements

Les CdR réhabilités ou construite seront complétés en équipements en fonction de l'analyse de leurs besoins. La définition des conditions pour la maintenance et la formation à l'utilisation et à l'entretien sont des conditions préalables essentielles.

#### A 2.3.5 : Fournir les ressources pédagogiques et d'apprentissage

Sur la base d'un diagnostic des besoins et des compétences des formateurs et accompagnateurs au sein du/des CdR, les ressources papiers et numériques et de communication (internet et réseau mobile) seront identifiées et sélectionnées. Il est prévu que les centres soient dotés d'espaces numériques et que les formateurs et les accompagnateurs soient accompagnés et assurés d'appui conseil à l'utilisation de ces espaces.

#### **Activité 2.4 Soutenir l'activité du CdR via une contractualisation dégressive.**

Le Centre de Ressources bénéficiera d'une subvention de fonctionnement dont le montant diminuera au fur et à mesure que les ressources propres augmenteront (cf. Activités relative à la recherche d'un modèle économique durable pour le CdR, en cofinancement avec le Secteur privé (voir aussi la section 2.1)

#### **Activité 2.5 Financer l'expertise interne et externe**

Pour l'ensemble des activités prévues sous le résultat 2, des expertises internes et externes à l'intervention appuieront l'intervention manager et le CdR à exécuter les activités prévues. L'aperçu des ressources humaines spécifiques à l'intervention et les options pour mobiliser des expertises nationales et internationales complémentaires est présenté au point 4.2.3 de ce document.

### **3.2.3 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 (pour contribuer au développement de l'emploi).**

Ce résultat regroupe les activités du CdR en lien avec l'appui aux organisations sectorielles/clusters/grappes susceptibles d'apporter une offre de service améliorées à leurs membres MPME. Une étude préalable (voir TdR en annexe) sera mise en œuvre de manière à identifier les secteurs présentant les meilleures perspectives et le potentiel de croissance le plus important au niveau de l'emploi. Ces secteurs feront l'objet d'une analyse sur la chaîne de valeur et l'approche par grappe afin d'identifier toutes les opportunités de complémentarités et pallier les ruptures dans les chaînes de valeur.

Cette étude préalable au démarrage de l'intervention sera commanditée par le Programme d'Étude et d'Expertise (cf. annexes). Cette étude inclura

- Un diagnostic sectoriel économique qualitatif, quantitatif et prospectif mettant en évidence les grands agrégats/cluster par secteurs d'activités décomposés de la façon la plus précise. Les entreprises existantes seront identifiées dans ce cadre et interrogées dans le cadre de l'analyse quantitative. Les structures d'accompagnement des entreprises actives dans ces secteurs seront identifiées et une première analyse de leurs capacités, intégrée à l'étude.
- Une analyse SWOT du potentiel économique des secteurs ciblés sur base du diagnostic.
- Une mise en évidence des projets innovants, résilients du point de vue environnemental et climatique, présentant un haut potentiel de création d'emplois en réponse à des besoins exprimés par le diagnostic secteur par secteur afin de servir de base à la mise en œuvre des activités d'incubation et d'accélération.
- La place des femmes dans les filières/chaines de valeur identifiées sera documentée afin de servir de critère de choix des filières porteuses ciblées par la présente intervention

L'offre de services non financiers et financiers sera ensuite adaptée en fonction des domaines d'activités retenus et de la maturité des clusters autour de ces filières/domaines. Elle fera l'objet d'un appel à projets proposé aux entreprises maillons.

L'opérateur d'accélération fera l'objet d'une contractualisation sous convention de subsides ou marché public avec l'intervention (si marché) via le centre de ressources (en cas de subside comme sous bénéficiaire).

Les modalités d'appui au développement et à l'accélération de MPME résilientes, créatrices d'emplois nouveaux, portées prioritairement par les femmes seront également explorées. Une offre de services et d'accompagnement à l'entrepreneuriat centrée sur l'innovation sera également mise en place, avec le déploiement d'outils d'aide au développement des MPE. Les lignes d'actions à développer nécessiteront la création d'un hub d'innovation, le renforcement des capacités entrepreneuriales, et la facilitation de l'accès au marché. Il contribuera à l'accélération de clusters résilients et créateurs d'emplois, futurs pôles de compétitivité dans les secteurs porteurs à valider à l'issue de l'étude. Ces secteurs se singularisent par leur potentiel de développement d'emplois à haute intensité de main d'œuvre, la résilience dont elles font preuve en matière de création d'emplois décents, de contribution à l'économie verte et circulaire et à la prise en compte des énergies renouvelables, de la responsabilité sociale, de la dimension réchauffement climatique et environnementale notamment.

Les programmes d'accélération renforcés ou créés permettront d'offrir aux entreprises urbaines ciblées, une offre de services lisible, intégrée et adaptée à leurs besoins et leurs ambitions. Ils peuvent contribuer à attirer de nouveaux clients en travaillant sur le business model en termes d'innovation et d'accès au marché. Les programmes d'accélération sont en général plus intensifs et plus ciblés que les dispositifs d'incubation. L'opérateur économique en « accélération » bénéficie d'un accompagnement cousu main. L'accélérateur contribue à l'élaboration de modèles, de stratégies et de plans d'affaires améliorés. Il peut proposer une offre de formation ciblée et customisée en partenariat avec des opérateurs ETFP locaux. Une offre de formation continuée pertinente, en alternance sur le lieu de travail, de qualité, de courte durée et modulaire, 'cousue main' sera proposée, en phase avec la demande et les filières porteuses priorisées, en partenariat avec les opérateurs de formation.

Un parcours d'accélération sera élaboré en lien avec les partenaires de mise en œuvre, avec une attention particulière pour les services d'accompagnement particuliers pour les entrepreneures.

### **Activité 3.1 : Identifier les opérateurs d'accélération les plus performants :**

Un accélérateur est un dispositif qui aide les entrepreneurs à faire prospérer leur entreprise plus vite. Il s'adresse donc à des entreprises en croissance ou des entreprises en démarrage mais avec un fort potentiel de croissance et les accompagne dans les étapes clés du développement de leur activité comme l'internationalisation ou la transformation numérique.

Pour accompagner ces futurs champions, les accélérateurs offrent des prestations telles que la réflexion stratégique, la recherche d'investisseurs ou encore le mentoring.

L'intervention visera à soutenir l'économie locale par l'appui aux initiatives économiques existantes, à fort potentiel de développement et de création d'emplois. Une offre de service sera mise en place et sera composée, notamment de conseils aux entreprises formelles et informelles, d'appui à la mise en réseau et à leur accélération. Ce dispositif pourrait également être logé dans le « Centre de Ressources ».

L'option privilégiée consiste à positionner le CdR comme ensemblier plutôt que comme opérateur direct. L'activité d'accélération tiendra donc compte de l'écosystème urbain existant (prestataires, nature des services et produits offerts) qu'elle viendra compléter, étendre et diversifier mais sans s'y substituer. Quelques prestataires existants sont identifiés et susceptibles de rencontrer la demande, ils feront l'objet, en fonction de leur capacité confirmée, d'une contractualisation après mise en concurrence.

L'intervention approfondira l'inventaire des acteurs et prestataires existants et potentiels actifs dans l'entreprenariat réalisé à la suite de l'étude PEE, stimulant l'innovation et assurant des services non-financiers aux MPME au milieu urbain à Kinshasa. Il s'agit des structures tant publiques que privées comme : Kobo, Ovation, l'accélérateur féminin de la FEC ou encore l'INPP. Ces structures seront identifiées dans le cadre de l'étude de filières porteuses.

### **Activité 3.2 : Identifier et soutenir les secteurs/clusters/MPME les plus résilients en terme de potentiel de croissance et de création d'emploi**

Les secteurs les plus prometteurs ont fait l'objet d'une pré-identification. Les hypothèses seront confirmées et affinées par l'étude au travers d'une approche par grappes et clusters. Ces secteurs d'activité feront l'objet d'une sélection définitive à la suite de l'étude commanditée avec les partenaires. A ce stade, les grappes suivantes sont présélectionnées :

- L'économie circulaire et les énergies renouvelables
- La chaîne de valeur agro-alimentaire en milieu péri-urbain (maraichage)
- Le secteur du bois et de la menuiserie artisanale
- L'économie numérique et la digitalisation
- La logistique etc.

Les grappes et clusters seront soutenus dans leur structuration et organisation, tant en soft qu'en hard, en ce y compris les aménagements nécessaires en infrastructures et en équipements, dans la mesure où ces clusters sont portés par une structure juridique dont la recherche de profit ne constitue pas l'objectif principal.

Par exemple, pour le cluster artisanal menuiserie, l'association porteuse de l'espace Delvaux ou la structure coopérative porteuse de la chaîne de valeur en maraichage etc. Le soutien en faveur de cette filière prendra en considération les exigences de compensation en matière de reforestation, en lien avec les programmes existants exécutés par Enabel (PIREDD) ou via des mécanismes qui seraient proposés par un bureau d'études partenaire d'Enabel tel CO2Logic ou encore Herman

Noppen. L'analyse de la problématique de la compensation carbone sera également envisagée avec en soutien l'ECT climat et/ou l'expertise de la junior climat déjà engagée.

- Les opportunités relatives à l'économie verte et circulaire seront systématiquement envisagées, en tentant de capitaliser les expériences réussies dans des contextes comparables dans le secteur de la valorisation des déchets, de la construction durable ou encore de services 'all in' liés à la mise à disposition d'énergie (grid photovoltaïque par exemple).
- Les entreprises positionnées dans le champ de l'économie sociale marchande seront privilégiées car elles sont généralement génératrices d'un plus grand nombre d'emplois, plus qualitatifs et endogènes. L'entrepreneuriat durable pourrait se traduire par un positionnement éthique dans le champ de l'économie sociale et solidaire. L'accent sera mis sur la participation, l'orientation du service à la collectivité et à l'intérêt général plutôt que le seul profit. Il s'agira de prendre en compte la dimension environnementale, qui contribue à la durabilité et à l'inclusivité de tout le système tout en s'inscrivant résolument dans une logique de performance économique basée sur l'innovation.

### **Activités 3.3 : Mettre en place un hub d'innovation et d'accélération via une offre de prestation de service non financiers ciblée sur les clusters et organisations sectorielles**

Physiquement, le Hub d'accélération devrait être positionné dans le même lieu que le Hub d'incubation, pour générer des économies d'échelle, des logiques de réseautage et de mutualisation. Cet espace physique permettra un accès aisé à un panel de services tels que le co-working, l'accès à internet, voire même à des équipements.

En outre, l'intervention proposera des outils et services adaptés (déjà en place ou nouveaux) aux besoins des MPME sélectionnées en formation, mentorat, coaching, réseautage. Les services seront customisés en fonction de paramètres tels que : le profil de l'entrepreneur (e), le secteur d'activités, la nature de l'entreprise, l'étape du projet/activité (idée, création, développement, croissance, diversification), le dynamisme des parties prenantes, le potentiel de marchés, le niveau de formation des entrepreneur.e.s, etc.

Il s'agira notamment de préparer intensivement la MPME aux phases de croissance rapide incluant les contraintes auxquelles elle est exposée ; de réfléchir aux modalités de recrutement du capital humain et surtout de structurer et de contribuer à mettre sur pied les processus internes au niveau de la production, de la logistique, du marketing et de la commercialisation. Le business model sera systématiquement réinterrogé pour ne laisser passer aucune opportunité d'affaire, l'analyse de la posture de la MPME par rapport à son environnement et à l'écosystème Kinois sera systématiquement interrogée. Ainsi que la possibilité d'introduction d'innovation technologique permettant de conférer un avantage compétitif souvent décisif. Sans oublier l'identification et la mise en œuvre de toutes les étapes nécessaires à la levée de fonds.

Le soutien à l'accélération se concentrera donc sur les activités suivantes :

- L'identification des besoins d'accompagnement des entrepreneur.e.s en croissance dans les secteurs porteurs repris permettra de proposer des trajets d'accélération "sur mesure"
- La dimension 'innovation' et la recherche de business model présentant une amélioration notable de la chaîne de valeur seront au cœur de la démarche d'accompagnement et d'accélération proposée aux les entreprises sélectionnées. Les ruptures de la chaîne de valeur en particulier dans le secteur agricole et de la transformation agroalimentaire seront identifiées et conjurées en tentant de mettre en place des processus d'intégration

verticales (en maraichage par exemple). Des niches spécifiques seront étudiées, modélisées et expérimentées.

- Le renforcement des capacités de gestion : élément incontournable avec des appuis visant, en fonction du contexte à améliorer la gestion prévisionnelle mais également quotidienne de la MPME, à l'aide du business plan et d'outils numériques de suivi. La possibilité de proposer une application open source dédiée à la gestion comptable et financière sera étudiée. L'introduction du mobile money, est devenu un élément clé des modèles d'affaires émergents qui traitent de l'accès, de l'efficacité et de la productivité dans différents secteurs d'activité. Un cas d'usage clé du mobile money est ainsi la numérisation de la chaîne de valeur agricole, qui fournit des avantages considérables aux agriculteurs en termes d'inclusion Financière ;
- Le renforcement et la sensibilisation à l'innovation et à l'accélération par l'assistance technique et le coaching fournis par les plateformes/hubs d'innovation. En ce y compris, le suivi par un mentor -designer, expert technique -, suivi par un mentor innovation + Atelier R&D, propriété intellectuelle, écosystème de l'innovation, comme par exemple le web design, les applications mobiles et le codage ; ou éco-activités innovantes dans le secteur de la valorisation des déchets ou de la production photovoltaïque par exemple.
- Le réseautage sectoriel et le mentoring à partir de success stories en RDC et en Belgique via la diaspora.
- La mise en contact avec des réseaux de business angels (installés en RDC ou issus de la diaspora)
- Le renforcement des organismes publics et privés, des associations et organisations du secteur privé offrant des services non-financiers et d'appui à l'accélération des affaires adaptés aux MPME.
- La stimulation de l'accès à l'information (économique) et aux applications numériques sera promue afin de fournir des données très peu présente aujourd'hui même si l'ANAPI propose de l'information économique structurée et sectorielle mais davantage ciblée sur les investisseurs étrangers.

#### **Activités 3.4 : Soutenir la mise en place d'une offre de formation continuée en phase avec les besoins des MPME en accélération**

Les possibilités de formation professionnelle et continue sur le lieu de travail (apprentissage en alternance, de stage et en milieu d'entreprise) seront identifiées. Une approche innovante des soft skills nécessaires à l'exercice du management et du métier sera également mise en œuvre. Des conventions de partenariat seront ratifiées par le CdR, avec le soutien de l'intervention, pour permettre de répondre aux besoins en formation des ressources humaines des MPME ciblées. Des marchés publics seront également lancés, le cas échéant.

Des modalités de financement de la formation pourront être testées à titre expérimental, pour en vérifier le principe Value For Money, sous la forme de Chèques formation – Vouchers. Les outils de Vouchers, Chèques Formation, Transfert de cash conditionné constituent une potentielle stratégie économique de Financement de la formation professionnelle sur base de la demande des MPME plutôt que sur base de l'offre de formation. Il s'agit dans tous les cas, d'une aide financière, sous forme d'un chèque à valeur faciale unique, permettant à un public cible déterminé d'accéder à une formation professionnelle dans un établissement accrédité ; formation en phase avec la demande objective des MPME ciblée sur le territoire urbain de Kinshasa. Cela permettra de promouvoir une formation plus qualitative et efficiente des bénéficiaires apprenants dans un domaine particulier de la formation professionnelle répondant aux besoins et priorités exprimés :

- Le lien sera systématiquement opéré avec la plateforme d'intermédiation offre demande qui mettra à disposition la main d'œuvre formée.
- La promotion et priorisation de la formation professionnelle de groupes cibles discriminés et/ou vulnérables telles les femmes, les personnes handicapées, des enfants/adultes déscolarisés et/ou peu alphabétisés sera mise en place.
- La nécessité d'identifier et conventionner des opérateurs de formation préalablement accrédités et certifiés par le consortium de partenarial, et de préférence appuyés par l'intervention Enabel en termes de gouvernance et de gestion transparente (même si cette ambition n'est pas intégrée à cette intervention
- Ces activités de formation professionnelle seront gérées de manière intégrée, concomitamment et transversalement pour les résultats insertion/incubation et accélération
- Un Comité de Sélection (via le Centre de ressources) sera institué, au moins paritaire public-privé dans sa composition, chargé de statuer sur la pertinence et l'opportunité de l'offre formation
- Ce Comité sera chargé de faire le lien direct entre des besoins objectifs pré-identifiés, cadrés voire conventionnés préalablement chez les entreprises partenaires du territoire ciblé.

### **Activités 3.5 : faciliter l'accès à l'information sur les services financiers**

L'accès au financement constitue souvent le talon d'Achille du développement et de la croissance des initiatives économiques en Afrique subsaharienne. L'accès des MPME à l'offre de services financiers est souvent difficile dans un environnement bancaire à l'appétit du risque limité. L'accès au crédit d'investissement est très limité dès lors que les institutions de microfinance sont souvent peu capitalisées et ne sont pas en mesure de proposer des crédits d'investissements à moyen ou long terme. Si le taux de bancarisation des MPME reste faible en particulier dans le secteur informel, l'offre en produits financiers de crédits des banques et des IMF est peu attractive voire dissuasive en raison des garanties exigées et des taux pratiqués. Enabel n'a pourtant pas vocation à se substituer aux opérateurs financiers mais bien de contribuer à faciliter l'accès au financement.

#### **Sous Activités**

- Mener une étude sur l'accès au financement pour identifier les mécanismes existants susceptibles de favoriser l'accès au financement : Des alternatives crédibles au crédit ordinaire doivent être identifiées et expérimentées dans le cadre de l'intervention. Il ne s'agira pas de développer une solution unique mais plutôt un 'mix de produits financiers' permettant de répondre de façon adaptée aux différentes situations. Des approches en faveur de mécanismes innovants devront être explorées, notamment au travers des pistes suivantes :
  - o Faciliter les relations d'affaires entre opérateurs du même cluster avec possibilité de mobiliser des stratégies de financements intra-chaîne de valeur.
  - o Mettre en relation des entreprises avec des institutions financières autour de Business Plans adaptés du côté des entreprises et de business Models adaptés du côté des acteurs financiers.
  - o Promotion de nouvelles formes de financement telles que les tontines bancarisées
  - o Potentiel de la digitalisation et de la finance mobile en particulier en raison de son levier potentiel sur une meilleure inclusivité
  - o L'intervention doit appuyer des mécanismes de facilitation d'accès à des fonds

spécifiques adossés au niveau national et ou international. Ce processus doit être accompagné par l'intervention à travers le dispositif d'accélération qu'elle aura contribué à mettre en place.

- L'intervention devra intégrer et appuyer la digitalisation permettant d'accéder à des plateformes de crowdfunding africaines ou internationales pour des dons directs ou des crédits. Ces solutions sont aujourd'hui insuffisamment promues
- Faciliter l'accessibilité aux dispositifs de leasing porté par un opérateur B2B associatif ou public pour facilitation des investissements en équipements. Le crédit-bail (leasing) permettant d'accéder à des équipements de qualité peut être géré par un opérateur d'incubation/accélération partenaire. Il s'agit d'un mécanisme pérenne à travers lequel le capital se reconstitue au bénéfice du gestionnaire du fonds leasing, pour permettre d'autres financements d'équipements. Cette opportunité de location avec option d'achat s'inscrit dans la durée de vie de l'équipement acquis et permet des mensualités réduites.

### **Activités 3.6 : Enclencher la transformation digitale des secteurs/clusters ciblés par l'intervention de KinEmploi**

Ces activités seront externalisées et exécutées par un opérateur non profit spécialisé et ayant pignon sur rue. Kinshasa Digital Academy semble le mieux armé pour contribuer à la mise en œuvre de cette activité en lien direct avec leur cœur de métier. Kinshasa Digital Academy mettra en place une stratégie visant à co-construire des solutions, basées sur les nouvelles technologies et adaptées à leurs besoins dans le but d'optimiser et d'augmenter leurs activités

#### Accompagner la transformation digitale des clusters porteurs de l'économie

Le programme KinEmploi représente une opportunité forte pour la conduite d'une démarche de transformation digitale des secteurs à fort potentiel de l'économie urbaine kinoise.

Habituellement, une transformation digitale sectorielle est initiée à partir d'une logique bottom-up (ascendante) qui pénètre les chaînes de valeur des secteurs cibles pour faire ressortir le paysage visible et invisible des activités génératrices de retombées économiques positives. Elle se poursuit à partir de l'identification, au sein de ce paysage, des potentiels effets de levier technologique. Ces derniers sont soumis aux contextes et aux pratiques de leurs destinataires à travers une invitation à co-construire des preuves de concept (POC) qui améliorent leurs processus opérationnels et organisationnels et/ou leurs produits et services.

- Identifier les situations de fragilité à travers les chaînes de valeur des secteurs ciblés afin d'établir les priorités en fonction, principalement, de la probabilité d'obtenir des entraînements successifs positifs à partir d'une action initiale visant un type d'activité sur les autres activités qui composent la chaîne de valeur.
- Explorer les situations prioritaires génératrices d'effets multiplicateurs importants tout le long des chaînes de valeur pour y cerner les pistes innovantes d'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
- Formuler et diffuser un ou plusieurs challenges basés sur les priorités des secteurs, en termes de parties prenantes, d'objectifs et de cadre légal de la propriété intellectuelle pour permettre l'identification de pistes d'innovation à fort potentiel basées sur les technologies de l'information et de la communication.
- Recueillir les réponses aux challenges à travers un logiciel de management de l'innovation pour construire une base de données des compétences locales et externes disponibles pour soutenir la réalisation des preuves de concept (POC).

- Réaliser un SWOT de chaque proposition de POC au regard des opportunités et des contraintes fonctionnelles existantes dans les environnements de destination.
- Sélectionner les POC qui auront obtenu la meilleure note fonctionnelle afin de tester leur valeur d'usage auprès d'un échantillon représentatif du groupe des utilisateurs finaux.
- Utiliser les résultats des tests sur la valeur d'usage pour stimuler l'appétence digitale des utilisateurs finaux et constituer le groupe de co-construction des usages des POC dans les secteurs.
- Former les utilisateurs finaux membres du groupe de co-construction des POC aux fondamentaux du digital appliqué aux situations prioritaires qui sont à la base des challenges dans leurs secteurs.
- Co-construire le POC avec le groupe des utilisateurs finaux, les apprenants de l'académie digitale et les acteurs Tech locaux ou externes.
- Valider le POC et orienter l'équipe de conception du POC vers un incubateur Tech pour la formalisation de leur offre via la création d'une Start-Up la définition d'un modèle économique et de la mise à l'échelle des solutions.

### **Activités 3.7 : Financer l'expertise**

Pour l'ensemble des activités prévues sous le résultat 3, des expertises internes et externes à l'intervention appuieront l'intervention manager et le CdR à exécuter les activités prévues. L'aperçu des ressources humaines spécifiques à l'intervention et les options pour mobiliser des expertises nationales et internationales complémentaires est présenté au point 4.2.3 de ce document.

## **3.3 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre**

### **3.3.1 L'unité de gestion de l'intervention (UI)**

L'UI est une équipe de gestion de l'intervention, composée de l'assistant technique – gestionnaire des ressources techniques (nationales et internationales) et de support. A noter qu'une partie du support sera assurée par la représentation à Kinshasa.

L'UI assure la préparation, le bon déroulement et le suivi des étapes du processus de mise en œuvre de l'intervention : lancement des appels à projet et à manifestation d'intérêt, réception des dossiers et éligibilité des porteurs de projets, pré-qualification des prestataires, pré-sélection et sélection avec des structures multipartenaires, procédures d'appel d'offre et d'attribution des marchés publics, contractualisation des conventions de subsides, mobilisation de l'expertise belge via les accords de coopération, suivi de l'exécution, réceptions provisoires et définitives.

### **3.3.2 Les partenaires publics de l'intervention**

- Les institutions provinciales de Kinshasa
- Le Ministère de la Formation Professionnelle, Arts et Métiers
- Le Ministère de la Jeunesse
- Le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique
- Le Ministère de l'Emploi, du Travail
- Le Ministère du Développement rural,
- Le Ministère de l'Agriculture, Pêche et Elevage
- L'ONEM dans son rôle régalién de Service Public de l'Emploi
- L'INPP : l'Institut National de Préparation Professionnelle, comme partenaire éventuel pour des formations de courtes durée orientées métiers
- Le Guichet Unique de création d'entreprise

- L'ANAPI, L'Agence Nationale pour la Promotion des Investissement

### **3.3.3 Les partenaires privés de l'intervention**

- La dynamique des structures privées représentatives des entreprises (comme la FEC, COPEMECO, Chambre de Commerce et d'Industrie) et des structures publiques chargées d'accompagner l'entrepreneuriat et l'emploi, devra être considérée comme une opportunité sur laquelle l'intervention pourra prendre appui. Pour ce faire, l'intervention mobilisera à la fois les compétences existantes mais travaillera également à leur mutualisation, renforcement et extension (information, orientation, accompagnement d'investisseurs, assistance technique, conseil et formation aux entrepreneur.e.s existants et futurs).
- Des approches plus intégrées et multi-acteurs (publics/privés, RDC/internationaux) sous forme de partenariats techniques ou d'alliances stratégiques seront également recherchées. Des partenariats structurants seront recherchés avec des acteurs belges comme BIO, les Universités ainsi que des acteurs privés belges notamment en matière d'incubation.
- Les ONGI belges susceptibles de faire l'objet d'une contractualisation sous convention de subsides pour complémentariser Enabel dans l'exécution de l'intervention et dans la recherche des résultats de développement souhaités. Cette approche vise à assurer une coordination améliorée des fonds belges sur un même territoire et à intégrer la valeur ajoutée spécifique des ONGI belges dans le processus d'exécution de l'intervention. Celles-ci feront l'objet d'une identification lors de la formulation.
- La mobilisation d'acteurs publics belges à travers les Accords de Coopération existant entre Enabel et les acteurs publics belges.
- Les ONG congolaises nationales.

### **3.3.4 Les chercheurs d'emplois et porteurs de projets :**

- Les chercheurs d'emplois sont constitués du publics cible suivant : Des jeunes demandeurs d'emploi, déscolarisés, avec ou sans diplôme, éloignés de l'emploi, les personnes présentant un handicap, le public cible sera composé d'au moins 50% de femmes
- Les porteurs de projet, majoritairement des femmes, sélectionnés en fonction de la pertinence de leur proposition en phase avec les secteurs ciblés par l'intervention afin qu'ils bénéficient d'un accompagnement à l'auto-emploi

### **3.3.5 Les prestataires de services**

- Les structures non profit positionnées sur l'incubation et l'appariement offre demande, les prestataires de services potentiels dotés d'une personnalité juridique et disposant de l'expertise nécessaire pour l'exécution, le suivi et la gestion de contrats de services peuvent être éligibles. Il s'agit d'ONG nationales et internationales, coopératives, associations professionnelles, humanitaires, nationales, régionales, internationales, les partenaires publics nationaux et provinciaux et leurs services techniques sélectionnées via appel à proposition ou octroi direct pour une contractualisation sous convention de subsides
- Les structures privées spécialisées en accélération via marchés publics

## 3.4 Analyse des risques

### 3.4.1 Risques liés à la mise en œuvre

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Insécurité et possibilité de chaos social urbain comme conséquence de la pandémie Covid 19.	Probabilité : moyenne Impact : Elevé	Proximité de l'ambassade et de la représentation en RDC Respect du plan sécurité et des prescriptions spécifiques
Accentuation de la dégradation de l'économie kinoise	Probabilité : forte Impact : Elevé	Priorisation des secteurs résilients de l'économie : chaîne de valeur agro-alimentaire par exemple.
Faible collaboration de la part du secteur privé	Probabilité moyenne Impact : élevé	Assurer un bon dosage entre les attentes du secteur privé et les bénéfices directs et indirects qu'ils peuvent pro-mériter. Réaliser des prospections permanentes pour identifier des opportunités de d'emplois durable auprès des entreprises.
Engagement des partenaires à réaliser les activités et à endosser la stratégie d'intervention non remplis	Probabilité moyenne Impact : élevé	Implication, coaching et accompagnement intensifs par les collaborateurs Enabel pour soutenir le renforcement des capacités des partenaires à tous les niveaux, dans la planification de leurs activités et dans les outils qui sont mis à leur disposition.
Mauvaise gouvernance des structures soutenues	Probabilité haute Impact : élevé	L'indispensable digitalisation des outils de gestion et de management doit engendrer transparence et bonne gouvernance améliorées, notamment sur les flux et transactions financiers en même temps qu'un accompagnement et coaching rapprochés de l'équipe d'intervention.
Capacité d'absorption du secteur privé, du secteur public et d'autres acteurs impliqués en tant que « porteur » ou « contractant »	Probabilité moyenne Impact : élevé	Limitation de la taille des projets Diversifier les sources de main d'œuvre et de coaching Possibilité de mobiliser de l'assistance technique ponctuelle Implication permanente des acteurs et des partenaires et appui d'un processus de renforcement des capacités
Présence d'acteurs déjà positionnés sur les métiers de l'incubation, de l'accélération et du placement	Probabilité moyenne Impact : élevé	Le Centre de Ressource doit envisager son positionnement comme ensemblier visant à mobiliser du partenariat pour l'emploi Veiller à créer du lien et du pragmatisme gagnant gagnant entre les structures préexistantes

### 3.4.2 Risques liés à la gestion

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Sous-estimation de la charge de travail requise et/ou du temps requis pour les approches participatives et pour accompagner les changements	Probabilité : Haute Impact : Elevé	Equipe de projet avec de l'expertise technique suffisante (ATI et ATN) pour toute la durée de l'intervention. Possibilité de faire appel à des expertises à court terme ou perlée en complément de l'équipe permanente, pour des expertises spécialisées et/ou un renforcement de l'équipe.

Nombre élevé de (petits) contrats/conventions rend la gestion intensive	Probabilité : moyenne Impact : moyen	Approche client et orientée résultats, confirmée des services supports internes mutualisés
Conflit d'intérêt au niveau des personnes impliquées dans la sélection des projets, la sélection des prestataires et pressions sur les phases de pré sélection des projets et des candidats	Probabilité moyenne Impact : élevé	Mesures de mitigation et de gestion des risques de conflits d'intérêt – processus de sélection qui reste majoritairement dans les mains d'Enabel mais avec la participation des partenaires

### 3.4.3 Risques liés à l'efficacité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Mauvais ciblage des filières et activités porteurs	Probabilité : faible Impact : Moyen	Etude et analyses économiques participatives Analyse multicritères des propositions de projets Validation multi-acteurs Visites de terrain préalables au début de l'intervention par l'ECT adossé à la représentation
Implication faible, opposition ou désintérêt chez les acteurs et les partenaires sur la nature des projets, les conditions et les modalités de mise en œuvre	Probabilité : moyenne Impact : élevé	Approche développement local urbain à partir des acteurs et de leurs besoins, travail de partenariat et concertation permanente par l'équipe projet, la non substitution et le « faire avec » doivent s'imposer. Suivi et accompagnement rapprochés, mobilisation de l'équipe ECT et Junior chargée de la C4D
Risques d'intégrité, de fraude, et de corruption	Probabilité : Élevée Impact : moyen	D'importantes mesures de mitigation sont prises par la représentation et l'intervention

### 3.4.4 Risques liés à la durabilité

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Insuffisance de l'endossement de l'offre de services et de la gestion pérenne du Centre de Ressources par les parties prenantes	Probabilité : moyenne Impact : Moyen	L'alignement à la circulaire relative aux CdR,
Implication faible, opposition ou désintérêt chez les acteurs et les partenaires sur la nature des projets, les conditions et les modalités de mise en œuvre	Probabilité : moyenne Impact : élevé	Approche développement local urbain à partir des acteurs et de leurs besoins, travail de partenariat et concertation permanente par l'équipe projet, la non substitution et le « faire avec » doivent s'imposer. Suivi et accompagnement rapprochés, mobilisation de l'équipe ECT et Junior chargée de la C4D
Risques d'intégrité, de fraude, et de corruption	Probabilité : Élevée Impact : moyen	D'importantes mesures de mitigation sont prises par la représentation et l'intervention, mesures de prévention, formation et sensibilisation du personnel, stratégie C4D avec les parties prenantes, digitalisation maximale interne et externe des processus financiers

### 3.4.5 Risques fiduciaires

Risques	Niveau de risques	Mesures d'atténuation
Taux de change	Probabilité : Élevée Impact : moyen	Contrats et conventions en € ou USD
Détournement de matériaux, équipements, outils Mécanisme de gestion multi-acteur/partenaire et Implication des bénéficiaires et la société civile	Probabilité : Moyenne Impact : Elevé	Equipe administrative / financière expérimentée Accompagnement et responsabilisation des acteurs et parties prenantes

#### Autres mesures d'atténuation liées à la gestion de la sécurité

Le programme suivra les recommandations et restrictions du Ministère des Affaires Etrangères belge en ce qui concerne la sécurité et les déplacements dans les zones d'intervention prévues. Des moyens humains et logistiques sont prévus par la Représentation pour assurer la sécurité des biens et des personnes durant la durée d'exécution.

La constitution de kits véhicules, trousse de secours et de malles sécurité dans les différents lieux de travail et d'habitation, conformément Au vade-mecum sécurité Enabel en RDC.

### 3.5 Durabilité

La stratégie de l'intervention formule l'hypothèse d'un Centre de Ressources multifonctionnel et multiservices en faveur d'une meilleure adéquation formation emploi. Ce dispositif est réglementairement préexistant à l'intervention, reconnu et agréé par les autorités publiques. Le CdR soutenu par l'intervention EDUKAT fait jurisprudence alors que des CdR ont été soutenus par l'AFD dans d'autres provinces sur un business model néanmoins quelque peu différent.

Le mode de gestion et de gouvernance privilégié, de type paritaire, contribuera à la durabilité en promouvant des logiques de contractualisation et de redevabilité croisée entre acteurs.

L'intervention KinEmploi, tout en assurant l'atteinte de ses propres résultats, sera positionnée physiquement au sein même du CdR, positionnée en appui et en accompagnement en faveur d'un dispositif porté initialement par le Ministère de la Formation et par d'autres partenaires. Les quatre années d'exécution permettront d'asseoir l'offre de service, la gestion et la gouvernance du dispositif. Cette stratégie intégrée, doit permettre d'éviter l'effet « hors sol » et d'asseoir la durabilité du dispositif et de l'offre de service soutenus par KinEmploi.

L'accélération des clusters sectoriels existants devraient leur permettre de se développer à moyen et long terme tout en se positionnant durablement comme acteurs légitimes pour leurs membres.

## 4 Ressources

### 4.1 Ressources financières

#### 4.1.1 Contribution Congolaise

La contribution congolaise est constituée par :

- L'ensemble des taxes, prises en charge par la RDC, relatives aux biens et équipements commandés par l'intervention ;
- La mise à disposition d'un point focal au sein du Centre de Ressources et au sein de la cellule d'Appui Technique du Ministère de la Formation Professionnelle la province de Kinshasa pour assurer le suivi de l'intervention.
- La mise à disposition de l'intervention du personnel nécessaire au sein des institutions et administrations impliquées dans les projets et dans l'intervention ;
- Le pilotage et le fonctionnement du cadre de concertation provincial ;
- L'engagement de mettre à disposition des bureaux en faveur de la présente intervention

#### 4.1.2 Contribution Belge

La contribution belge s'élève à un montant de 10.000.000 EUR. Ce montant couvre les activités de l'intervention ainsi que l'encadrement et le suivi assurés par Enabel.

La contribution belge sera allouée dans le cadre des plans annuels élaborés par la direction de l'intervention et approuvés par la SMCL.

Le budget se compose de 3 parties : la partie principale, les moyens spécifiques, dédiés aux activités de l'intervention ; la partie dédiée au fonctionnement et à la gestion de l'intervention, les moyens généraux et la réserve budgétaire.

Le budget sous sa forme synthétique se présente comme suit :

Budget		EUR
Moyens Spécifiques (Activités)		
R1	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	3.148.800
R2	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	2.333.400
R3	Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers adaptée à leurs besoins	1.533.400
<b>Sous-total</b>		<b>7.015.600</b>
Moyens Généraux		2.783.800
Reserve budgétaire		200.600
<b>TOTAL</b>		<b>10.000.000</b>

### 4.2 Ressources humaines

Les ressources humaines de l'intervention devront être en adéquation avec l'importance du budget, la durée et les capacités des principaux partenaires du programme.

#### 4.2.1 Principes

- L'utilisation du genre masculin ci-après couvre à la fois les femmes et les hommes. Les femmes sont particulièrement encouragées à présenter leur candidature et la sélection tiendra compte de l'égalité de genre au niveau des ressources humaines.
- L'assistance technique est le moyen privilégié par l'intervention pour accompagner les partenaires, les acteurs et les prestataires et les appuyer dans la mise en œuvre, selon leurs rôles respectifs.
- Dans la mesure du possible, l'assistance technique est mutualisée avec d'autres interventions de la coopération belgo-congolaise afin de réduire les coûts et de favoriser les synergies et complémentarités.
- Un important panel de compétences et de profils techniques devront être mobilisés pour atteindre des résultats en qualité et en volume. Ceci s'explique par les différents domaines brassés par l'intervention :
  - Analyse, étude et accès aux marchés
  - Renforcement des capacités des partenaires
  - Appariement offre-demande d'emploi
  - Digitalisation des processus
  - Formation professionnelle alternée basée sur une demande solvable
  - Insertion professionnelle vers l'emploi salarié et l'auto emploi
  - Accompagnement à l'auto-emploi,
  - Elaboration d'une offre de services financiers et non-financiers
  - Singularité du cadre urbain de l'intervention
  - Complexité institutionnelle et opérationnelle
  - Focalisation sur des approches participatives et inclusives
  - Importance attachée à la communication pour le développement
  - Exécution de tâches de planification, de suivi, de coordination des activités et de gestion administrative et financière au sein de l'intervention.
- Principe de flexibilité : Seule une partie des ressources humaines nécessaires est prédéfinie dans ce DTF pour la mise sur pied du programme et le lancement des activités. Lors de l'exécution la quantité, le contenu et les modalités de l'assistance technique nationale et internationale seront revus et adaptés aux volumes d'activités. Ceci laissera la flexibilité nécessaire pour définir la meilleure modalité d'appui externe (à travers l'expertise nationale ou internationale, ponctuelle ou de plus longue durée), à travers des contrats-cadre avec des prestataires de services, à travers une expertise nationale permanente, etc.) en fonction des besoins précis. Une réserve budgétaire est prévue pour financer éventuellement des postes de renforcement de l'équipe
- La SMCL assurera que ces ressources sont en adéquation avec les besoins nécessaires pour l'atteinte des résultats.

#### 4.2.2 Les ressources humaines partagées

La présente intervention se situe du point de vue de l'ancrage programmatique comme une intervention isolée. Néanmoins, le principe de partage des ressources est privilégié. Cette mutualisation des moyens humains se traduit par une prévision d'un 1/2 poste de RAFi (50%), la prise en charge au prorata des frais de coordination de la cellule marchés publics et contractualisation ainsi que d'un expert en contractualisation international au prorata de 30%.

L'expertise de la Représentation Enabel à Kinshasa sera disponible dans les domaines de l'agriculture, de l'éducation, formation et emploi, de l'infrastructure, et de la Gouvernance. La représentation veillera à la cohérence transversale des domaines ciblés par cette intervention.

### 4.2.3 Les ressources humaines spécifiques à l'intervention

<b>Point focal (Contribution congolaise)</b>	<b>Nombre</b>	<b>H/mois</b>
Gestionnaire – CdR	1	48
Point focal – Ministère FP	1	48

<b>Assistance technique internationale sous contrat Enabel</b>	<b>Nombre</b>	<b>H/mois</b>
ATI – gestionnaire de l'intervention (Intervention Manager)	1	52
Expert en insertion professionnelle et adéquation formation emploi		
RAFI	50%	60
Expert Contractualisation international	30%	48

<b>Personnel national sous contrat Enabel</b>	<b>Nombre</b>	<b>H/mois</b>
Expert national en incubation et accompagnement à l'auto-emploi	1	48
Expert national en ingénierie de formation et didactique professionnelle	1	48
Expert national en gouvernance opérationnelle et développement économique local	1	48
Expert national en accélération et soutien aux organisations professionnelles	1	48
Comptable	1	48
Gestionnaire 'contractualisation et marchés publics	1	48
Logisticien	1	48
Assistant Administratif	1	48
Chauffeur	1	48
Chauffeur	1	48

Une description des principales fonctions est jointe en **annexe 7.5**. « TDR Personnel long terme ».

Le recrutement du personnel Enabel se fera selon les procédures RH en vigueur à Enabel.

#### **Autres engagements**

Afin de faciliter l'atteinte des résultats, il est prévu la possibilité de mobiliser des expertises nationales et internationales pour compléter les expertises et ressources humaines spécifiques à l'intervention et des études pour approfondir les connaissances du milieu, pour alimenter les discussions techniques et pour informer la SMCL et l'ensembles des acteurs et bénéficiaires. Ceci éventuellement à travers un contrat-cadre d'assistance technique perlée ou un Accord de Coopération Spécifique conclu par le siège.

La mobilisation d'expertise à travers des Accords de Coopération conclus par Enabel (FOREM, Actiris, VDAB, BIT, IFAPME, MIRE) sera planifiée en fonction des besoins.

Résultat 1	Expertise	Expertise formation professionnelle et insertion économique (emploi et entrepreneuriat), expertise en digitalisation
Résultat 2	Expertise	Expertise 'renforcement des compétences' et écosystème formation emploi
Résultat 3	Expertise	Expertise accompagnement et soutien secteur privé – cluster sectoriel
	Etudes	- Expertise en digitalisation - Etudes diverses
Résultat 1-2-3	Expertise	Expertise stratégie en plan d'action « D4D »
	Etudes	Analyse(s) économique(s) des secteurs porteurs et parcours d'apprentissages et d'insertion

## **5 Modalités d'exécution**

### **5.1 Cadre légal**

Le cadre légal est fixé par une Convention Spécifique relative au « programme KinEmploi » à signer entre le Royaume de Belgique et la République Démocratique du Congo à l'issue du processus de formulation du projet.

Le Dossier Technique et Financier, établi lors de la formulation, est annexé à la CS et devient ainsi un document officiel. L'acceptation par la SMCL –où tous les partenaires sont représentés au plus haut niveau - de ce Dossier Technique et Financier confirme le partenariat, qui est officialisé par la signature de la CS. Le présent Dossier Technique et Financier (DTF) fait partie intégrante de la Convention spécifique. En cas de contradiction entre le texte du DTF et de la CS, c'est ce dernier qui prévaut.

### **5.2 Responsabilités administratives et techniques**

Conformément aux procédures de la coopération belgo-congolaise en vigueur en République Démocratique du Congo, le projet sera mis en œuvre d'un point de vue technique, financier et administratif en régie par Enabel, en concertation avec l'ensemble des partenaires concernés et plus particulièrement avec notamment, le Ministère national de la Formation professionnelle (et plus particulièrement les Ministres provinciaux ayant l'éducation et la formation professionnelle, l'entrepreneuriat, et l'emploi dans leurs attributions). Ce choix n'exclut en aucun cas la collaboration avec d'autres autorités provinciales (comme l'agriculture, la commerce, la jeunesse, l'enseignement supérieur), les directions des deux provinces éducationnelles en charge de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, l'INPP, l'ONEM et les organisations du secteur privé ainsi que les associations de la société civile.

### **5.3 Cycle de vie de l'intervention**

La Convention Spécifique porte sur une durée de 60 mois, à compter de la date de signature de celle-ci. L'exécution de l'intervention est prévue pour une période de 48 mois y compris démarrage et clôture.

Les guides Enabel de démarrage et de clôture des interventions constituent les documents de référence pour les phases de préparation, de démarrage et de clôture. Le manuel de gestion administrative et financière Enabel en République Démocratique du Congo constitue la base de travail pour la mise en œuvre.

Le cycle de vie de l'intervention peut se schématiser de la manière suivante :



### 5.3.1 Préparation

La phase de préparation de l'intervention démarre par l'approbation technique du DTF par la SMCL, d'une part, la signature de la convention spécifique entre l'état Belge et Enabel d'autre part, et la signature de la Convention de Mise en Œuvre (CMO).

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées pendant la phase de préparation :

- Préparation des démarches règlementaires nécessaires
- Identification des RH à mobiliser
- Mobilisation de la contrepartie nationale
- Lancement du recrutement des RH internationales et nationales
- Préparation d'éventuels marchés (Cahier Spécial des Charges) nécessaires en vue de la Baseline exhaustive
- Préparation d'autres marchés éventuels
- Ouverture du compte principal
- Préparation des achats (cahier des charges) de matériel (dont véhicules)
- Etc....

Les dépenses qui peuvent être effectuées pendant cette phase, dites « avant CMO » peuvent uniquement être des dépenses liées au recrutement et à la logistique de l'intervention.

Frais de personnel	<b>20.000 EUR</b>
Frais de recrutement de personnel	20.000 EUR
Frais logistiques	<b>74.000 EUR</b>
Achat véhicules, motos	64.000 EUR
Achat matériel ICT	10.000 EUR
<b>Total</b>	<b>94.000 EUR</b>

### 5.3.2 Exécution

La phase d'exécution se divise en 3 sous-phases : démarrage effectif, mise en œuvre, clôture opérationnelle.

#### Démarrage effectif

La phase de démarrage effectif de l'intervention durera maximum 6 mois et se conclut par la validation du rapport de démarrage par la SMCL

Au début de cette phase le management de l'unité l'intervention prend fonction et la SMCL d'ouverture de l'intervention se tient.

Les actions-clés suivantes doivent être réalisées durant cette étape (certaines assurant la continuité avec des démarches entamées durant la phase de préparation) :

- Finalisation des processus de recrutement de l'assistance technique internationale et nationale et installation des RH dans leur fonction ;

- Ouverture des comptes de l'intervention et l'établissement des mandats du personnel de l'intervention ;
- Réalisation des formations et inductions RH;
- Poursuite de marché(s) éventuel(s) relatif(s) à l'établissement de la Baseline exhaustive ;
- Elaboration du manuel de gestion opérationnelle de l'intervention sur base du présent DTF en faisant référence au manuel de démarrage des projets applicable pour le programme de coopération bilatérale dans le pays partenaire ;
- Planification opérationnelle et financière de l'intervention.

La SMCL valide les éléments suivants :

- Le guide de gestion de projet actualisé;
- La première planification opérationnelle et financière ;
- Le plan de travail de la Baseline exhaustive.

Le PV de cette SMCL et les éléments qu'elle valide constituent le rapport de démarrage.

### **Mise en œuvre**

La mise en œuvre opérationnelle de l'intervention démarre à l'approbation du rapport de démarrage par la SMCL et se termine lors de l'approbation par la SMCL du planning de clôture.

Une planification indicative des activités et des produits attendus de cette phase de démarrage est reprise à l'annexe 7.

### **Clôture opérationnelle**

La préparation de la phase de clôture débute au plus tard six mois avant la fin de l'exécution de l'intervention.

Programmation de la clôture : trois mois avant la phase de clôture, une planification détaillée des activités et des produits attendus de cette phase sera élaborée par le management de l'unité de gestion de l'intervention et soumise à l'approbation de la SMCL.

Rapport final : il sera rédigé et présenté pour approbation en SMCL dans les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture opérationnelle et financière. Une fois ce rapport approuvé, l'unité d'intervention est déchargée.

Six mois avant la fin de la convention spécifique il n'est plus autorisé de procéder à des engagements sans l'accord préalable de la SMCL.

Au terme de la Convention spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements actés dans le procès-verbal de la SMCL de clôture.

Après la clôture financière de l'intervention, les fonds non-utilisés seront gérés selon les modalités prévues dans la Convention Spécifique.

### **5.3.3 Clôture Administrative**

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle et est envoyé par Enabel à la DGD pour demande de réception définitive. Une fois ce rapport approuvé par la DGD l'intervention est administrativement clôturée.

## **5.4 Structures d'exécution et de suivi**

### **5.4.1 La SMCL – Structure Mixte de Concertation Locale**

Les Parties congolaise et belge conviennent de créer une SMCL pour la présente intervention.

La SMCL est l'organe de pilotage de la réussite de l'intervention, c'est-à-dire de l'atteinte des résultats et la contribution à l'objectif spécifique défini dans ce DTF.

La composition et les modalités de fonctionnement de ce SMCL doivent tenir compte:

- De l'ancrage de l'intervention ;
- Des avancées du processus de Décentralisation en République Démocratique du Congo ;
- Des avancées à venir par les décrets d'application des lois ETFP ;
- De la nécessité d'un fonctionnement efficace et efficient ;
- De la nécessité de piloter et de suivre la gestion de l'intervention.

#### ***Composition***

La composition de la SMCL sera la suivante :

- Le représentant du Ministre national de la Formation professionnelle, Président de la SMCL
- Le Représentant Résident Enabel en RDC ou son délégué
- Le représentant du Gouvernorat de la Province de Kinshasa
- Le Représentant du secteur privé de la province de Kinshasa

L'Assistant technique international responsable de l'intervention ou son délégué, ainsi que le Point focal du Ministère central de la Formation Professionnelle se chargeront de la préparation et du secrétariat des réunions du SMCL et y participeront en tant qu'observateur.

La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur, toute autre personne/structure qui apporte une contribution à l'intervention et en fonction des besoins. Les invités seront pris en charge par la partie qui invite.

Les problèmes non résolus ainsi que les comptes rendus des travaux de la SMCL seront adressés au Comité des Partenaires (COMPAR) de la Coopération belgo-congolaise dans la semaine suivant chaque réunion.

#### ***Compétences et attributions***

La SMCL aura comme attributions de :

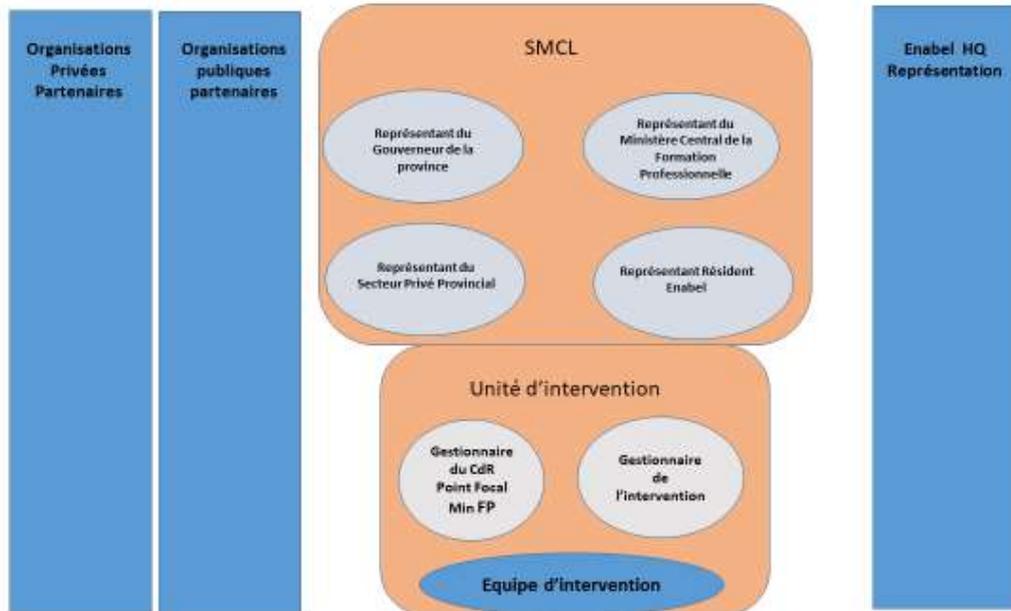
- Mettre en place les structures d'exécution du projet ;
- Veiller au respect des engagements pris par les parties ;
- Approuver la programmation annuelle, opérationnelle et financière de l'intervention ;
- Apprécier l'état d'avancement de l'intervention et l'atteinte de ses résultats sur la base des rapports de résultats ou des rapports de monitoring et en approuver les recommandations
- Examiner les rapports d'audit et approuver les plans de mise en œuvre des actions qui sont élaborés en réponse aux recommandations du rapport ;
- Examiner les rapports de la revue à mi-parcours, approuver les recommandations qui y sont émises et approuver les plans de mise en œuvre des actions nécessaires ;
- Approuver les ajustements ou les modifications éventuelles du Dossier Technique et Financier, tout en respectant l'objectif spécifique, la durée et l'enveloppe budgétaire fixés par la Convention Spécifique et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;

- Initier à tout moment des missions de revue technique ou d'audit financier ;
- Résoudre tout problème de gestion relatif aux ressources financières ou matérielles, ou à l'interprétation du DTF ;
- Procéder à la clôture de l'intervention, approuver le rapport final ;
- Faire des recommandations pour la capitalisation et la pérennisation des acquis de l'intervention.

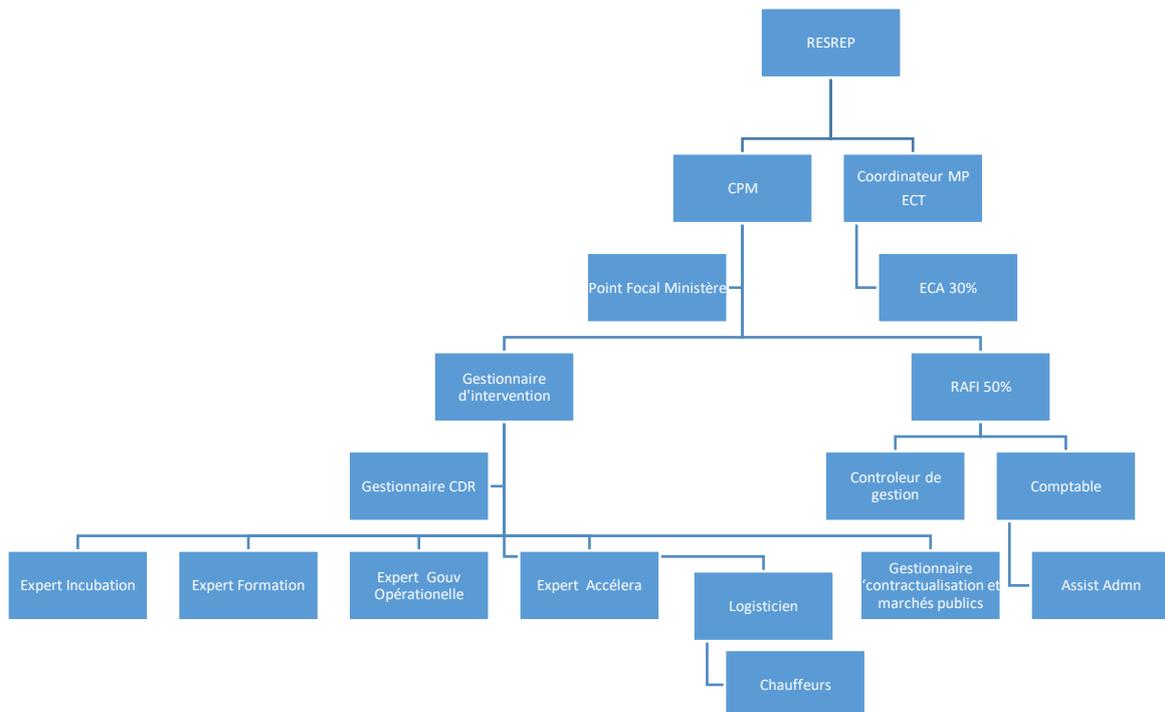
### ***Mode de fonctionnement***

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur dans le respect des autres dispositions de la Convention Spécifique. Il est officiellement approuvé lors de la première réunion de la SMCL du projet ;
- La SMCL se réunit ordinairement chaque semestre sur invitation de son Président ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- La SMCL d'ouverture de l'intervention se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la Convention Spécifique ;
- La SMCL prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par le Président et le Représentant Résident de Enabel ou son Représentant. Une copie du PV signé est transmise à tous les autres participants par le Président du SMCL. Une copie du PV signé est également transmise à l'Ambassade belge en RDC par Enabel ;
- La SMCL organise une réunion d'évaluation du processus de clôture, au moins six mois avant l'échéance de la durée conventionnelle d'exécution du Programme. Il valide ainsi les dernières activités de l'UI.
- La SMCL tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités de l'intervention afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture ;
- L'Unité d'Intervention est responsable de la préparation des réunions de la SMCL et en assure le secrétariat. Le rôle du secrétariat est précisé dans le règlement d'ordre intérieur.
- Les réunions auront lieu à Kinshasa

### 5.4.2 Présentation générale - Organigramme, Ancrage et équipe d'intervention.



### 5.4.3 Équipe de l'Unité d'Intervention du Programme



#### **5.4.4 Unité d'intervention**

L'unité d'intervention (UI) est composée de l'intervention manager – gestionnaire de l'intervention, de l'équipe Enabel, du Gestionnaire du Centre de Ressources et de son équipe d'appui.

L'UI est basée à Kinshasa et sera dirigée par un Intervention Manager. Il assumera la gestion technique quotidienne et la supervision de l'intervention. Il sera recruté sous contrat ENABEL pour 52 mois.

Se basant sur le cycle de rapportage trimestriel Enabel, l'UI tiendra informée le Ministres National en charge de la Formation Professionnelle, sur l'exécution et les perspectives de l'intervention. La Cellule Technique d'Appui du Ministère national de la Fonction Publique coordonne la gestion et la diffusion de l'information auprès des différents acteurs intervenant dans la thématique de la formation professionnelle.

#### **Composition**

Elle est composée de :

- Un(e) Intervention Manager gestionnaire du programme
- Un(e) Responsable Administration / Finances et son équipe
- Un(e) Responsable Logistique, Sécurité et Marchés Publics et son équipe
- Quatre assistants techniques nationaux sur les 4 résultats identifiés et financés dans le budget sur la ligne expertise de chaque résultat à savoir :
  - Expert en incubation et entrepreneuriat urbain
  - Expert en insertion professionnelle, ingénierie de formation et didactique professionnelle
  - Expert en gouvernance opérationnelle du CdR et en développement économique local
  - Expert en accélération et en soutien à des organisations professionnelles faitières/clusters

#### **Durée des prestations de l'équipe technique, administrative et financière**

Des consultants internationaux et nationaux seront identifiés, en fonction des nécessités, pour des missions d'appui ponctuel, relatifs aux aspects stratégiques du Projet sans compter l'élaboration de la baseline.

Le support partagé avec d'autres interventions Enabel sera formalisé par un accord de prestations de services (SLA) qui définira clairement les services de support.

#### **Principales responsabilités**

Les décisions administratives, techniques et financières relatives à l'intervention seront prises au quotidien par l'UI dirigée par l'ATI responsable, et les questions stratégiques à porter à la SMCL seront formulées et préparées à ce niveau pour être ensuite avalisées et approuvées par la coordination nationale avant la réunion de la SMCL. Cette manière de travailler assurera la pleine transparence entre partenaires.

Les tâches et responsabilités de l'UI seront les suivantes :

- Réaliser les résultats attendus en vue d'atteindre l'objectif spécifique ;
- Assurer la bonne exécution des activités liées à la phase de démarrage ;
- Assurer la bonne exécution opérationnelle du projet décrit dans le présent DTF ;
- Organiser, superviser et coordonner les activités de terrain dans le cadre des programmations périodiques ;

- Assurer la responsabilité de la gestion administrative et financière de l'intervention dans les limites de mandat ;
- Lancer et gérer les appels à projet ;
- Sélectionner et signer les conventions de subsides et les contrats avec les prestataires et autres acteurs locaux dans les limites de leur mandat et accompagner les différents prestataires dans la mise en œuvre des actions planifiées ;
- Identifier, analyser et gérer les risques de sa sphère de contrôle ;
- Assurer la planification opérationnelle et financière annuelle et l'adaptation de cette planification en fonction de l'évolution de l'intervention ;
- Proposer au SMCL les actualisations ou modifications nécessaires à apporter aux activités, aux résultats et aux ressources (humaines, financières ou matérielles) ;
- Assurer le monitoring de l'intervention ;
- Rédiger les rapports périodiques d'exécution et de suivi d'évaluation ;
- Résoudre les problèmes de gestion des ressources humaines, évaluer la compétence et les prestations des différents personnels mis à disposition de l'intervention et prendre toutes mesures d'encouragement ou de correction nécessaire ;
- Contribuer au travail de recherche et de capitalisation ;
- Assurer la planification et la bonne exécution des activités liées à la phase de clôture.

#### **5.4.5 Les cellules de support**

Le projet sera soutenu par l'expertise sectorielle et intersectorielle de la Représentation. Le projet sera également appuyé par les cellules de support Marchés Publics et Logistique ; Ressources Humaines ; et Finances, Comptabilité et Contrôle de gestion à Représentation Enabel à Kinshasa ainsi que Communication et Contractualisation. Les experts de ces cellules fourniront un appui d'expertise et d'assistance aux équipes de l'intervention dans les différentes matières correspondant à leurs fonctions. Par exemple :

#### **5.4.6 Marchés publics et Logistique**

- Appui à l'élaboration des cahiers des charges des interventions ;
- Gestion administrative des marchés publics, c'est-à-dire : gestion de la procédure de passation des marchés publics (> 25.000 EUR) et appui à la gestion administrative des marchés publics et des contrats des interventions en cours d'exécution ;
- Appui à la gestion logistique des interventions

#### **5.4.7 Administration & Finances**

- Appui à la gestion budgétaire des interventions ;
- Appui au et consolidation du rapportage financier des interventions ;
- Appui, validation et consolidation de la comptabilité et appui à la gestion de trésorerie des interventions ;
- Appui au démarrage et clôture de l'intervention (au niveau Finance - Administration) ;

#### **5.4.8 Ressources Humaines**

- Appui au recrutement et l'induction du staff Enabel
- Soutien à la gestion RH du personnel de l'intervention
- Suivi des tâches de secrétariat social
- En appui à des demandes ponctuelles de renseignement, de dépannage ou d'assistance venant de l'intervention.

Cet appui fourni par les cellules soulagera le travail de gestion de l'intervention dans certains sous-domaines mais il ne remplacera pas la gestion quotidienne qui reste à assumer par les équipes du projet. Les coûts de fonctionnement de ces cellules seront repris dans le budget sous la ligne Z\_01\_03. Ce support sera formalisé par un accord de prestations de services (Service Level Agreement) qui définira clairement les services de support contractuellement dus.

## **5.5 Engagements de la Partie Congolaise**

Les engagements, obligations et participations financières de la Partie Congolaise, telles que prévues par la Convention Spécifique (CS) et ce Dossier Technique et Financier (DTF) qui fait partie intégrante de la Convention, sont essentielles pour la réalisation des objectifs (global et spécifique) de l'intervention.

Leur inexécution, même partielle, pourra entraîner, après notification officielle, la suspension partielle ou totale des apports belges.

La partie congolaise s'engage dès lors à tout mettre en œuvre pour assurer le succès du programme de coopération et notamment :

### **5.5.1 Concernant l'exécution et le financement de l'Intervention**

- En concertation et en binôme avec Enabel, identifier et recruter conjointement le Gestionnaire du Centre de Ressource, de préférence diplômé de l'ENA.
- Identifier et nommer le point focal du ministère de la Formation Professionnelle. Sa nomination fera l'objet d'une discussion entre les autorités provinciales et la Enabel, sur base d'un profil de fonction et de compétence établi par Enabel.
- Faciliter l'obtention rapide de l'agrément du personnel international affecté à l'intervention.
- Prendre les dispositions institutionnelles, administratives et budgétaires requises afin de garantir le bon déroulement de l'intervention ;
- Mettre à disposition un espace de bureaux permettant l'hébergement provisoire de l'intervention en attendant l'ouverture du Centre de Ressources
- Mettre à la disposition de l'intervention les bâtiments et/ou le terrain permettant l'hébergement du Centre de Ressources et de l'intervention KinEmploi.

A noter que la disponibilité d'un terrain ou d'un bâtiment à réhabiliter devra être démontrée avant le début d'exécution de l'intervention. Si cela ne devait pas être le cas, la partie belge se réserve le droit de ne pas commencer l'exécution du projet KinEmploi.

- Financer le personnel mécanisé ad hoc pour assurer l'animation et les prestations de services du CdR.
- N'utiliser en aucun cas la contribution belge au paiement d'impôts ou autres charges publiques, ni à l'apurement des droits d'entrée prévus par la législation de la République Démocratique du Congo.

Ceci implique entre autres :

- L'exonération de tout impôt, y compris la TVA, droits de douanes, taxes d'entrée et autres charges fiscales ou administratives sur les fournitures, travaux et projets de service faisant l'objet de la contribution belge au programme ;

- L'autorisation par la direction des douanes d'utiliser la procédure « d'enlèvement d'urgence » ;
- Assurer la libre circulation des membres de l'assistance technique belge et du personnel mandaté par celle-ci sur l'ensemble du territoire national, à leur faciliter l'obtention des visas et permis nécessaires à leur entrée, séjour et sortie de la République Démocratique du Congo ;
- Accorder aux organismes et personnes congolais et expatriés œuvrant dans le cadre du projet toutes les facilités nécessaires à l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées ;
- Assurer la maintenance des bâtiments des structures soutenues et les salaires du personnel au sein de ces structures ;
- Maintenir le matériel acquis avec les moyens du projet au sein de celui-ci ;
- Faciliter l'accès à toute documentation utile ou nécessaire pour l'exécution des activités ;
- Faciliter auprès de tous les services concernés les démarches nécessaires pour le bon déroulement du projet.

#### **5.5.2 Concernant le personnel national sous statut ministériel:**

- Laisser ou à mettre à la disposition de l'intervention le personnel nécessaire à sa réalisation au sein de chaque structure soutenue, étant entendu que ce personnel continuera à être rétribué par la République Démocratique du Congo qui en assumera en outre les obligations découlant de leur statut ;
- Affecter au sein du CdR le personnel mécanisé ad hoc pour assurer l'animation et les prestations de services du CdR.
- Prendre toutes les dispositions utiles pour que la qualification professionnelle du personnel national nécessaire à la réalisation de l'intervention au sein de chaque structure puisse être évaluée conjointement par les deux parties et à prendre, le cas échéant, toute mesure d'encouragement ou de correction jugée indispensable en la matière ;
- Ne déplacer ou muter du personnel national en charge de l'organisation de l'appui au sein des structures bénéficiaires retenues qu'après concertation avec la SMCL ;
- Remplacer le personnel au sein des structures bénéficiaires retenues en respectant les qualifications requises en fonction des responsabilités par rapport au programme d'appui.

#### **5.5.3 Concernant l'après projet :**

- Prendre les dispositions institutionnelles, administratives et budgétaires nécessaires pour garantir la poursuite des activités au sein des structures bénéficiaires retenues après la cessation de l'intervention belge ;
- Veiller à ce que les équipements et matériels acquis dans le cadre du présent programme deviennent propriété de l'Etat congolais après cessation de l'intervention belge et restent affectés aux structures pour lesquelles ils sont prévus.

### **5.6 Gestion Opérationnelle de l'intervention**

Les modalités pratiques de gestion opérationnelle de l'intervention seront explicitées et détaillées dans un manuel de gestion opérationnelle de l'intervention.

Le manuel de gestion opérationnel précisera notamment les niveaux et mandats de responsabilité entre les structures organisationnelles intervention et celles du programme, et cela selon le double principe de subsidiarité et de suppléance.

La subsidiarité vise à déterminer le niveau le plus pertinent pour exercer ses responsabilités, dans la recherche d'une plus grande efficacité/efficience. Les actions de décision sont déléguées au niveau le plus proche de l'exécution, sauf si elles peuvent être exercées de manière plus efficace/efficiente à un niveau supérieur (économies d'échelle, capacité d'influence, etc.) ; elles visent des contrôles devant nécessairement être par un niveau supérieur (assurance).

La suppléance prévoit l'intervention du niveau supérieur uniquement lorsqu'une décision dépasse le mandat du niveau inférieur, ou suppose qu'une action spécifique soit nécessaire

### **5.6.1 Planification opérationnelle**

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention en concertation avec l'unité de Programme et validée par la SMCL

Cette planification annuelle comprend les quatre éléments suivants :

- La planification des activités ;
- La planification des marchés publics ;
- La planification des conventions de subsides et des Accords Spécifiques de Coopération ;
- La planification financière.

Elle se fera selon les procédures et modèles fournies par Enabel. La planification opérationnelle suivra le format du cadre logique et servira de base pour la programmation financière.

### **5.6.2 Gestion des ressources humaines**

#### **Responsabilités**

- Les assistants techniques internationaux financés par la contribution belge seront recrutés et engagés par Enabel. Ce personnel sera soumis à l'agrément préalable de la RD Congo. L'agrément est valable pour toute la durée de la Convention Spécifique.
- Enabel est responsable pour le recrutement et la sélection du personnel qu'elle engagera.
- La partie qui engage le travailleur est responsable de toute l'administration liée au contrat de travail.
- Le suivi et l'évaluation de l'ATI (Intervention Manager) relève de la responsabilité d'Enabel.
- La direction de l'intervention est responsable pour le suivi et l'évaluation des collaborateurs de l'intervention dont ils sont les supérieurs hiérarchiques (voir organigramme).

#### **Ouverture des postes et recrutement**

- Tout poste est ouvert aux femmes et aux hommes et les femmes seront encouragées à postuler.
- Pour chaque recrutement, l'avis de recrutement tiendra compte des termes de référence (TdR) et du profil de compétences qui constitue l'architecture de fonction.
- Les contrats du personnel international recruté à Bruxelles par Enabel sont régis par la législation belge.
- Les contrats du personnel recruté dans le pays partenaire sont régis par la législation RD Congolaise.
- Les contrats de consultance ou d'expertise perleée liés à un appel d'offre sont régis par les règles de marchés publics applicables

#### **Prolongation de contrat**

- Toute prolongation de contrat de l'ATI responsable de l'intervention ainsi que tout autre personnel international devra obtenir l'agrément de la SMCL
- Les prolongations de contrat au sein de l'unité d'intervention devront obtenir l'accord de l'ATI responsable de l'intervention.

### **Missions**

- Les missions de l'ATI responsable de l'intervention seront approuvées par le Représentant Résident ou son délégué.
- Toutes les missions des membres de l'équipe de l'intervention devront être approuvées par l'ATI responsable de l'intervention.
- Les missions des agents de l'Etat et/ou des provinces sont financées par l'intervention sur base d'un ordre de mission émanant du Ministère et d'une lettre de couverture de mission établie par Enabel.
- Les missions à l'étranger financées par la contribution belge sont soumises à l'approbation du Représentant Résident de Enabel.
- Les modalités pour l'établissement des ordres et rapports de missions ainsi que les taux et procédures applicables en matière de per diem et de frais de missions seront ceux indiqués dans le manuel de gestion administrative applicable aux interventions de coopération entre le RD Congo et la Belgique.

#### **5.6.3 Mandats**

Enabel est responsable pour l'engagement et le paiement des dépenses selon sa structure de mandat.

#### **5.6.4 Gestion financière**

L'ensemble des procédures financières seront mises en œuvre en respectant les prescriptions du guide des procédures financières Enabel

#### **5.6.5 Gestion des Marchés Publics**

Enabel ainsi que les institutions partenaires responsables sont des organismes de droit public. A cet égard, ils ont obligation de respecter la Loi sur les marchés publics et d'appliquer pour tout achat les principes de transparence, mise en concurrence et d'égalité de traitement entre candidats.

Avant chaque année, au moment convenu par les directives Enabel, la direction de programme doit élaborer un planning des marchés publics pour l'année suivante. Ce planning fait partie du plan annuel du programme. Trimestriellement, la direction du programme doit mettre à jour le planning, qui fera partie du rapportage opérationnel.

Pour tous les marchés, le programme respectera la législation en vigueur ainsi que les règles internes définies par Enabel.

Pour les marchés publics de moins de 25.000 EUR (sauf marchés complexes), le projet est responsable pour gérer les marchés publics. La cellule des marchés publics et logistique située à Kinshasa peut si nécessaire appuyer l'intervention.

Pour les marchés publics de plus de 25.000 EUR, ainsi que pour les marchés complexes, la cellule des marchés publics et logistique à Kinshasa est responsable de la gestion administrative des marchés (publication, sélection, attribution, avenants, ...). L'intervention reste responsable de l'élaboration de la partie technique du cahier des charges.

- S'agissant d'une intervention exécutée en régie par Enabel, les marchés de travaux et de services seront régis par le cadre juridique du 'Fonds Européen de Développement' en application de l'article 27 , 1° a) de la Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics : L'Accord de partenariat ACP-CE signé à Cotonou le 23 juin 2000, tel que modifié par l'Accord modifiant l'Accord de partenariat ACP-CE signé à Luxembourg le 25/06/2005 et à Ouagadougou le 22 juin 2010, et son annexe IV;
- L'Accord interne entre les représentants des gouvernements des États membres de l'Union européenne, réunis au sein du Conseil, relatif au financement de l'aide de l'Union européenne au titre du cadre financier pluriannuel pour la période 2014-2020 conformément à l'accord de partenariat ACP-UE et à l'affectation des aides financières destinées aux pays et territoires d'outre-mer auxquels s'appliquent les dispositions de la quatrième partie du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne ;
- Le Règlement (UE) 2018/1877 du Conseil du 26 novembre 2018 portant règlement financier applicable au 11e Fonds européen de développement, et abrogeant le règlement (UE) 2015/323 ;
- Le Règlement (UE) 2015/322 du Conseil du 2 mars 2015 relatif à la mise en œuvre du 11 e Fonds européen de développement
- Les marchés publics de travaux et de services seront donc passés conformément au guide pratique ('PRAG') et les documents types et modèles présentés dans les annexes, tels que d'application au moment du lancement du marché public en question.

Le rôle et les tâches des organes et instances européens auxquels font référence les textes juridiques du Fonds Européen de Développement (FED), seront assumés par les organes et instances Enabel sur règles et processus internes et mandats applicables au sein d'Enabel.

La réglementation belge relative aux marchés publics est d'application pour les marchés de fournitures.

Pour les marchés mixtes, la réglementation qui doit être appliquée sera déterminée par le type de marché dont le montant estimé est le plus élevé.

### **5.6.6 Gestion des conventions de subsides**

Enabel pourra financer un ou plusieurs organisme(s) tiers pour la réalisation d'une partie des activités de l'intervention ou d'une action propre de cet organisme, action contribuant à l'atteinte des objectifs de l'intervention.

L'octroi de subsides se fera conformément aux modalités décrites dans le Guide Enabel pour l'élaboration et le suivi des Conventions de subsides.

Les organismes publics ou privés bénéficiaires de subsides sont appelés « bénéficiaires contractants ». Les bénéficiaires des actions financées au moyen du subside sont appelés les « bénéficiaires finaux ».

Les bénéficiaires-contractants seront prioritairement identifiés par des mécanismes d'appel à propositions et le cas échéant accessoirement par octroi direct en cas de bénéficiaire public ou privé sauf en cas de monopole ou bien si le partenaire privé est mentionné dans le document de base<sup>19</sup> dans un des cas prévus à l'article I de l'Arrêté Royal du 23 février 2018 relatif à l'octroi de subsides par Enabel et le contrôle de ceux-ci, tel que modifié 16 décembre 2018. Ils seront

<sup>19</sup> Article 6 AR subsides :

« L'octroi direct a une organisation mentionnée a l'alinéa 1er, 2° ne peut avoir lieu que:

a) lorsque l'action ne peut être exécutée que par cette organisation qui se trouve, de droit ou de fait, dans une situation de monopole;

b) dans des cas d'urgence exceptionnels et dûment justifiés;

c) lorsque l'organisation est identifiée de manière motivée dans la lettre d'instruction, la stratégie ou le portefeuille.

accompagnés à élaborer et à mettre en œuvre des projets de qualité. Les projets seront sélectionnés selon des critères objectivement vérifiables et préalablement définis dans le manuel de procédures.

Pour chaque subside pour lequel le bénéficiaire-contractant n'est pas identifié dans le DTF, les conditions minimales pour identifier un bénéficiaire-contractant sont indiquées dans le tableau ci-dessous. Les critères spécifiques seront établis dans les appels à projets. :

Critères d'éligibilité	<p>Entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciblage de jeunes et groupes vulnérables.</li> <li>- Domaine de la formation professionnelle et de l'accompagnement à l'insertion professionnelle, de l'emploi, de l'entrepreneuriat ; des services non-financiers et financiers aux MPE (selon les critères et domaines spécifiés dans l'appel à projets).</li> <li>- Concentration sur la zone d'intervention.</li> </ul>
Critères d'évaluation	<p>Entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durabilité (y compris après la fin de la CS) en termes financier ou de contenu</li> <li>- Valeur ajoutée de la proposition d'un point de vue social, économique ou environnemental</li> <li>- Réalisme de la proposition</li> <li>- Conformité de la proposition par rapport aux objectifs de la CS</li> <li>- Coût global et éligibilité des couts</li> <li>- Rapport qualité prix</li> <li>- Degré d'innovation</li> <li>- Impact attendu</li> <li>- Contribution aux thèmes transversaux</li> <li>- Contribution aux groupes vulnérables</li> <li>- ....</li> </ul>
Types de bénéficiaires contractants éligibles pour les projets « quick win » (activité 1.1)	Toute structure publique ou privée sans but lucratif qui ambitionne de renforcer ou de développer une initiative visant l'insertion économique des jeunes (emploi ou entrepreneuriat)

Types de bénéficiaires contractants pour le résultat 1 en général	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kinshasa Digital Academy est un centre de formation d'excellence non profit dédié aux métiers du numérique : cette organisation sera chargée de la mise en œuvre de tous les volets de l'intervention relatifs à la digitalisation</li> </ul> <p>Toute organisation à finalité sociale, dotée d'une personnalité juridique peut être éligible (par exemple des institutions d'enseignement technique et de formation professionnelles publiques, conventionnées et privées non-conventionnées ; ONG internationales ou nationales ; coopératives ; associations professionnelles, confessionnelles, humanitaires ; les partenaires publics provinciaux déconcentrés et décentralisés ainsi que les entités territoriales décentralisées et services techniques décentralisés.</p>
---	--

Types de bénéficiaires contractants éligibles pour le résultat 2	Toute organisation dotée d'une personnalité juridique (publique ou sans but lucratif) disposant de l'expertise nécessaire pour l'exécution, le suivi et la gestion de contrats de services peut être éligible (par exemple : ONG nationales et internationales ; coopératives ; associations professionnelles, confessionnelles, humanitaires ; et entreprises locales, nationales, régionales, internationales ; les partenaires publics provinciaux déconcentrés et décentralisés et leurs services techniques.  - Le Centre de Ressources de Kinshasa (CdR) adossé au Ministère de la Formation Professionnelle sera soutenu de façon dégressive dans son fonctionnement à travers la modalité Convention de subsides.
Types de bénéficiaires contractants éligibles pour le résultat 3	Tout cluster/organisation patronale ou faitière naissante ou existante, incubée par le hub d'innovation, dotée d'au moins d'un statut de personnalité juridique peut être éligible.
Types de bénéficiaires contractants éligibles pour les études et analyses	Toute organisation dotée d'une personnalité juridique (publique ou sans but lucratif) disposant de l'expertise nécessaire pour l'exécution, le suivi et la gestion de contrats de services peut être éligible (par exemple : ONG nationales et internationales ; coopératives ; associations professionnelles, confessionnelles, humanitaires ; et entreprises locales, nationales, régionales, internationales ; les partenaires publics provinciaux déconcentrés et décentralisés et leurs services techniques.

Le recours à une Convention de Subsides émane d'une proposition de la direction de l'intervention en cours d'exécution, il est nécessaire d'obtenir une approbation du SMCL, consignée dans un PV, sur base d'une argumentation claire motivant pourquoi en l'espèce, le régime des marchés publics n'est pas d'application. Les modalités ci-dessus concernant l'information à l'Etat belge sur les bénéficiaires de subsides ou l'approbation des bénéficiaires par le Ministre de la Coopération sont naturellement d'application.

Il sera nécessaire d'obtenir une approbation préalable du SMCL sur la base d'une justification clairement argumentée, consignée dans un PV.

En outre :

- Pour les conventions de subsides d'un budget inférieur ou égal à 500.000 EUR, Enabel informera l'Etat Belge. Pour ce faire, le Représentant Résident transmettra de manière régulière à l'ambassade belge la liste des bénéficiaires de conventions de subsides y compris l'objet et le montant de ces conventions.
- Les conventions de subsides d'un budget supérieur à 500.000 EUR avec un bénéficiaire ne figurant pas dans le DTF seront soumises à l'approbation de l'administration belge.

### **5.6.7 Gestion Accords Spécifiques de Coopération (ASC)**

Les accords de coopération « public-public » ou de 'coopération horizontale' avec un partenaire public, peuvent se concrétiser pour Enabel par des 'accords-cadres de coopération (ACC), opérationnalisés par des 'accords spécifiques de coopération' (ASC).

Ce type d'accord sera retenu dans le cas où l'intervention souhaite favoriser les synergies d'expertise publique émanant des autres pouvoirs publics à priori belges même si une coopération avec un pouvoir adjudicateur non belge est également possible.

Pour ce type d'accords, l'intérêt public et la notion de 'non-profit' sont mis en avant. Les pouvoirs adjudicateurs coopèrent en vue d'assurer conjointement l'exécution de missions de service public.

La signature d'ASC se fera selon les modalités décrites dans le Guide ACC/ASC d'Enabel.

Un partenariat sous forme d'ACC/ASC peut être envisagé en cours d'exécution. Dans ce cas, l'équipe d'intervention suivra la procédure telle que décrite dans le guide ACC/ASC afin d'initier le processus.

Deux situations peuvent se présenter :

- Soit il existe déjà un ACC avec le partenaire souhaité, et l'équipe pourra directement initier la procédure relative à la mise en place d'un ASC pour l'activité souhaitée ;
- Soit aucun ACC n'a encore été signé entre Enabel et l'institution publique avec laquelle on souhaite développer une synergie. Dans ce cas, l'équipe d'intervention initie le processus pour qu'Enabel envisage la conclusion d'un Accord Cadre de Coopération correspondant.

### Validation d'un ASC

La règle générale pour la gestion d'un ASC est de respecter les procédures en vigueur pour l'engagement et le suivi de dépenses Enabel.

Comme toute dépense, les dépenses relatives aux ASC doivent être planifiées dans les outils de planification.

Les ACC/ASC seront signés 'en régie', c'est-à-dire que seule Enabel est en mesure de signer l'ASC en tant qu'autorité contractante et en utilisant le système belge.

Le suivi et le contrôle des paiements sont faits en conformité avec les procédures en vigueur Enabel.

## 5.7 Monitoring et Revues

Le Monitoring et les Revues soutiennent les besoins de redevabilité, d'apprentissage continu et de pilotage stratégique.

Le monitoring de l'intervention se fait de manière concertée au niveau du comité de coordination du Programme sous la responsabilité du Programme manager et du Programme Change manager.

(Cf. le guide Enabel « More Results » pour toute directive et check-lists)

	Responsabilité	Système	Fréquence	Utilisateurs
Baseline exhaustive	Unité d'intervention		Unique	Intervention, SMCL, Représentation Enabel
Monitoring opérationnel	Unité d'intervention		Trimestriel	Intervention, SMCL, Représentation Enabel
Monitoring des résultats	Unité d'intervention		Annuel	Intervention, SMCL, Représentation Enabel, Ambassade de Belgique
Revue à Mi-parcours	Enabel Conseiller OPS/Externes	HQ : Enabel	Unique	Intervention, SMCL, Enabel, DGD
Revue Finale	Enabel	HQ : Enabel	Unique	Intervention, SMCL

	Conseiller OPS/Externes			Enabel DGD
Monitoring final	Unité d'intervention		Unique	Intervention, SMCL, Enabel Représentation, DGD

### **Baseline exhaustive**

Dès le démarrage de l'intervention, le cadre de monitoring défini dans ce DTF devra faire l'objet d'appropriation par l'équipe d'intervention. Il s'agira d'avoir une matrice de monitoring complète indiquant la situation de référence et la valeur cible des différents indicateurs de l'intervention. Le cadre du monitoring de l'intervention sera aligné sur les systèmes/méthodologies existants (si possible).

Un rapport de la baseline exhaustive est établi selon le calendrier défini dans la phase de démarrage (cf. 5.4.2) (au maximum 9 mois après la SMCL d'ouverture). Il est présenté à la SMCL, qui en prend acte et approuve la façon dont l'intervention effectuera le monitoring de ses résultats.

Le rapport de la Baseline exhaustive contient les éléments suivants :

- Matrice de monitoring
- Plan de gestion des risques
- Planning opérationnel mis à jour

### **Monitoring opérationnel trimestriel (PILOT)**

Le monitoring opérationnel trimestriel dérive de la planification annuelle.

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention et validée par la SMCL.

Le monitoring opérationnel est un processus continu basé sur cette planification et consolidé chaque trimestre.

Le Monitoring trimestriel comprend :

- La planification des activités et sa mise à jour
- La planification financière et sa mise à jour
- La planification des marchés publics et des accords de subsides
- L'état d'exécution des activités et dépenses prévues au trimestre précédent
- Le suivi de la gestion des risques
- Le suivi de la gestion des ressources humaines de l'intervention
- Le suivi des décisions de la SMCL

Elles se feront selon les procédures et modèles fournis par Enabel.

### **Monitoring annuel des résultats**

Le Monitoring des résultats traite la partie « stratégique » du cadre de résultats sur base annuelle : output – outcome et, dans une moindre mesure, le niveau de l'impact.

Le rapport de résultats constitue une base essentielle pour le suivi de l'intervention et de ses éventuels ajustements (tant au niveau du budget qu'au niveau des activités, du chronogramme,

des indicateurs, etc.). Ce rapport est cosigné par l'Intervention Change manager et l'Intervention manager.

La SMCL en valide ou rejette les recommandations (pilotage stratégique).

### **Monitoring final (Rapport final)**

Le monitoring final garantit la transmission à l'organisation partenaire et à Enabel ainsi qu'aux autres membres de la SMCL, des éléments clés de la performance de l'intervention et de veiller à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur « mémoire institutionnelle ». En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention par l'Etat Belge

Contenu :

- Résumer des résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention
- Documentation sur les enseignements tirés
- Vue d'ensemble des informations administratives et financières

Le rapport final doit être achevé au plus tard 1 mois avant la SMCL de clôture.

Après approbation par la SMCL, le rapport final est transmis à l'ambassade belge.

### **Revues et Audits**

#### Revues :

La fonction principale des exercices de revue à mi-parcours et finale est de fournir un point de vue extérieur sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. Les revues sont ainsi utilisées pour :

- Analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique
- Fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques
- Identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Étant réalisées par un acteur externe indépendant, les revues jouent un rôle important dans la redevabilité sur la performance de l'intervention. Les revues sont pilotées par Enabel-Bruxelles selon les processus en vigueur. Les Revues doivent être présentées en SMCL afin de juger et déterminer quelles recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV de la SMCL).

En outre, les deux gouvernements pourront chacun, le cas échéant, procéder à une évaluation externe de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution de l'intervention.

#### Audits :

L'intervention doit être auditée au minimum une fois sur la durée de mise en œuvre des activités. Un montant pour le financement de deux audits sera prévu dans le budget de l'intervention.

L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes de l'intervention reflètent bien la réalité
- La maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures
- La vérification de l'utilisation économique, efficiente et efficace des moyens de l'intervention

La SMCL peut demander des audits supplémentaires s'ils les jugent nécessaires. La SMCL charge Enabel de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon les standards internationaux) indépendante. Le rapport d'audit sera communiqué par Enabel au SMCL. La direction de l'intervention doit élaborer un plan d'actions afin d'améliorer le système de contrôle interne et prouver que des mesures correctives ont été entreprises et appliquées.

De plus, chaque année, les comptes de Enabel sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre, les commissaires réalisent également des audits des interventions cogérées par Enabel. Le comité d'audit d'Enabel peut aussi demander qu'une intervention soit auditée par l'auditeur interne à Enabel.

Les autorités partenaires peuvent également procéder à un audit. Dans le cas d'un audit de l'intervention par les institutions de contrôle nationales, des vérifications de conformité avec le système national ne pourront avoir lieu là où le DTF établis clairement que le système Enabel/Belge doit être utilisé. De plus, le périmètre de contrôle devra se limiter aux activités définies dans le budget sous la modalité « Cogestion », puisque les activités définies suivant la modalité « Régie » sont sous la responsabilité unique de Enabel et ne peuvent dès lors être soumises qu'aux contrôles de ses propres institutions/juridictions.

Tous les rapports d'audit seront partagés entre les parties et présentés à la SMCL. Les audits peuvent être réalisés de manière conjointe.

## **5.8 Adaptation du DTF**

Toutes adaptations relatives à l'objectif spécifique de l'intervention, la durée de la Convention Spécifique, du budget total définis dans la Convention Spécifique, une demande motivée doit être introduite par le partenaire auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la SMCL. Si la Belgique accepte la demande, on procède à un échange de lettres signées par les deux parties

Pour toute autre adaptation du DTF, l'entité RD Congolaise responsable de l'exécution de l'intervention et Enabel peuvent, en cours d'intervention, adapter le présent Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement de l'intervention.

Pour les aspects ci-dessous, l'approbation préalable de la SMCL est requise :

- Aux formes de mise à disposition de la contribution de la Partie belge et de la Partie congolaise ;
- Aux résultats ;
- Aux propositions de changement budgétaires ;
- Aux compétences, attributions, composition et mode de fonctionnement de la SMCL ;
- Au mécanisme d'approbation des adaptations du DTF ;
- Aux indicateurs de résultats et d'objectif spécifique ;
- Aux modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties.

Enabel en informe l'Ambassade belge en RD Congo si de telles modifications sont apportées.

# **6 Thèmes transversaux**

## **6.1 Instruments de financement**

### **Le contexte sectoriel en bref**

Le secteur financier congolais reste dominé par les banques commerciales qui concentrent environ 95% du total actif. Les COOPEC et IMF représente environ 4% des actifs, suivies par les autres institutions financières spécialisées qui concentrent 1% des actifs.

Au cours de la dernière décennie, ce secteur financier a connu un développement important, qui a eu des répercussions positives sur l'inclusion financière. Une nouvelle dynamique est observée au cours des cinq dernières années. Les banques, qui étaient traditionnellement focalisées sur les grandes entreprises, migrent progressivement vers un modèle de banque universelle, ouvert de plus en plus à d'autres segments tels que la banque de détail et la PME, afin de faire face à la concurrence sur les segments traditionnels. On note aussi une croissance de la digitalisation des services financiers et l'utilisation des canaux alternatifs (ex : les agents bancaires) qui présagent l'émergence d'une banque de proximité. L'étape récente de l'essor de la monnaie électronique a aussi contribué considérablement à améliorer l'accès aux services financiers formels.

Malgré toutefois ces évolutions positives en termes d'inclusion financière, le secteur financier reste globalement frileux notamment en raison du contexte macroéconomique difficile qui n'est pas propice à une prise de risque importante. L'accès au financement à long terme est quasi inexistant. Le contexte d'incertitude et la nature des ressources qui sont essentiellement à court-terme n'incitent pas à prendre de risques importants, comme le prêt à moyen terme ou l'extension des services financiers à des nouveaux segments ou niches peu exploités tels que la petite industrie, les start-ups, l'agriculture. Si le prêt à court terme reste théoriquement plus accessible, l'asymétrie de l'information, le faible niveau de confiance dans le secteur financier eu égard aux faillites récurrentes sans remboursement d'épargnants, le faible niveau d'éducation financière apportée aux emprunteurs, le manque de garantie et la non-formalisation des activités font que ces crédits ne sont pas souvent accessibles en pratique.

### **La stratégie d'Enabel en matière de financement**

L'amélioration de l'accès des opérateurs privés à des services financiers adaptés à leurs besoins fait partie des freins évoqués de manière récurrente tant par les usagers eux-mêmes que par un grand nombre d'acteurs du développement.

Cette contrainte liée au financement, déjà prégnante dans nombre d'interventions acquiert aujourd'hui pour Enabel une dimension nouvelle, dès lors qu'il s'agit de soutenir des démarches entrepreneuriales comme c'est le cas pour la présente intervention dans le cadre des différents parcours prévu. Ce nouveau contexte lui pose un défi de taille dès lors que les instruments dont elle dispose n'ont pas été pensés ni conçus pour y répondre directement. Compte tenu de ces différents éléments, l'approche envisagée pour rencontrer les contraintes de financement des opérateurs au niveau local, reposera sur plusieurs axes qui seront explorés et activés en fonction du contexte (existence d'une offre de financement, accessibilité, coût etc..) et des orientations stratégiques :

Or, l'accès à des services financiers adaptés à leurs besoins est une contrainte majeure à la professionnalisation et au développement des MPME. La mise en conformité des entreprises aux normes de qualité est un préalable à l'accès aux marchés régionaux et internationaux. Cette mise aux normes implique de facto des investissements matériels, et donc des financements de long terme. Cependant, le cadre légal et réglementaire dans lequel évolue Enabel, ainsi que les instruments dont elle dispose, n'ont pas été pensés ni conçus pour soutenir directement le secteur privé, notamment en matière de financement des entreprises.

Le premier rôle d'Enabel est de renforcer les capacités des entreprises à se faire financer par les acteurs de financement.

Dans le cas spécifique de l'accès au financement des entreprises dans les contextes fragiles, Enabel focalise son appui sur l'environnement des affaires, le rapprochement de l'offre de la demande et, le cas échéant, peut offrir des solutions de financement ad hoc si l'analyse approfondie du contexte indique l'existence d'une contrainte de financement telle qu'elle est susceptible d'hypothéquer sérieusement l'atteinte des résultats. Ces solutions sont limitées aux modalités suivantes : Renforcement des capacités ; Mécanismes d'aides directes ; Constitution de (fonds de) garantie. De manière générale, la plupart des interventions en cours ont choisi de combiner plusieurs stratégies pour améliorer l'accès aux services financiers :

Au niveau de la demande de financement : L'accompagnement des porteurs de projets (structuration de la demande) et le renforcement de leurs capacités est la voie privilégiée avec l'objectif d'identifier rapidement un ensemble de projets « bancables » qui pourront être proposés aux organismes financiers. Encadrement des agri-entrepreneurs : coaching technique et de gestion, appui à l'élaboration de plans d'affaires, éducation financière et mise en relation avec les prestataires de services financiers. Prise en charge de l'appui technique au bénéfice d'une IMF, d'une banque voire d'une institution publique dont c'est le mandat ;

L'appui technique doit permettre d'améliorer les niveaux d'efficacité et améliorer la gestion du risque afin de permettre une baisse des taux d'intérêts appliqués aux bénéficiaires finaux ;

L'appui technique doit permettre de préparer les IMF à se refinancer sur le marché des capitaux national ou auprès d'investisseurs sociaux/commerciaux étrangers ;

Au niveau de l'offre de financement : appui technique aux Institutions Financières, mécanismes de subventions (généralement adossées à des crédits), mise en place de mécanismes de garantie.

A noter que ces stratégies impliquent également un travail de facilitation entre la demande et l'offre de produits financiers. Enabel dispose d'assistance technique pour ce faire et assurer un dialogue permanent entre les acteurs sur le terrain.

Dans le cas de la présente intervention, l'accent sera mis d'une part sur la facilitation entre l'offre et la demande de produits financiers adaptés et d'autre part sur le test de solutions innovantes telles que le leasing d'équipements par exemple.

## **6.2 Environnement et changement climatique**

Le changement climatique comme Défi global pour la coopération belge et Enabel

Le changement climatique est l'un des défis les plus déstabilisants auxquels est confrontée notre planète. Les impacts négatifs du changement climatique s'accroissent et deviennent chaque jour plus visibles. De plus, ce sont les pays les moins développés qui en souffrent le plus.

Comme le soulignent les rapports successifs du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), l'urgence climatique est bien réelle. Des mesures doivent être prises dans les dix prochaines années pour limiter le réchauffement climatique à un niveau gérable. L'UE a lancé son « Pacte vert pour l'Europe », un ambitieux plan climatique qui vise à éliminer toutes les émissions nettes de gaz à effet de serre d'ici 2050. En 2019, 20 % environ des dépenses de la coopération gouvernementale belge étaient liées à des actions pour le climat, un chiffre appelé à augmenter dans les années à venir.

Enabel forte de vingt ans d'expérience dans l'intégration des questions environnementales dans ses actions et dix ans d'expérience dans la fourniture de solutions pour faire face aux effets du changement climatique, aide les pays à s'adapter aux changements environnementaux et à réduire leurs émissions.

Cet engagement s'est traduit notamment en 2019 par l'accréditation en juillet 2019 au Green climate fund qui lui donne la possibilité de mettre en œuvre des projets environnementaux financés par ce Fonds

Croissance urbaine verte : énergies renouvelables et écoconstruction

On estime que, d'ici 2030, plus de la moitié de la population africaine vivra dans des zones urbaines. Cette urbanisation rapide et incontrôlée pose de sérieux défis aux villes d'Afrique subsaharienne, dont un déficit d'infrastructures. Le changement climatique représente un fardeau supplémentaire.

Enabel aide les différents niveaux de pouvoir à gérer ces problèmes, avec un accent tout particulier sur les villes secondaires et leur territoire. Tant les communautés que le secteur privé sont impliqués dans le processus de planification et de mise en œuvre. L'action d'Enabel vise l'adoption et l'application par plus de municipalités de politiques et plans intégrés en faveur de l'inclusion, l'utilisation rationnelle des ressources, de villes intelligentes, l'économie circulaire, la résilience urbaine, et la promotion de compétences et d'emplois inscrits dans l'économie verte et circulaire. De telles approches devraient réduire les risques liés au changement climatique tels que les inondations, les glissements de terrain, les îlots de chaleur, entre autres.

Enfin, Enabel encourage les énergies renouvelables partout où la production d'énergie est en jeu, un environnement propice au déploiement de ces énergies, la construction de bâtiments écologiques et l'efficacité énergétique dans le développement du secteur privé, les bâtiments ou les transports publics.

La présente intervention, à travers l'une de ces approches sectorielles fondée notamment sur la résilience climatique et sociale a fait le choix de prendre cette question au sérieux et d'essayer au maximum de la traduire dans les faits et les projets qui seront accompagnés (notamment à travers le choix des secteurs qui seront priorisés).

En matière d'énergie, l'approvisionnement en énergie pourra être partiellement garanti par l'installation et la maintenance de systèmes d'énergie renouvelable adaptés à la situation du CdR et à ses besoins. L'installation de systèmes d'énergie renouvelable nécessite une préparation approfondie (qui fera partie intégrante de l'activité 2.3.1), un suivi de l'acquisition et de la gestion, ainsi que la formations des utilisateurs et la mise en place d'un plan de maintenance des installations. Ceci sera réalisé avec l'aide d'une assistance spécialisée. La fourniture et l'installation de ces systèmes seront réalisées par des contractants recrutés par marché public.

En matière d'économie circulaire, on signalera qu'Enabel peut mobiliser de l'expertise spécialisée notamment s'agissant d'équipements et d'accompagnement soft via la mobilisation de partenariats comme Close the Gap pour le hard et Bibliothèques Sans Frontières, pour le soft.

Le choix des secteurs, fonction des opportunités locale sera aussi un élément déterminant par exemple pour les emplois « verts » dans des secteurs positifs en termes d'environnement et de climat La formation de formateurs/coach dans ces différents domaines (économie circulaire, énergie, construction...) ainsi que des actions de communication et sensibilisation seront essentielles.

### **6.3 Egalité hommes - femmes**

La participation des femmes à la croissance économique est une pierre angulaire de l'Agenda 2030 des Nations Unies. L'analyse du contexte en RDC confirme les conclusions du rapport 2016 du Groupe de haut niveau du Secrétaire général des Nations Unies sur l'autonomisation économique des femmes qui démontre que les femmes ont un accès moindre aux ressources et on

dénombrer moins de femmes que d'hommes parmi les chefs d'entreprise. Les disparités entre les sexes dans les entreprises reflètent les disparités dans les droits des femmes et signalent en effet d'autres inégalités dans l'accès aux institutions, l'accès à la propriété, l'obtention d'un emploi, les incitations à travailler, les recours aux tribunaux, l'accès au crédit ou encore la protection contre la violence basée sur le genre.

Cependant, l'importance de l'entrepreneuriat féminin pour le développement économique est largement reconnue. De nombreuses études démontrent l'impact positif des femmes entrepreneures sur la croissance économique et le développement ; les économies caractérisées par des niveaux élevés d'activité entrepreneuriale des femmes résistent mieux aux crises financières et connaissent moins fréquemment des ralentissements

Avec un taux élevé de femmes entrepreneures, le continent africain, et la RDC ne font pas exception, fait de l'entrepreneuriat un véritable facteur d'émancipation. Cependant, la grande majorité des femmes qui entreprennent le font par nécessité, faute d'autres opportunités. L'entrepreneuriat féminin est caractérisé par plusieurs failles majeures : le manque de formation (et d'éducation de base) ; l'inégalité entre les genres – notamment, la charge démesurée qui pèse sur les femmes en termes de travail de soin et domestique non-rémunéré ; les garanties et les taux élevés requis par les banques pour contracter un prêt sont autant de facteurs qui limitent le développement des entreprises appartenant à des femmes. Celles-ci sont donc plus petites et défavorisées dans leur accès au crédit, aux ressources et aux actifs. Il faut ajouter à cela que les secteurs investis par les femmes – principalement l'éducation et l'agriculture – se caractérisent par des marges plus faibles et des besoins d'investissements plus importants, ce qui limite les capacités de développement de ces entreprises. A l'inverse, les hommes investissent dans les secteurs qui promettent des rendements nettement plus attractifs. En outre, la plupart des entrepreneures ne déploient pas de solutions technologiques.

C'est pourquoi les interventions d'Enabel prévoient des activités (et des moyens) pour consolider la communauté des femmes entrepreneures dans le domaine des nouvelles technologies, la rendre visible, et assurer que les structures d'accompagnement et autres intermédiaires (financiers par exemple) soient correctement formés et sensibilisés à l'entrepreneuriat féminin de sorte qu'ils puissent leur délivrer des services adaptés et que l'outil digital/ technologique soit (aussi) au service de l'autonomisation, de l'empowerment des femmes.

L'intervention interviendra donc à 3 niveaux distincts : en fixant des objectifs quantitatifs de participation des femmes aux activités proposées (au moins 50%) ; en intégrant de manière transversale la dimension du genre et troisièmement en proposant, au sein de chaque résultat, des activités spécifiques en faveur de la participation des femmes. Le détail de ces activités est issu d'une analyse approfondie du contexte dans le chapitre 1 qui sera complétée d'une part par les analyses de filières/ secteurs porteurs prévues au démarrage de l'intervention mais également d'une analyse sociologique et anthropologique permettant de bien comprendre les leviers de changement. Des moyens spécifiques sont dédiés.

## **7 Annexes**

## **7.1 Cadre des résultats**

	Logique intervention	Indicateurs	Valeurs de référence	Valeurs cibles	Sources de vérification	Hypothèses
<b>OG</b>	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.					
<b>O S</b>	Des dispositifs d'accompagnement, d'intermédiation à l'emploi, de soutien à des incubateurs et à des entreprises innovantes, permettent l'insertion professionnelle des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents	<p>Nombre de jeunes accompagnés all in dont les femmes</p> <p>Nombre de jeunes insérés all in, dont les femmes, qui ont :</p> <p>Trouvé un emploi salarié via formations alternées et Job coaching</p> <p>Créé un emploi autonome</p> <p>Intégré des emplois créés par les clusters/MPME soutenus</p> <p>Nombre de jeunes inscrits au CdR</p>	<p>La réussite des jeunes qui ont bénéficié de l'appui de l'intervention : 0.</p> <p>La création d'emploi des MPME qui ont bénéficié de l'appui de l'intervention : 0</p>	<p>Au moins 40% des jeunes participant aux activités sont insérés</p> <p>Les clusters soutenus créent au moins 250 emplois</p>	<p>Rapports trimestriels et annuel (PILOT, Rapport de Résultats)</p> <p>Rapports via logiciel/base de données</p>	
<b>R1</b>	<b>Résultat 1</b> 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	<p>Nombre de projets « quick win » réalisés</p> <p>Nombre de bénéficiaires, désagrégé par sexe insérés via ces actions Quick Win</p>	Nouvelle initiative : 0.	10 projets de formation alternée 150 jeunes via des groupes de 15	Rapports trimestriels et	Les jeunes et acteurs prestataires manifestent leur intérêt et témoignent d'un esprit d'initiative

		<p>Nombre de projets de formations alternées conventionnées avec entreprises pour emplois</p> <p>Nombre de bénéficiaires, désagrégé par sexe des formations alternées</p> <p>Nombre de bénéficiaires du Jobcoaching, désagrégé par sexe</p> <p>Nombre de bénéficiaires, désagrégé par sexe Auto Emploi</p> <p>Nombre de bénéficiaires en stage</p> <p>Nombre d'entreprises prospectées</p> <p>Nombre d'entreprises partenaires</p> <p>Nombre d'apprenants (50% de femmes) formés aux métiers du numérique</p> <p>Nombre de formés aux métiers du numérique insérés professionnellement</p> <p>Nombre de bénéficiaires qui ont renforcé leurs compétences numériques utiles à leur métier.</p> <p>Nombre d'équipes qui ont développé un POC (proof of concept) et sont redirigées vers des structures d'incubations.</p>	<p>Nouvelle initiative : o.</p> <p>Nouvelle initiative : o.</p>	<p>Au moins 400 jeunes par an bénéficient des projets (au moins 50 % femmes)</p> <p>Au moins 70% des bénéficiaires sont intégrés dans un stage</p> <p>Au moins 350 entreprises deviennent partenaires (au moins 1 action concrète)</p>	<p>annuels (PILOT, Rapport de Résultats)</p> <p>Rapports de suivi-évaluation</p> <p>Rapports via logiciel/base de données</p>	<p>Volonté et capacité des institutions de formation d'organiser des formations pratiques courtes en partenariat multi-acteurs</p> <p>Bonne entente entre l'intervention, les acteurs publics et privés, et les autorités</p> <p>Dispositions favorables des entreprises partenaires pour stage et insertion à l'emploi</p> <p>Contexte économique en reprise</p>
		<p>Nombre d'agents du CdR ayant amélioré leurs capacités techniques par le renforcement des compétences.</p>	<p>Nouvelle initiative : o.</p>	<p>100 % des agents CdR formés et coachés</p>		
<b>R 2</b>	<p><b>Résultat 2</b> : 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</p>	<p>Infrastructure et équipements</p> <p>Plan stratégique de développement du CdR</p> <p>Feuille de route du CdR</p> <p>Business plan du CdR</p> <p>Circulaire CdR Kinshasa</p> <p>Processus de gestion</p> <p>Politique d'assurance qualité</p>	<p>Nouvelle initiative : o</p>	<p>1 CdR construit et équipé</p> <p>1 plan stratégique mis en œuvre</p> <p>1 feuille de route mis en œuvre</p> <p>1 business plan réalisé</p> <p>1 circulaire CdR promulguée</p> <p>1 processus de gestion réalisé</p> <p>1 politique d'assurance qualité réalisée</p>	<p>Réception travaux</p> <p>Rapports trimestriels KinEmploi</p> <p>Rapports trimestriels CdR</p>	<p>Le secteur privé trouve un avantage gagnant gagnant à contribuer à l'amélioration de l'écosystème formation emploi</p>

		Plan de renforcement des capacités Nombre de partenaires renforcés Nombre de réunions paritaires de concertation Nombre d'études réalisées Fonds de formation Observatoire de l'emploi opérationnel	Nouvelle initiative : 0  Nouvelle initiative : 0  Nouvelle initiative : 0	1 plan de renforcement multi acteurs réalisé 100 bénéficiaires partenaires renforcés selon logique paritaire 9 Réunions paritaires de concertation annuelles 1 fonds de formation opérationnel en année 3 1 Observatoire de l'emploi opérationnel en année 3		
--	--	--	---	--	--	--

R3	<b>Résultat 3</b> Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers adaptée à leurs besoins (pour contribuer au développement de l'emploi).	<i>Nombre d'organisation faitières/clusters partenaires</i>	Nouvelle initiative : 0.	<i>Au moins 5 clusters sectoriels identifiés et soutenus</i>	Rappports trimestriels et annuel (PILOT, Rapport de Résultats, Outil numérique intégré Rappports de suivi-évaluation Observations des acteurs économiques Témoignages des entrepreneur.e.s et des chefs de MPE Rappports d'activité des structures de conseil et d'épargne-crédit et des accompagnateurs individuels Informations diffusées par les médias locaux et par la FEC
		<i>Nombre de MPE qui deviennent membre du cluster/hun</i> <i>Nombre de MPE qui ont participé à une des activités de renforcement organisées par le cluster/hub</i> <i>Nombre de femmes chefs d'entreprise qui ont bénéficié d'un renforcement des capacités</i> <i>Nombre formateurs/agents des organisations faitières ayant bénéficié d'un renforcement des capacités</i>	Nouvelle initiative : 0 Nouvelle initiative : 0. Nouvelle initiative : 0.	2500 1500 750 150	
		<b>Indicateur : Accès au Marché :</b> <i>Nombre d'emplois créés suite à un renforcement des MPME</i> <i>Evolution du chiffre d'affaire des MPME soutenues</i>	Nouvelle initiative : 0. Nouvelle initiative : 0.	1000 emplois all in Augmentation de 50% du CA	

	<b>Activités pour atteindre le Résultat 1</b>
<b>R 1</b>	<b>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</b>
<b>A 1.1</b>	<p><b>Mettre en place des actions de formation et d'insertion « quick win »</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer et lancer le dossier d'appel à projets (pour les porteurs)</li> <li>• Préparer un marché pour les opérateurs de prestation emploi salarié et auto-emploi</li> <li>• Evaluer les manifestations d'intérêt et présélectionner un nombre restreint de projets</li> <li>• Accompagner les porteurs de projets (organisations/institutions/groupements) dans l'élaboration de leur projet de formation et d'accompagnement à l'(auto-)emploi/entrepreneuriat et à l'emploi salarié</li> </ul>
<b>A 1.2</b>	<p><b>Améliorer le « matching » offre-demande d'emploi par le soutien à un mécanisme permanent d'intermédiation ciblant au moins 50 % de femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les compétences et les capacités en insertion des agents du CdR</li> <li>• Mettre en œuvre le dispositif « chercheurs d'emploi » du Jobcoaching composé d'au moins 50% de femmes</li> <li>• Mettre en place le dispositif « entreprise » du Jobcoaching qui intègre une offre de service en recrutement/sélection et placement</li> <li>• Implémenter une stratégie diversifiée de communication orientée entreprise adaptée au contexte</li> <li>• Mettre en place un outil numérique visant l'appariement entre offre et demande et la numérisation intégrale du suivi/accompagnement des bénéficiaires et des entreprises</li> <li>• Expérimenter des systèmes de bourse "premier emploi" et/ou d'appui à la première insertion professionnelle pour des publics cibles particuliers</li> </ul>
<b>A 1.3</b>	<p><b>Mettre en place le dispositif « entreprise » du Jobcoaching qui intègre une offre de service en recrutement/sélection et placement, sur mesure en fonction des besoins et au bénéfice des entreprises.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer et mettre en œuvre l'offre de service orientée entreprise</li> <li>• Prospecter, Identifier et conventionner les postes vacants accessibles au public ciblé</li> <li>• Mettre en place un outil numérique visant l'appariement entre offre et demande et la numérisation intégrale du suivi/accompagnement des bénéficiaires et des entreprises</li> <li>• Expérimenter des systèmes de bourse "premier emploi" et/ou d'appui à la première insertion professionnelle pour des publics cibles particuliers</li> </ul>
<b>A 1.4</b>	<p><b>Structurer et mettre en place un dispositif de formations alternées courtes répondant aux besoins d'emploi sectoriels identifiés et conventionnés pour au moins 50% de femmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospecter, Identifier et conventionner les postes vacants accessibles au public ciblé</li> <li>• Identifier les opérateurs de formation et conventionner avec ceux capables de mettre en place la formation ad hoc,</li> <li>• Doter les opérateurs des équipements nécessaires à la formation si celle-ci est récurrente.</li> </ul>

A 1.5	<p><b>Digitaliser les entreprises dans les secteurs à fort potentiel de l'économie urbaine kinoise via la formation professionnelle des bénéficiaires aux compétences numériques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutter contre la fracture numérique avec des formations ad hoc</li> <li>• Mettre en place des formations intensives, professionnalisantes, certifiantes et gratuites.</li> <li>• Mettre en place un accompagnement spécifique au projet professionnel numérique</li> <li>• Contribuer à la mise en place du laboratoire numérique intégré au CdR</li> <li>• Proposer des formations professionnalisantes aux métiers du numérique</li> </ul>
A1.6	<p><b>Mettre en œuvre un dispositif permanent d'incubation visant l'autocréation d'emploi et la création d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le renforcement des compétences des acteurs à travers des actions de formation et de coaching des formateurs et accompagnateurs</li> <li>• Créer ou associer/intégrer et consolider un incubateur urbain au sein du CdR en ce compris son business model</li> <li>• Sélectionner les porteurs de projet individuels ou collectifs prioritairement des femmes</li> <li>• Formaliser et mettre en place un dispositif d'appui à la pré création et à la création d'entreprise</li> <li>• Déployer le processus d'accompagnement des incubés</li> <li>• Développer une offre d'appui à la recherche de services financiers pour accompagner le démarrage de l'activité</li> </ul>
A 1.7	<p><b>Financer l'expertise interne et externe de l'intervention</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter l'ATN insertion professionnelle et ingénierie de formation</li> <li>• Mobiliser l'expertise externe via les modes de contractualisation prévus chez Enabel.</li> </ul>

	<b>Activités pour atteindre le Résultat 2</b>
<b>R 2</b>	<b>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</b>
<b>A 2.1</b>	<b>Concevoir, et formaliser la mise en place du dispositif multi services Centre de ressources en milieu urbain</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer la stratégie de développement à 4 ans du CdR et son plan d'actions</li> <li>• Formaliser le processus de gestion du CDR avec les parties prenantes</li> </ul>
<b>A.2.2</b>	<b>Soutenir un processus paritaire d'amélioration de l'efficacité de l'écosystème</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir le dialogue entre les parties prenantes de l'écosystème adéquation formation-emploi en milieu urbain</li> <li>• Promouvoir le CdR comme acteur incontournable de l'écosystème adéquation formation-emploi en milieu urbain au niveau institutionnel formel.</li> <li>• Contribuer au plaidoyer pour une formation professionnelle adaptée au contexte</li> </ul>
<b>A 2.3</b>	<b>Construire/réhabiliter et équiper le centre de Ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménager ou construire les espaces de formation, d'incubation et d'accélération du CdR centralisé</li> <li>• Doter le CdR des équipements a</li> <li>• d hoc</li> </ul>
<b>A2.4</b>	<b>Soutenir l'activité du CdR via une contractualisation dégressive.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer une convention de subside en octroi direct</li> </ul>
<b>A2.5</b>	<b>Financer l'expertise interne et externe</b>
	<b>Activités pour atteindre le Résultat 3</b>
<b>R 3</b>	<b>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 (pour contribuer au développement de l'emploi).</b>
<b>A 3.1</b>	<b>Identifier les opérateurs d'accélération les plus performants</b>
<b>A 3.2</b>	<b>Identifier et soutenir les secteurs/clusters/MPME les plus résilients en terme de potentiel de croissance et de création d'emploi</b>
<b>A 3.3</b>	<b>Mettre en place un hub d'innovation et d'accélération via une offre de prestation de service non financiers ciblée sur les clusters et organisations sectorielles</b>
<b>A3.4</b>	<b>Soutenir la mise en place d'une offre de formation continuée en phase avec les besoins des MPME en accélération</b>
<b>A3.5</b>	<b>Faciliter la mise en place de services (para)financiers innovants</b>
<b>A3.6</b>	<b>Enclencher la transformation digitale des secteurs/clusters ciblés par l'intervention de KinEmploi</b>

A3.7

Financer l'expertise

## 7.2 Budget

				niveau de détail		CHRONOGRAMME								
BUDGET TOTAL				unité	quantité	montant	BUDGET TOTAL	%	Total	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<b>A</b>	<b>Objectif spécifique (part) 1</b>						<b>7.063.600,00 €</b>	<b>71%</b>	<b>7.063.600</b>	<b>820.900</b>	<b>2.423.400</b>	<b>2.460.900</b>	<b>1.358.400</b>	<b>0</b>
	<i>Résultat: Les jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficient d'une prestation d'accompagnement adaptée à leurs besoins</i>						3.206.800	32%	3.206.800	441.700	1.029.200	1.049.200	686.700	0
A 01	Mettre en place des actions de formation et d'insertion « quick win »						515.000		515.000	215.000	300.000	0	0	0
A 01 02	Améliorer le « matching » offre-demande d'emploi						650.000		650.000	70.000	185.000	245.000	150.000	0
A 01 03	Structurer et mettre en place un dispositif de formations alternées courtes						325.000		325.000	27.500	110.000	110.000	77.500	0
A 01 04	Digitaliser les entreprises dans les secteurs à fort potentiel de l'économie urbaine						400.000		400.000	0	55.000	190.000	155.000	0
A 01 05	Mettre en œuvre un dispositif permanent d'incubation						800.000		800.000	25.000	225.000	375.000	175.000	0
A 01 06	Financer l'Expertise						516.800		516.800	104.200	154.200	129.200	129.200	0
	<i>Résultat 2 L'écosystème adéquation formation emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluri-acteurs</i>						2.173.400	22%	2.173.400	289.600	984.600	677.100	222.100	0
A 02 01	Concevoir, et formaliser la mise en place du dispositif multi services						100.000		100.000	50.000	50.000	0	0	0
A 02 02	Soutenir un processus paritaire d'amélioration de l'efficacité de l'écosystème						240.000		240.000	60.000	65.000	57.500	57.500	0
A 02 03	Construire/réhabiliter et équiper le centre de Ressources						1.100.000		1.100.000	40.000	630.000	430.000	0	0
A 02 04	Soutenir l'activité du CdR via une contractualisation dégressive.						375.000		375.000	75.000	125.000	100.000	75.000	0
A 02 05	Financer l'Expertise						358.400		358.400	64.600	114.600	89.600	89.600	0
	<i>Résultat 3: Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers</i>						1.683.400	17%	1.683.400	89.600	409.600	734.600	449.600	0
A 03 01	Identifier les opérateurs d'accélération les plus performants						25.000		25.000	10.000	10.000	5.000	0	0
A 03 02	Identifier et soutenir les secteurs/clusters/MPME les plus résilients						1.000.000		1.000.000	0	200.000	500.000	300.000	0
A 03 03	Mettre en place un hub d'innovation et d'accélération						100.000		100.000	0	40.000	40.000	20.000	0
A 03 04	Soutenir la mise en place d'une offre de formation continue 'MPME en accélération'						100.000		100.000	0	30.000	40.000	30.000	0
A 03 05	Faciliter la mise en place de services (para)/financiers innovants						100.000		100.000	20.000	50.000	30.000	0	0
A 03 06	Enclencher la transformation digitale des secteurs/clusters ciblés						100.000		100.000	0	10.000	50.000	40.000	0
A 03 07	Financer l'expertise						258.400		258.400	59.600	69.600	69.600	59.600	0
<b>X</b>	<b>Réserve budgétaire (max 5% * total activités)</b>						<b>200.600</b>	<b>2%</b>	<b>200.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>200.600</b>	<b>0</b>
X 01	Réserve budgétaire						200.600	2%	200.600	0	0	0	200.600	0
X 01 02	Réserve budgétaire	unité	1	200.600	200.600								200.600	
<b>Z</b>	<b>Moyens généraux</b>						<b>2.735.800</b>	<b>27%</b>	<b>2.735.800</b>	<b>736.200</b>	<b>558.200</b>	<b>653.200</b>	<b>558.200</b>	<b>230.000</b>
Z 01	Frais de personnel						1.959.000	20%	1.959.000	458.400	458.400	458.400	458.400	125.400
Z 01 01	Assistant technique						780.000		780.000	180.000	180.000	180.000	180.000	60.000
Z 01 02	Ressources mutualisées ATI						645.000		645.000	150.000	150.000	150.000	150.000	45.000
Z 01 03	Equipe finance et administration						317.000		317.000	75.000	75.000	75.000	75.000	17.000
Z 01 04	Equipe technique						145.000		145.000	35.400	35.400	35.400	35.400	3.400
Z 01 05	Personnel partenaire						72.000		72.000	18.000	18.000	18.000	18.000	0
Z 02	Investissements						148.000	1%	148.000	148.000	0	0	0	0
Z 02 01	Véhicules						64.000		64.000	64.000	0	0	0	0
Z 02 02	Equipement bureau						25.000		25.000	25.000	0	0	0	0
Z 02 03	Equipement IT						34.000		34.000	34.000	0	0	0	0
Z 02 04	Aménagements du bureau						25.000		25.000	25.000	0	0	0	0
Z 03	Frais de fonctionnement						378.800	4%	378.800	84.800	94.800	94.800	94.800	9.600
Z 03 01	Services et frais de maintenance						50.000		50.000	12.000	12.000	12.000	12.000	2.000
Z 03 02	Carburant						50.000		50.000	12.000	12.000	12.000	12.000	2.000
Z 03 03	Frais de fonctionnement des véhicules (entretien & assurance)						22.500		22.500	5.000	5.000	5.000	5.000	2.500
Z 03 04	Télécommunications						37.500		37.500	9.000	9.000	9.000	9.000	1.500
Z 03 05	Fournitures de bureau						24.000		24.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
Z 03 06	Missions						24.000		24.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
Z 03 07	Frais de représentation						24.000		24.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
Z 03 08	Formation						24.000		24.000	6.000	6.000	6.000	6.000	
Z 03 09	Communication externe						90.000		90.000	15.000	25.000	25.000	25.000	
Z 03 10	Frais financiers						7.800		7.800	1.800	1.800	1.800	1.800	600
Z 03 11	Frais TVA						0		0					
Z 03 12	Autres frais de fonctionnement						25.000		25.000	6.000	6.000	6.000	6.000	1.000
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation						250.000	3%	250.000	45.000	5.000	100.000	5.000	95.000
Z 04 01	Frais de suivi et évaluation: baseline, MTR & ETR						120.000		120.000	40.000		40.000		40.000
Z 04 02	Audit						30.000		30.000			15.000		15.000
Z 04 03	Backstopping						20.000		20.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Z 04 04	Capitalisation						80.000		80.000					40.000
<b>TOTAL GENERAL</b>							<b>10.000.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>10.000.000</b>	<b>1.557.100</b>	<b>2.981.600</b>	<b>3.114.100</b>	<b>2.117.200</b>	<b>230.000</b>
							<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
							<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 7.3 Chronogramme simplifié

				ANNEE 1				ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
				Q1	Q2	Q3	Q4			
<i>Résultat 1 : L'accès à une offre de formations professionnelles est facilité</i>										
A	01	01	Mettre en place des actions de formation et d'insertion "quick win"							
			Préparation et évaluation des propositions de projets							
			Elaboration et évaluation des projets finaux							
			Exécution et suivi-accompagnement des projets finaux							
A	01	02	Améliorer le « matching » offre-demande d'emploi							
			Renforcer les compétences et les capacités en insertion des agents du CdR							
			Mettre en œuvre le dispositif « chercheurs d'emploi » du Job coaching							
			Mettre en place le dispositif « entreprise » du Job coaching							
			Implémenter une stratégie diversifiée de communication orientée entreprise							
			Mettre en place un outil numérique visant l'appariement et le suivi/accompagnement							
			Expérimenter des systèmes de bourse "premier emploi et insertion professionnelle"							
A	01	03	Structurer et mettre en place un dispositif de formations alternées courtes							
			Prospecter, identifier et conventionner les postes vacants accessibles au public ciblé							
			Identifier, conventionner et doter en équipement les opérateurs de formation							
A	01	04	Digitaliser les entreprises dans les secteurs à fort potentiel de l'économie urbaine							
			Contribuer à la mise en place du laboratoire numérique intégré au CdR							
			Lutter contre la fracture numérique							
			Mettre en place des formations intensives, professionnalisantes, certifiantes							
			Mettre en place un accompagnement spécifique au projet professionnel numérique							
			Proposer des formations professionnalisantes aux métiers du numérique							
A	01	05	Mettre en œuvre un dispositif permanent d'incubation							
			Créer un incubateur urbain au CdR et développer son business model							
			Renforcement des compétences des acteurs à travers des actions "Coach the Coach"							
			Sélectionner les porteurs de projet individuels ou collectifs							

			Formaliser et mettre en place un dispositif d'appui à la (pré-)création d'entreprise							
			Déployer le processus d'accompagnement des incubés							
			Développer une offre d'appui à la recherche de services financiers							
A	01	06	Financer l'Expertise							
			Expert ATN en ingénierie de formation et didactique professionnelle							
			Expert ATN en incubation et entrepreneuriat urbain							
			Expertise perlée (inter)nationale							

				ANNEE 1				ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4
				Q1	Q2	Q3	Q4			
<i>Résultat 2 L'écosystème adéquation formation emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluri-acteurs</i>										
A	02	01	Concevoir, et formaliser la mise en place du dispositif multi services							
			Elaborer la stratégie de développement à 4 ans du CdR et son plan d'actions							
			Formaliser le processus de gestion du CdR avec les parties prenantes							
A	02	02	Soutenir un processus paritaire d'amélioration de l'efficacité de l'écosystème							
			Promouvoir le dialogue formation-emploi en milieu urbain							
			Mobiliser des Recherches actions avec le monde universitaire							
			Promouvoir le CdR comme acteur de l'écosystème au niveau institutionnel formel							
			Contribuer au plaidoyer pour une formation professionnelle adaptée au contexte							
A	02	03	Construire/réhabiliter et équiper le centre de Ressources							
			Réaliser les études de conception et le suivi des réhabilitations et constructions							
			Réaliser les travaux de réhabilitation et de construction							
			Fournir les infrastructures en énergie renouvelable							
			Fournir les équipements							
			Fournir les ressources pédagogiques et d'apprentissage							
A	02	04	Soutenir l'activité du CdR via une contractualisation dégressive.							
			Préparer, exécuter et suivre une Convention de Subsidés							

A	02	05	Financer l'Expertise								
			Expert ATN en gouvernance et développement économique local								
			Expertise perlée (inter)nationale								
A	02	06	Financer l'Expertise								
			Expert ATN en gouvernance opérationnelle du CdR et en développement économique local								
			Expertise perlée (inter)nationale								
<i>Résultat 3: Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers</i>											
A	03	01	Identifier les opérateurs d'accélération les plus performants								
			Suivre et actualiser l'étude préalable								
A	03	02	Identifier et soutenir les secteurs/clusters/MPME les plus résilients								
			Renforcer et appuyer en soft								
			Renforcer et appuyer en hard								
A	03	03	Mettre en place un hub d'innovation et d'accélération								
			Renforcer les services de développement du MPE								
			Encourager le réseautage dans le hub								
			Animer une communauté de pratique								
A	03	04	Soutenir la mise en place d'une offre de formation continuée 'MPME en accélération'								
			Offrir une prestation de formation pour les membres et les externes								
A	03	05	Mettre en place un hub d'innovation et d'accélération								
			Réaliser une Etude sur l'accès au financement								
			Renforcer les mécanismes de facilitation d'accès au financement								
A	03	06	Enclencher la transformation digitale des secteurs/clusters ciblés								
			Co-construction des solutions numérique pour les secteurs/clusters ciblés								
A	03	04	Financer l'expertise								
			Expert ATN en accélération et soutien aux organisations professionnelles								
			Expertise perlée (inter)nationale								

## 7.4 Fiches de Mission personnel international long terme

### 7.4.1 Gestionnaire de l'Intervention

**Architecture de fonction de référence :** Intervention Manager

**Catégorie classification :** 6

**Secteur et thème :** Ingénierie de Formation / Insertion Professionnelle, Accompagnement/Placement Emploi Salarié /développement partenariat territorial public privé.

**Affectation :**

- **Pays :** RDC.
- **Lieu d'affectation :** Kinshasa

**Durée :**

- **Nombre de mois :** 52 mois (durée de l'intervention).

**Organigramme/Organisation avec les partenaires :**

- **N+1 :** Country Portfolio Manager
- **Spécificités :** Intervention dont la clé de voûte est un centre de ressources multifonctionnel visant l'emploi des jeunes
- **Responsabilité hiérarchique :**
  - *Nombre :* 15 maximum.
  - *Fonctions :* Personnel (inter-)national technique et d'appui (administratif, financier, logistique).
- **Partenaires :** **Ministère de la Formation professionnelle**, porteurs de projets, prestataires et partenaires (para-)publics et privés.
- **Compétences spécifiques requises :**
  - Un profil formation/emploi/partnership

**Atout :**

- Une expérience en organisation de procédures « appel à projets ».
- Une expérience en processus d'accompagnement à l'emploi salarié et ingénierie de formation fondée sur la demande
- Une expérience en développement partenarial et territorial multi acteurs liés à l'emploi et à l'adéquation formation emploi

**Contexte (points d'attention) :**

- **Contexte Intervention :**

La présente intervention (10.000.000 EUR – 48 mois) se situe en zone urbaine à Kinshasa. Bien qu'étant une intervention isolée, la présente intervention s'inscrit dans un contexte de 4 interventions « Formation-Emploi » Enabel actuellement en exécution dans 4 autres provinces.

- **Stratégie :**

L'intervention intègre une approche innovante visant l'insertion professionnelle à l'emploi salarié, à l'auto-emploi et l'appui à des clusters sectoriels résilients porteurs d'emplois en milieu urbain. L'ingénierie de formation professionnelle sera fondée sur la demande objectivée et conventionnée des entreprises en compétences et en capital humain de qualité. Elle est construite comme une intervention ouverte : les activités spécifiques ne sont pas toutes concrètement fixées mais seront déterminées à travers des requêtes qui

seront soumises selon un processus, un cadre et des procédures prédéterminés (appel à projets).

L'intervention appliquera une approche ascendante (bottom-up) et favorisera l'appui aux acteurs opérationnels locaux porteurs d'innovations et de développement durable (à identifier à travers des appels à projets). La co-création et la conception à partir du Centre de Ressources, clé de voûte de l'intervention, centrée sur le bénéficiaire demandeur d'emploi, s'inscrivent dans cette logique.

Les services et opérateurs d'appui à l'entrepreneuriat et au développement du secteur privé seront sensibilisés et renforcés afin que l'entrepreneur ait accès à des services de qualité et qu'il puisse opérer dans un environnement plus favorable. Les processus d'innovation seront encouragés, en particulier ceux portés par des femmes et en phase avec les exigences d'un développement économique résilient en termes de qualité des emplois et de préoccupations environnementales. Les groupes qui ont insuffisamment d'accès à de tels services et qui rencontrent des difficultés à faire valoir leurs droits économiques comme les femmes et les jeunes, sont spécifiquement ciblés et des mesures spécifiques seront développées.

- **Domaines de résultat :**

L'intervention contribuera au développement économique et inclusif par l'insertion professionnelle et socio-économique des jeunes via des formations professionnelles de courte durée et de qualité, des séquences d'ajustement comprenant l'accompagnement des jeunes à l'insertion et à l'entrepreneuriat ; le renforcement des capacités et l'appui aux acteurs économiques formels et informels est également une priorité. Ceci sera réalisé à travers une approche fondée sur les droits humains (partant du contexte local) et à travers la communication pour le développement, s'appuyant sur une connaissance approfondie de l'économie locale, des opérateurs et différents acteurs, des opportunités d'affaires, et des filières porteuses.

R1 : 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

R2 : 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 (diagnostic concerté, stratégie et plan, dispositifs de pilotage et de suivi, approche fondée sur les droits, etc.)

R3 : Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers adaptée à leurs besoins

- **Fonction :**

Le/la gestionnaire de l'intervention recherché est appelé à coordonner l'intervention et à gérer l'Unité d'Intervention du projet. Il/elle assurera également la direction technique sur les Résultats 1 et 2 (formation, emploi et développement de la concertation pluri-acteurs au niveau territorial). Il/Elle travaillera en supervision des autres experts nationaux du projet, les différents partenaires et acteurs ainsi qu'en collaborant avec l'ECT Education, Formation et Emploi de la Représentation. Il/elle veillera à l'encadrement du staff de projet, et fera le lien avec les Points Focaux du Partenaire pour l'opérationnalisation du Centre de Ressources et les orientations stratégiques. L'IM aura un rôle de coaching particulier envers le gestionnaire du Centre de Ressources. L'intervention sera accompagnée par une SMCL. Il/elle s'assurera de superviser les opérations visant la clôture de l'intervention.

## 7.4.2 Fiche de Mission Gestionnaire du Centre de Ressources de Kinshasa

### Lieu de travail :

Lieu d'affectation : Centre de ressources de Kinshasa

Déplacements fréquents à Kinshasa

**Durée** : 40 mois

### **Objectif de la fonction :**

Au sein du Centre de Ressources, le Point Focal Gestionnaire du Centre de Ressources prend la direction du CdR et est soutenu et accompagné par le gestionnaire d'Intervention (IM) sur l'orientation stratégique du CDR ainsi que la réalisation de ses activités. Le gestionnaire est le responsable du Centre de Ressources et des ressources humaines affectées par les partenaires hors Enabel.

### **Statut :**

Le Gestionnaire du Centre de Ressources garde pleinement le statut d'un fonctionnaire de l'Etat et sera affecté à l'intervention avec l'autorisation de la hiérarchie compétente, sur base d'un processus de sélection géré conjointement par le partenaire central Formation Professionnelle et Enabel.

Sous l'autorité et dans le respect des directives émanant de la SMCL de l'intervention KinEmploi, le Gestionnaire du Centre de Ressources de Kinshasa, assure la gestion quotidienne du CdR et coordonne toutes les activités en rapport notamment avec l'organisation de l'accompagnement à l'emploi salarié, à l'auto-emploi, à l'incubation, à la formation alternée et au stage, les mécanismes de concertation relatifs à l'adéquation formation emploi, la gestion des biens du CdR et le partenariat avec Enabel.

### **Fonction**

Le gestionnaire du CdR assure les fonctions suivantes :

Sous l'autorité générale et dans le respect des directives émanant de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL), **le Gestionnaire du Centre de Ressources**, assure la gestion quotidienne du CdR de Kinshasa et coordonne toutes les activités en rapport avec l'organisation de l'insertion à l'emploi formel, de l'incubation, de la formation et du stage pratique, de l'adéquation formation emploi, du partenariat et de la gestion des biens du CdR.

Les domaines de responsabilité et les tâches spécifiques du Gestionnaire National Centre de ressources sans être exhaustifs consistent à :

- ✓ Contribuer à l'élaboration avec l'IM de l'intervention KinEmploi d'une convention de subsides que le CdR de Kinshasa, devra mettre en place avec l'intervention KinEmploi, ainsi que d'autres conventions, le cas échéant.
- ✓ Superviser l'exécution des conventions de subsides
- ✓ Coordonner/planifier avec l'IM de l'intervention KinEmploi l'opérationnalisation des activités organisées par cellule, au sein du Centre de Ressources (cellule emploi salarié, cellule ingénierie de formation alternée, cellule incubation et auto-emploi, cellule formation de formateur, cellule prospection du secteur privé ;
- ✓ Participer à la définition de la liste standard des équipements de modernisation à installer dans le Centre de Ressources ;
- ✓ Coordonner avec l'IM de l'intervention KinEmploi Insertion l'action stratégique du Centre de Ressources ;
- ✓ Promouvoir la convention de partenariat public/privé visant l'aboutissement des partenariats public / privé établis par l'intervention.
- ✓ Assurer avec les partenaires privés pour chaque secteur, un programme de formation alternée à instaurer au sein du réseau des partenaires
- ✓ Superviser et coordonner la formation des formateurs dans le Centre de Ressources

- ✓ Co préparer les dossiers techniques à traiter par la SMCL du Centre de Ressources de Kinshasa;
- ✓ Contribuer à l'élaboration du plan d'action Centre de Ressources de Kinshasa
- ✓ Organiser et participe avec l'IM de l'intervention KinEmploi à la planification annuelle des activités du Centre de Ressources incluant l'aspect financier ;
- ✓ Contribue à l'élaboration des rapports d'activités, du Centre de Ressources;
- ✓ Participer à la Proposition d'une méthodologie pour l'observation du marché de l'emploi et l'identification d'acteurs et partenaires pour l'insertion professionnelle
- ✓ Participer avec les acteurs concernés (qui ont l'ETFP dans leurs compétences) à une analyse en continu du marché de l'emploi dans les secteurs concernés (concertation multi acteurs)
- ✓ Appuyer la mise des outils d'incubation, d'accompagnement à l'emploi salarié etc.
- ✓ Contribuer à l'élaboration d'une méthodologie d'accompagnement à l'insertion
- ✓ Participer à la capitalisation au niveau structurel des expériences dans l'adéquation formation-emploi
- ✓ Contribuer à l'élaboration des conventions de collaborations avec les entreprises.
- ✓ Accompagner le développement des initiatives innovante avec les autorités locales et nationales
- ✓ Assurer toutes autres tâches jugées pertinente dans les activités organisées par l'intervention KinEmploi
- ✓ Améliorer ses propres compétences via la participation à des formations pertinentes.
- ✓ Participer comme invité observateur au SMCL
- ✓ Contribuer à la préparation et des réunions du SMCL

### **Profil professionnel proposé**

#### ***Critère d'entrée :***

Avoir la Nationalité congolaise et un numéro d'immatriculation de la Fonction Publique, Cadre détaché de l'Administration Publique.

#### ***Diplôme :***

Avoir un diplôme d'études universitaires en économie, développement communautaire, sciences sociales et/ ou connexes pertinent pour la fonction et/ou expérience professionnelle équivalente ; Avec une préférence marquée pour un diplômé de l'ENA.

#### ***Expérience :***

Expérience RDC dans la gestion du secteur de la formation professionnelle, la mise en place d'activité d'incubation, de soutien au développement du secteur privé et/ou de l'insertion professionnelle ;

Expérience dans le suivi d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale serait un atout.

#### ***Expertise technique :***

Connaissance des principes et pratiques de gestion dans le secteur privé ou public  
Maîtrise des outils informatiques courants.

#### ***Aptitudes :***

Gestion des ressources humaines ;

Capacités managériales ;

Maîtrise de MS Office en particulier Word, Excel, Powerpoint et TEAMS

Connaissance du tissu économique à Kinshasa

Capacité de communication- d'initiative-de promotion du travail en équipe

Maîtrise à l'oral et à l'écrit du français et du Swahili

Volonté de travailler dans un contexte multi culturel

Prêt à travailler au sein du projet avec les partenaires et acteurs appartenant à différents secteurs de la société : autorité publique, secteur économique privé, société civile, partenaires nationaux et internationaux

Capacités rédactionnelles confirmées (formulation de rapports et autres documents écrits) ;

### **7.4.3 Fiche de Mission du Point Focal du Ministère Central de la Formation Professionnelle**

#### **Lieu de travail :**

Lieu d'affectation : Cellule d'Appui Technique - Ministère Central de la Formation Professionnelle

Déplacements fréquents à Kinshasa

**Durée :** 48 mois

#### **Objectif de la fonction :**

Le Point Focal National soutient l'Intervention KinEmploi en matière d'orientations stratégiques ainsi que de réalisation de ses activités. En outre, Le Point Focal National constitue le relais entre l'intervention et les autorités nationales en matière de politique de la Formation Professionnelle et de mise en œuvre du Centre de Ressources et de ses activités. Il bénéficie d'un soutien de l'intervention en matière de formation continuée, de renforcement des capacités, de planification stratégique et d'appui à la bonne gouvernance.

#### **Statut :**

Le Point Focal Provincial garde pleinement le statut d'un fonctionnaire de l'Etat et est affecté à la coordination de la Cellule technique d'Appui, avec l'autorisation de la hiérarchie compétente.

#### **Fonction**

Le PFN assure les fonctions suivantes, au sein de sa cellule Technique d'appui pour l'intervention Enabel KinEmploi :

#### **Rôle d'interface et de relais**

- Tiendra informé le Ministres National sur l'exécution et les perspectives de l'intervention ;
- Tiendra informé le Gouverneur et le Ministres Provincial sur l'exécution et les perspectives de l'intervention
- Veillera à la diffusion de l'information sur le déroulement de l'intervention auprès des différents acteurs provinciaux intervenant dans les thématiques ciblées par l'intervention ;
- Soutient et contribue au processus de dialogue et de concertation avec les structures provinciales et territoriales d'appui à la formation et à l'insertion professionnelle ;
- Soutient, au niveau institutionnel, la mise en place d'outils et de méthodes, qui peuvent être intégrés progressivement dans les pratiques des services technique FP.
- Collabore à l'affectation du personnel du CdR et contribue à leur mécanisation effective.

#### ***Réflexion stratégique***

- Apprécie les mécanismes d'observation du marché de l'emploi et d'identification d'acteurs/partenaires pour l'insertion professionnelle, l'entrepreneuriat et la création d'activités génératrices de revenu au niveau de Kinshasa
- Avise sur les filières porteuses et les stratégies appropriées pour favoriser l'emploi et l'auto-emploi des jeunes, en tenant compte de l'équilibre du genre ;

#### ***Développement de Partenariats :***

- Facilite l'aboutissement les partenariats public / privé établis par l'intervention.
- Garantit la collaboration entre le projet et les institutions et services partenaires du même sous-secteur ;
- Contribue à la Préparation, à l'accueil des missions d'études

- Préparer, accueillir et gérer les missions d'études pendant la phase de clôture ;

***Suivi des Comités de Pilotage :***

- Participe en tant qu'observateur.
- Participe au briefing et au débriefing du SMCL
- Assurer le suivi de l'exécution des décisions et des recommandations du SMCL relevant de la partie congolaise

**Profil professionnel proposé**

***Critère d'entrée :***

- Avoir la Nationalité congolaise et un numéro d'immatriculation de la Fonction Publique.

***Expérience :***

- Expérience RDC dans le secteur de la formation professionnelle, de la mise en place d'activités génératrices de revenus et/ou de l'insertion professionnelle ;
- Expérience d'au moins 2 ans dans le suivi d'un ou de plusieurs projets de coopération internationale serait un atout.

***Expertise technique :***

- Connaissance des principes et pratiques de gestion d'établissement de formation, de préférence dans des établissements ETFP ;
- Maîtrise les outils informatiques courants.

***Aptitudes :***

- Bonnes aptitudes communicationnelles et de travail en équipe ;
- Prêt à travailler au sein du projet avec les partenaires et acteurs appartenant à différents secteurs de la société : autorité publique, secteur économique privé, société civile, partenaires nationaux et internationaux ;
- Capacités rédactionnelles (formulation de rapports et autres documents écrits) ;
- Prêt à se déplacer au sein de la zone d'affectation.

***Compétences linguistiques :***

- Bon niveau de français oral et écrit ;
- Connaissances des langues locales

#### **7.4.4 Modalités de mise en œuvre et de soutien des postes affectés par le Ministère Central de la Formation Professionnelle**

Par rapport aux conditions pécuniaires et au complément de salaire, l'intervention clarifiera le mécanisme au moment du démarrage, en se basant sur l'accord entre le gouvernement congolais et les PTF.

Les autres préalables sont :

1. Une parfaite coordination et transparence entre tous les compléments de salaire payés par les autres bailleurs au point focal au Ministère de la FP et au gestionnaire du Centre de Ressource
2. Une cohérence avec le cadre organique en termes quantitatifs et qualitatifs ainsi qu'avec la charge de travail réelle (plan d'optimisation du personnel),
3. Une évaluation annuelle conjointe des ressources affectées, une appréciation globale de la prestation des postes appuyés, en prenant comme référence le renforcement du système de Formation Professionnelle, l'appui à la mise en œuvre de la politique nationale de Formation Professionnelle, et les autres principes qui seront préalablement convenus. Les modalités exactes de cette évaluation seront définies en début du programme avec l'ATI Intervention Manager du Programme.
4. D'autres postes opérationnels, au sein du CdR sont susceptibles d'être soutenus par l'intervention dans la mesure où il s'agira de fonctionnaires mécanisés spécialement affectés à ces fonctions. Chacun de ces postes à pourvoir au sein du CDR fera l'objet de termes de références/architectures et profils de fonction conjointement validés

## 7.5 Profil de base personnel national long terme

### 7.5.1 Assistant Technique National – Expert en incubation et entrepreneuriat urbain

#### OBJECTIF DE LA FONCTION

Accompagner le développement des dispositifs d'incubation et de soutien à l'entrepreneuriat urbain ciblé prioritairement sur les femmes

#### DOMAINES DE RÉSULTATS

<b>Domaine de résultat 1 : Comme responsable de la Création, de la formalisation et consolidation d'un incubateur urbain au sein du CdR</b>		Temps en % : 40%
La formalisation et la systématisation du processus d'accompagnement à l'auto-emploi (vers le secteur formel ou informel), à travers la mise en place d'un dispositif d'incubation urbain au sein du CdR, géré par les partenaires locaux.		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner la mise en place du dispositif d'incubation visant l'insertion en milieu urbain via une convention de subsides ;</li> <li>• Mettre en place et accompagner un processus visant l'identification des porteurs de projets par appels à projets, partenariat avec les centres de formation etc.</li> <li>• Lancer des appels à projets pour sélectionner les projets ou les entreprises en phase de lancement les plus pertinents et résilients</li> <li>• Formaliser et accompagner le processus de sélection des porteurs de projet individuels ou collectifs prioritairement des femmes</li> <li>• Conseiller et coacher les initiatives entrepreneuriales porteuses, innovatrices, structurantes et à caractère inclusif des porteurs de projets</li> <li>• Promouvoir les initiatives entrepreneuriales portées prioritairement par les femmes ;</li> <li>• Promouvoir l'expérimentation de moyens de paiement innovateurs, notamment le mobile money en lien avec l'expertise digitalisation</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 2 : Comme responsable du développement d'une offre de services visant la pré incubation et l'insertion par auto emploi</b>		Temps en % : 30%
Formaliser, développer et expérimenter une offre de services non financiers au bénéfice des pré(incubés)		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la formalisation et à l'expérimentation rapide in vivo, d'un processus d'accompagnement à l'auto emploi</li> <li>• Elaborer, formaliser et mettre en place un parcours d'accompagnement personnalisé pour les (pré) incubés</li> <li>• Contribuer à la détermination et à l'élaboration d'une boîte à outils pré-incubation en lien avec l'approche digitalisation</li> <li>• Promouvoir l'entrepreneuriat féminin via l'élaboration d'actions spécifiques de coaching, de mentoring, de networking adaptées aux besoins des femmes</li> <li>• Soutien pour les porteurs de projets sur les aspects suivants : appui à la résolution des formalités administratives, définition d'un business plan, élaboration d'un plan financier simplifié, acquisition des outils de communication, développement d'un plan de prospection, étude de marché et analyse de la concurrence, rédaction des argumentaires de vente, attraction des clients, construction d'un réseau professionnel solide</li> <li>• Etudier la faisabilité de l'expérimentation d'une coopérative d'activités pour tester ce dispositif in vivo</li> <li>• Créer et mettre en place des espaces de rencontre et de discussion sur l'entrepreneuriat, les obstacles et les opportunités.</li> <li>• Développer une offre d'appui à la recherche de services financiers pour accompagner le démarrage de l'activité</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 3 : Comme responsable de l'organisation du renforcement des compétences via des actions de formation et de</b>		Temps en % : 20%

<b>coaching des formateurs et accompagnateurs affectés au CdR pour la thématique auto-emploi</b>		
Assurer l		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer un plan de renforcement des capacités de l'ensemble des parties prenantes</li> <li>• Renforcer les compétences individuelles et collectives des accompagnateurs ancrés au CdR ou chez un partenaire en matière d'incubation et des parties prenantes internes et externes</li> <li>• Organiser des actions de formation et de coaching des formateurs et accompagnateurs, en collaboration étroite avec les organisations et structures spécialisées dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat</li> <li>• Dispenser des formations spécifiques sur l'entrepreneuriat féminin aux coach dédiés à l'entrepreneuriat féminin</li> <li>• Renforcer les capacités des acteurs de financement (banques, institutions de micro finances, réseaux de business angels, ...).</li> <li>• Organiser des séances de gestion collective et de renforcement des capacités</li> <li>• Faciliter le coaching /mentorat des structures d'accompagnement (y compris la mise en relation avec des partenaires internationaux)</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 4 : Comme responsable du suivi, évaluation et capitalisation du volet auto-emploi</b>		Temps en % : 10%
Assurer la collecte et le monitoring des indicateurs et la capitalisation des mécanismes d'insertion pour le volet auto-emploi		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la mise à jour des données via les outils digitaux mis à disposition par le projet (data base – Kobo collect) ;</li> <li>• Assurer le monitoring, la collecte, le traitement et la capitalisation des données et indicateurs du projet (inscriptions, stages, insérés,);</li> <li>• Contribuer à la réalisation du rapportage du projet ;</li> <li>• Participer et contribuer aux réunions stratégiques et opérationnelles du projet.</li> </ul>	

#### POSITIONNEMENT

<i>Etre le subordonné de:</i> (à qui rapporter)	N+1 : Intervention Manager
Avoir la direction de:	Nombre <b>d'employés directs</b> que le titulaire de fonction dirige <b>hiérarchiquement</b> : 0 Nombre <b>d'employés indirects</b> que le titulaire de fonction coache non <b>hiérarchiquement</b> : 3 Fonctions: Personnel non Enabel affecté au Centre de Ressources

#### AUTONOMIE

On peut décider indépendamment sur:(sans approbation explicite du chef)	Sur son volet auto-emploi et sur base des activités planifiées sans engagement financier ou contractuel
On doit demander "l'autorisation" à la direction sur les sujets suivants :	Comme responsable du dispositif d'incubation, en cas

#### DIPLÔME ET/OU NIVEAU DE FORMATION REQUIS POUR LA FONCTION

Master en sciences économiques ou tout autre diplôme utile dans le cadre de la fonction à pourvoir.

#### EXPERIENCE REQUISE POUR LA FONCTION

Au minimum 5 années en accompagnement à l'entrepreneuriat et à l'incubation

#### CONNAISSANCES TECHNIQUES REQUISES POUR LA FONCTION

- Maîtrise professionnelle dans le domaine de l'accompagnement à l'auto-emploi/entrepreneuriat et à l'incubation particulièrement féminin ;
- Une expérience probante en accompagnement à la création de microentreprises, l'appui à la création d'incubateurs, artisans et coopératives ;

## COMPETENCES COMPORTEMENTALES REQUISES POUR LA FONCTION

Savoir :

- Planifier et organiser des activités
- Rédiger des rapports d'activités, des plannings de suivi financier et opérationnel :
- Utiliser les outils bureautiques courants (MS office)

Savoir-faire :

- Une orientation résultats et la capacité d'identifier des opportunités en contexte fragile ;
- Un intérêt marqué pour l'intégration du **genre** et autres thèmes transversaux de l'agence belge de développement (digitalisation, environnement, partenariat avec le secteur privé,) ;
- Une parfaite maîtrise du français écrit et parlé et la connaissance d'une langue locale (Lingala) ;

Savoir être :

- Sens de la rigueur et résistance au stress
- Un dynamisme et proactivité à toute épreuve ;
- Motivation au travail ;
- Aptitudes communicationnelles de haut niveau et sens du 'networking'

## INNOVATION

Indiquez dans quelle mesure une amélioration, un développement ultérieur ou une innovation est attendu(e) de la part du titulaire de fonction.

Niveau élevé de créativité, de mise à jour et de suivi des innovations

Qu'est-ce qui peut être développé ? (Manière de travailler, procédures, produits...)

Manière de travailler : compétences spécifiques pour soutenir l'entrepreneuriat féminin  
Procédures : Conventions de subside, MP

À quoi le titulaire de fonction peut-il faire appel afin de réaliser ces améliorations ou développements ?

- Formations organisées par Enabel (conventions de subsides, ECT MP)

On-the-job training – Expérience personnelle et expérience de ses collègues – Littérature spécialisée Coaching externe – Networking.

## 7.5.2 Assistant Technique National – Expert en insertion professionnelle, ingénierie de formation et didactique professionnelle

### OBJECTIF DE LA FONCTION

Accompagner le développement des dispositifs de formation alternée de courte durée débouchant sur des emplois préalablement conventionnés

### DOMAINES DE RÉSULTATS

<b>Domaine de résultat 1 : Comme responsable de l'ingénierie de formation alternée du CdR débouchant sur des emplois préalablement conventionnés avec les entreprises</b>		Temps en % : 30%
Gérer le dispositif méthodologique de l'« Formation Alternée » dans sa globalité (être le lien entre les demandeurs d'emploi, les entreprises et les opérateurs de formation),		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Découper les connaissances et les compétences en situation d'apprentissage (produire des modèles standards de fiche métier, cahier des charges de formation alternée)</li> <li>• Définir les référentiels de compétences et de formation, des objectifs opérationnels, des prérequis, des notions et des connaissances ;</li> <li>• Rédiger les référentiels de formation et de compétence</li> <li>• Planifier et exécuter des séquences de formations de courte durée à impact rapide, centrés sur la performance, le développement des compétences, et l'actualisation des connaissances ;</li> <li>• Préparer la projection des dépenses liées aux activités d'apprentissage ;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer et présider les séances de commission des méthodes, préparation des dispositifs d'apprentissage et de formation ;</li> <li>• Identifier les équipements et consommables de formation et d'apprentissage;</li> <li>• Contribuer au recrutement de formateurs qualifiés et compétents et gérer une base de données de ces formateurs ;</li> <li>• Participer à l'organisation de la certification et contribuer à l'élaboration de ressources pédagogiques pour le Centre de Ressources (CdR)</li> <li>• Diffuser l'offre de formation auprès du public, via les partenaires et le support média et digital</li> <li>• Organiser et animer les Séances d'Informations pour le public</li> <li>• Organiser le processus de sélection et de recrutement des futurs stagiaires du projet ; réorienter au mieux les candidats non retenus</li> <li>• Organiser des séances de gestion collective et de renforcement des capacités des stagiaires en cours de formation/insertion</li> <li>• Contribuer à assurer et gérer l'ensemble de l'aspect administratif relatif aux stagiaires</li> <li>• Utiliser les éléments issus des rapports de stage, de la gestion de la performance, de la personnalité et celles liées à l'orientation professionnelle pour affûter les actions d'apprentissage pour un impact visible.</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 2 : Comme responsable du développement d'une offre de services au bénéfice des entreprises partenaires</b>		Temps en % : 30%
Formaliser, développer et expérimenter une offre de services en recrutement/sélection/placement au bénéfice des entreprises		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer une stratégie de prospection et d'identification des emplois formels vacants dans les différents secteurs de l'activité économique</li> <li>• Mettre en place une offre de services sous forme de package all in au bénéfice des entreprises</li> <li>• Contribuer à l'élaboration d'un outil digital permettant d'analyser les besoins des entreprises en capital humain</li> <li>• Optimaliser l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi en négociant l'employabilité des stagiaires auprès des entreprises conventionnées</li> <li>• Contribuer à l'Identification permanente des compétences métiers soft et hard requises par les employeurs et les traduire en cahiers des charges simplifiés pour l'ingénierie de formation</li> <li>• Mettre en place une prospection sectorielle des entreprises pour identifier des postes de travail vacants en agrégats</li> <li>• Prospecter les entreprises du secteur formel, et ratifier avec celles-ci des conventions d'insertion, visant, à l'issue de la période de stage une mise à l'emploi durable et de qualité</li> <li>• Conventionner avec les entreprises l'ensemble de l'offre de services</li> <li>• Contribuer à l'élaboration d'un business model sous forme de facturation de service aux entreprises</li> <li>• Superviser le déroulement global des stages : assurer le relais entre les stagiaires et les entreprises, gérer les situations problématiques (rôle de médiateur), organiser et réaliser les visites de stages, procéder à l'évaluation constante des stagiaires en collaboration avec les entreprises</li> <li>• Expérimenter des systèmes incitatifs à l'embauche</li> <li>• Négocier les contrats de travail</li> <li>• Suivre l'entreprise et les salariés insérés dans l'emploi durable</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 3 : Comme responsable du partenariat avec les opérateurs et centres de formation</b>		Temps en % : 30%

Assurer la structuration et le suivi d'un partenariat opérationnel et efficace avec les opérateurs de formation		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier par appel à projets/proposition les centres de formation susceptibles de mettre en œuvre une offre de formation réactive, pratique et flexible</li> <li>• Elaborer le cas échéant, un plan de renforcement des capacités de l'ensemble des parties prenantes</li> <li>• Chiffrer les besoins en consommables et en équipements en cas de formation récurrente</li> <li>• Renforcer les compétences individuelles et collectives des accompagnateurs ancrés chez les opérateurs de formation partenaires</li> <li>• Organiser des actions de formation et de coaching des formateurs et accompagnateurs</li> <li>• Communiquer à l'opérateur de formation les informations ayant une influence directe sur le déroulement de la formation (qu'il s'agisse du stagiaire comme de l'entreprise)</li> <li>• Organiser et animer les comités d'accompagnement tripartites tels que prévus dans le cahier des charges</li> <li>• Participer à l'organisation de la certification et contribuer à l'élaboration de ressources pédagogiques pour le Centre de Ressources</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 4 : Comme responsable du suivi, évaluation et capitalisation du volet formation alternée</b>		Temps en % : 10%
Assurer la collecte et le monitoring des indicateurs et la capitalisation des mécanismes d'insertion pour le volet formation alternée		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la mise à jour des données via les outils digitaux mis à disposition par le projet (data base – Kobo collect) ;</li> <li>• Assurer le monitoring, la collecte, le traitement et la capitalisation des données et indicateurs du projet (inscriptions, stages, insérés,);</li> <li>• Contribuer à la réalisation du rapportage du projet ;</li> <li>• Participer et contribuer aux réunions stratégiques et opérationnelles du projet.</li> </ul>	

### POSITIONNEMENT

Etre le subordonné de: (à qui rapporter)	N+1 : Intervention Manager
Avoir la direction de:	<p>Nombre <b>d'employés directs</b> que le titulaire de fonction dirige <b>hiérarchiquement</b> : 0</p> <p>Nombre <b>d'employés indirects</b> que le titulaire de fonction coache non <b>hiérarchiquement</b> : 3</p> <p>Fonctions: Personnel non Enabel affecté au Centre de Ressources</p>

### AUTONOMIE

On peut décider indépendamment sur:(sans approbation explicite du chef)	Sur son volet ingénierie de formation et sur base des activités planifiées sans engagement financier ou contractuel
On doit demander "l'autorisation" à la direction sur les sujets suivants :	En dehors de ce qui est planifié

### DIPLÔME ET/OU NIVEAU DE FORMATION REQUIS POUR LA FONCTION

Master en sciences sociales/économiques ou tout autre diplôme utile dans le cadre de la fonction à pourvoir.

### EXPÉRIENCE REQUISE POUR LA FONCTION

Au minimum 5 années en ingénierie de formation fondée sur la demande réelle ou une expérience de responsable sectoriel en agence de placement privée

### CONNAISSANCES TECHNIQUES REQUISES POUR LA FONCTION

- Connaissances des outils, procédures et meilleures pratiques de développement des ressources humaines
- Capacité d'impliquer activement les cadres de l'administration et du secteur privé dans le processus ;
- Expérience dans la conduite des évaluations des besoins en formation, et dans l'identification des institutions de formation ;
- Expérience prouvée en B2B avec des entreprises et maîtrise du tissu économique kinois
- Excellente capacité de communication et de facilitation, y compris la capacité d'assurer une formation sur les ressources humaines, la gestion et le leadership ;

### COMPETENCES COMPORTEMENTALES REQUISES POUR LA FONCTION

Savoir :

- Planifier et organiser des activités
- Rédiger des rapports d'activités, des plannings de suivi financier et opérationnel ;
- Utiliser les outils bureautiques courants (MS office)

Savoir-faire :

- Une orientation résultats et la capacité d'identifier des opportunités en contexte fragile ;
- Un intérêt marqué pour l'intégration du **genre** et autres thèmes transversaux de l'agence belge de développement (digitalisation, environnement, partenariat avec le secteur privé,) ;
- Une parfaite maîtrise du français écrit et parlé et la connaissance d'une langue locale (Lingala) ;

Savoir être :

- Sens de la rigueur et résistance au stress
- Un dynamisme et proactivité à toute épreuve ;
- Motivation au travail ;
- Aptitudes communicationnelles de haut niveau et sens du 'networking'

### INNOVATION

Indiquez dans quelle mesure une amélioration, un développement ultérieur ou une innovation est attendu(e) de la part du titulaire de fonction.

Niveau élevé de créativité, de mise à jour et de suivi des innovations

Qu'est-ce qui peut être développé ? (Manière de travailler, procédures, produits...)

Manière de travailler : compétences spécifiques pour soutenir l'entrepreneuriat féminin  
Procédures : Conventions de subside, MP

À quoi le titulaire de fonction peut-il faire appel afin de réaliser ces améliorations ou développements ?

- Formations organisées par Enabel (conventions de subsides, ECT MP)

On-the-job training – Expérience personnelle et expérience de ses collègues – Littérature spécialisée Coaching externe – Networking.

### 7.5.3 Assistant Technique National – Expert en gouvernance opérationnelle du CdR et en développement économique local

#### OBJECTIF DE LA FONCTION

Accompagner la dynamique de gouvernance partenariale et opérationnelle du Centre de Ressource

#### DOMAINES DE RÉSULTATS

<b>Domaine de résultat 1 : Comme responsable du soutien à la gestion opérationnelle du Centre de Ressources</b>	Temps en % : 30%
Concevoir et formaliser la mise en place du dispositif multi-services « Centre de Ressources » en milieu urbain	

Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer la stratégie de développement à 4 ans du CdR et son plan d'actions</li> <li>• Contribuer à la mise en place d'une vision partagée avec les partenaires</li> <li>• Identifier des acteurs clés susceptibles de participer à la gestion stratégique et opérationnelle du CdR</li> <li>• Stimuler la réflexion sur la mission et les principaux objectifs du CdR ;</li> <li>• Identifier les moyens humains nécessaires pour atteindre ces objectifs</li> <li>• Contribuer à leur identification, cahier des charges et intégration au CdR</li> <li>• Etudier et identifier les mécanismes opérationnels de financement (business plan), de gestion, de gouvernance, de communication et d'animation</li> <li>• Identifier et mettre en place une assurance qualité et une approche via processus de l'activité du CdR</li> <li>• Contribuer avec l'appui de l'expertise digitalisation à la mise en place des mécanismes de gestion digitalisée</li> <li>• Contribuer à l'élaboration d'un business model du CdR notamment sur base de recettes privées et publique</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 2 : Comme responsable du renforcement des capacités des partenaires internes et externes du Centre de Ressources</b>		Temps en % : 30%
Animer et gérer l'ensemble du processus de renforcement des compétences		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les besoins en renforcement des capacités</li> <li>• Identifier les besoins en expertise (notamment internationale)</li> <li>• Renforcer les capacités via des stages d'immersion en Belgique</li> <li>• Elaborer le plan de formation et de renforcement de l'équipe du CDR</li> <li>• Assurer le lien avec le programme PRECOB</li> <li>• Formaliser le plan d'accompagnement des compétences</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 3 : Comme responsable du soutien à la mise en place de mécanismes de gouvernance du CdR et de partenariat</b>		Temps en % : 30%
Assurer la structuration et le soutien à la mise en place des mécanismes de gouvernance du CdR et d'animation de l'écosystème formation emploi		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-construire les modalités de gouvernance et de gestion du CdR et sur son rôle d'opérateur versus broker.</li> <li>• Contribuer à l'élaboration de la feuille de route du CdR, conçue comme un document de vision et de politique.</li> <li>• Formaliser le processus de gestion du CdR avec les parties prenantes</li> <li>• Modéliser le scénario d'une gestion paritaire du CdR et de l'écosystème formation emploi</li> <li>• Soutenir un processus paritaire d'amélioration de l'efficacité de l'écosystème</li> <li>• Contribuer à l'élaboration d'une circulaire pour le CdR</li> <li>• Promouvoir le dialogue entre les parties prenantes de l'écosystème a</li> <li>• Renforcer un dispositif de recherche-action pour disposer des informations et analyses nécessaires sur l'écosystème de l'emploi et de l'entrepreneuriat adéquation formation-emploi en milieu urbain</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 4 : Comme responsable du suivi évaluation et de la collecte des indicateurs</b>		Temps en % : 10%
Assurer la collecte et le monitoring des indicateurs et la capitalisation des mécanismes d'insertion pour le volet formation alternée		
au	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la mise à jour des données via les outils digitaux mis à disposition par le projet (data base – Kobo collect) ;</li> <li>• Assurer le monitoring, la collecte, le traitement et la capitalisation des données et indicateurs du projet (inscriptions, stages, insérés,);</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la réalisation du rapportage du projet ;</li> <li>• Participer et contribuer aux réunions stratégiques et opérationnelles du projet.</li> </ul>
--	---

### POSITIONNEMENT

<i>Etre le subordonné de:</i> (à qui rapporter)	N+1 : Intervention Manager
Avoir la direction de:	Nombre <b>d'employés directs</b> que le titulaire de fonction dirige <b>hiérarchiquement</b> : 0 Nombre <b>d'employés indirects</b> que le titulaire de fonction coache non <b>hiérarchiquement</b> : 3 Fonctions: Personnel non Enabel affecté au Centre de Ressources

### AUTONOMIE

On peut décider indépendamment sur:(sans approbation explicite du chef)	Sur son volet 3 et sur base des activités planifiées sans engagement financier ou contractuel
On doit demander "l'autorisation" à la direction sur les sujets suivants :	

### DIPLÔME ET/OU NIVEAU DE FORMATION REQUIS POUR LA FONCTION

Master en sciences sociales/politiques/économiques ou tout autre diplôme utile dans le cadre de la fonction à pourvoir.

### EXPÉRIENCE REQUISE POUR LA FONCTION

Au minimum 5 années en appui institutionnel opérationnel et appui au développement économique

### CONNAISSANCES TECHNIQUES REQUISES POUR LA FONCTION

- Connaissances des outils, procédures et meilleures pratiques de développement des ressources humaines
- Capacité d'impliquer activement les cadres de l'administration et du secteur privé dans le processus ;
- Expérience dans la conduite des évaluations des besoins en formation, et dans l'identification des institutions de formation ;
- Expérience prouvée gestion partenariale avec acteurs multiples - maîtrise du tissu économique kinois et de ses acteurs clés
- Excellente capacité de communication et de facilitation, y compris la capacité d'assurer une formation sur les ressources humaines, la gestion et le leadership ;

### COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES REQUISES POUR LA FONCTION

Savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier et organiser des activités</li> <li>• Rédiger des rapports d'activités, des plannings de suivi financier et opérationnel ;</li> <li>• Utiliser les outils bureautiques courants (MS office)</li> </ul> Savoir-faire : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une orientation résultats et la capacité d'identifier des opportunités en contexte fragile ;</li> <li>• Un intérêt marqué pour l'intégration du <b>genre</b> et autres thèmes transversaux de l'agence belge de développement (digitalisation, environnement, partenariat avec le secteur privé,) ;</li> <li>• Une parfaite maîtrise du français écrit et parlé et la connaissance d'une langue locale (Lingala) ;</li> </ul> Savoir être : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sens de la rigueur et résistance au stress</li> <li>• Un dynamisme et proactivité à toute épreuve ;</li> <li>• Motivation au travail ;</li> </ul>
---

- Aptitudes communicationnelles de haut niveau et sens du 'networking'

### INNOVATION

Indiquez dans quelle mesure une amélioration, un développement ultérieur ou une innovation est attendu(e) de la part du titulaire de fonction.

Niveau élevé de créativité, de mise à jour et de suivi des innovations

Qu'est-ce qui peut être développé ? (Manière de travailler, procédures, produits...)

Manière de travailler : compétences spécifiques pour soutenir l'entrepreneuriat féminin

Procédures : Conventions de subside, MP

À quoi le titulaire de fonction peut-il faire appel afin de réaliser ces améliorations ou développements ?

- Formations organisées par Enabel (conventions de subsides, ECT MP)

On-the-job training – Expérience personnelle et expérience de ses collègues – Littérature spécialisée Coaching externe – Networking.

## 7.5.4 Assistant Technique National – Expert en accélération et en soutien à des organisations professionnelles faitières/clusters

### OBJECTIF DE LA FONCTION

Accompagner le soutien aux secteurs et clusters porteurs pour une offre de services améliorée aux entreprises membres

### DOMAINES DE RÉSULTATS

<b>Domaine de résultat 1 : Comme responsable du soutien et de la mise en place de la stratégie d'accélération</b>		Temps en % : 30%
Concevoir et formaliser la mise en place de la stratégie d'accélération		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les opérateurs d'accélération les plus performants</li> <li>• Approfondir l'inventaire des acteurs et prestataires existants et potentiels actifs dans l'entrepreneuriat réalisé à la suite de l'étude PEE</li> <li>• Délimiter et identifier le périmètre de l'offre de services en fonction des besoins</li> <li>• Mettre en place et composer des conseils aux entreprises formelles et informelles</li> </ul>	
<b>Domaine de résultat 2 : Comme responsable du renforcement des clusters et secteurs</b>		Temps en % : 30%
Animer et gérer le soutien au clusters et secteurs identifiés		
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et soutenir les secteurs/clusters/MPME les plus résilients en terme de potentiel de croissance et de création d'emploi</li> <li>• Soutenir leur structuration et organisation</li> <li>• Contribuer à des appuis multidimensionnels</li> <li>• Identifier les besoins et gérer le suivi de la contractualisation avec les prestataires d'accélération</li> <li>• Identifier les besoins d'accompagnement des entrepreneur.e.s en croissance</li> <li>• Contribuer au renforcement de l'offre de services et des capacités de gestion</li> <li>• Faciliter les relations d'affaires entre opérateurs du même cluster avec</li> <li>• Soutenir la mise en place d'une offre de formation continuée en phase avec les besoins des MPME en accélération</li> <li>• Contribuer au réseautage sectoriel et la mise en place du mentoring à partir de success stories en RDC et en Belgique via la diaspora e.</li> <li>• Renforcer les organismes publics et privés, des associations et organisations du secteur privé</li> <li>• Identifier les leviers qui peuvent permettre d'optimiser les revenus et mieux maîtriser les couts des MPME ;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les parcours d'acquisition de compétences (PAC) à fournir au MPME (cadre réglementaires, finance, ressources humaines, vendre, innover) ;</li> <li>• Faire des analyses organisationnelles en vue de la formation ou l'apprentissage ;</li> <li>• Utiliser les recommandations d'une analyse organisationnelle pour préparer les actions de formation ou d'apprentissage ;</li> </ul>
<b>Domaine de résultat 3 : Comme responsable de la mise en place d'un hub d'innovation et d'accélération</b>	
Assurer la structuration et le soutien à la mise en place des mécanismes de gouvernance du CdR et d'animation de l'écosystème formation emploi	
Tâches principales :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à l'opérationnalisation du HUB tant dans sa conception que dans son opérationnalisation</li> <li>• Contribuer à la Conception de l'espace physique et à l'identification des besoins en équipements.</li> <li>• Mener une étude sur l'accès au financement pour identifier des mécanismes innovants</li> <li>• Faciliter la mise en contact avec des réseaux de business angels (installés en RDC ou issus de la diaspora)</li> <li>• Faciliter la mise en place de services financiers innovants</li> <li>• Mettre en relation des entreprises avec des institutions financières</li> <li>• Promouvoir de nouvelles formes de financement telles que les tontines bancarisées</li> <li>• Faciliter l'accès à des fonds spécifiques adossés au niveau national et ou international</li> <li>• Faciliter l'accessibilité aux dispositifs de leasing</li> <li>• Intégrer la digitalisation et la finance mobile en particulier en raison de son levier potentiel sur une meilleure inclusivité</li> </ul>
<b>Domaine de résultat 4 : Comme responsable du suivi évaluation et de la collecte des indicateurs</b>	
Assurer la collecte et le monitoring des indicateurs et la capitalisation des mécanismes d'insertion pour le volet formation alternée	
au	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à la mise à jour des données via les outils digitaux mis à disposition par le projet (data base – Kobo collect) ;</li> <li>• Assurer le monitoring, la collecte, le traitement et la capitalisation des données et indicateurs du volet accélération</li> <li>• Contribuer à la réalisation du rapportage du projet ;</li> <li>• Participer et contribuer aux réunions stratégiques et opérationnelles du projet.</li> </ul>

### POSITIONNEMENT

<i>Etre le subordonné de:</i> (à qui rapporter)	N+1 : Intervention Manager
Avoir la direction de:	Nombre <b>d'employés directs</b> que le titulaire de fonction dirige <b>hiérarchiquement</b> : 0 Nombre <b>d'employés indirects</b> que le titulaire de fonction coache non <b>hiérarchiquement</b> : 3 Fonctions: Personnel non Enabel affecté au Centre de Ressources

### AUTONOMIE

On peut décider indépendamment sur:(sans approbation explicite du chef)	Sur son volet 3 et sur base des activités planifiées sans engagement financier ou contractuel
On doit demander "l'autorisation" à la direction sur les sujets suivants :	

### DIPLÔME ET/OU NIVEAU DE FORMATION REQUIS POUR LA FONCTION

Master en sciences économiques

### **EXPÉRIENCE REQUISE POUR LA FONCTION**

Au minimum 5 années en appui institutionnel opérationnel et appui au développement économique

### **CONNAISSANCES TECHNIQUES REQUISES POUR LA FONCTION**

- Connaissances des outils, procédures et meilleures pratiques de développement des ressources humaines
- Capacité d'impliquer activement les cadres de l'administration et du secteur privé dans le processus ;
- Expérience dans la conduite des évaluations des besoins en formation, et dans l'identification des institutions de formation ;
- Expérience prouvée de plusieurs années dans l'incubation/accélération en milieu urbain
- Excellente capacité de communication et de facilitation, y compris la capacité d'assurer une formation sur les ressources humaines, la gestion et le leadership ;

### **COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES REQUISES POUR LA FONCTION**

Savoir :

- Planifier et organiser des activités
- Rédiger des rapports d'activités, des plannings de suivi financier et opérationnel ;
- Utiliser les outils bureautiques courants (MS office)

Savoir-faire :

- Une orientation résultats et la capacité d'identifier des opportunités en contexte fragile ;
- Un intérêt marqué pour l'intégration du **genre** et autres thèmes transversaux de l'agence belge de développement (digitalisation, environnement, partenariat avec le secteur privé.) ;
- Une parfaite maîtrise du français écrit et parlé et la connaissance d'une langue locale (Lingala) ;

Savoir être :

- Sens de la rigueur et résistance au stress
- Un dynamisme et proactivité à toute épreuve ;
- Motivation au travail ;
- Aptitudes communicationnelles de haut niveau et sens du 'networking'

### **INNOVATION**

Indiquez dans quelle mesure une amélioration, un développement ultérieur ou une innovation est attendu(e) de la part du titulaire de fonction.

Niveau élevé de créativité, de mise à jour et de suivi des innovations

Manière de travailler : compétences spécifiques pour soutenir l'entrepreneuriat féminin

Procédures : Conventions de subside, MP

- Formations organisées par Enabel (conventions de subsides, ECT MP)

On-the-job training – Expérience personnelle et expérience de ses collègues – Littérature spécialisée Coaching externe – Networking.

## 7.6 Annexes contextuelles

### 7.6.1 Annexe contextuelle 1 : tableau des indicateurs macroéconomiques

Indicateurs Macroéconomiques <a href="#">Li</a>				
	2018 (réel)	2019 (réel)	2020 (prévision)	2022 (prévision)
Croissance du PIB réel	5,8	4,4	-2,2	4,2
Croissance du PIB réel par habitant	3,7	-0,7	-3,5	-3,5
Inflation	29,3	4,5	5	5
Solde budgétaire (% PIB)	0,4	-0,4	-0,2	-0,5
Compte courant (% PIB)	-3,6	-4,2	-5	-4

### 7.6.2 Annexe contextuelle 2 : les défis auxquels font face les entrepreneur.e.s, selon le rapport de la Banque Mondiale (2019).



Quelques chiffres issus de l'enquête menée par la Banque mondiale en 2019 éclairent sur l'écosystème : 74% des entrepreneur.e.s souhaiteraient obtenir une aide financière et/ou des facilités d'accès au crédit ; 14% des entrepreneur.e.s insistent sur leur besoin de formation en matière de gestion d'entreprise (comptabilité, management, juridique et fiscal) et souhaitent voir ces formations s'accompagner d'outils de gestion ; 10% des entrepreneur.e.s souhaitent obtenir un soutien dans l'achat de matériels et d'équipements pour améliorer leurs capacités de production. 48% des femmes et 32% des jeunes déclarent que l'entrepreneuriat est leur seule source de revenu et d'emploi. Parmi ces femmes, 34% déclarent qu'elles souhaitent développer une opportunité sur le marché contre 55% des jeunes. 42% d'entrepreneur.e.s estiment que les entreprises dirigées par des femmes sont

confrontées à des défis spécifiques 28% pensent qu'il existe des inégalités entre les entreprises dirigées par des hommes et par des femmes.

### **7.6.3 Annexe contextuelle 3 : Cadre Logique du Ministère Partenaire de la Formation Professionnelle**

#### **1. L'objectif global**

L'objectif global consiste à créer un système de Formation Professionnelle dont les filières répondent aux besoins de développement économique du pays. Pour y parvenir le Gouvernement orientera son action autour des objectifs stratégiques ci-après :

- Objectif stratégique 1 : Accroître l'accès, l'équité et la rétention ;
- Objectif stratégique 2 : Améliorer la qualité des apprentissages ;
- Objectif stratégique 3 : Améliorer la gouvernance et le pilotage du sous-secteur.

#### **2. Actions phares à mettre en œuvre**

Au titre des réformes importantes dans l'Enseignement et Formation Professionnelle, le gouvernement compte engager les actions suivantes :

- Pour l'objectif stratégique 1 : (i) Promotion de l'enseignement et de la Formation professionnelle ainsi que l'esprit d'entrepreneuriat ; (ii) Construction et réhabilitation des écoles d'Arts et centres de formation professionnelle ; (iii) mise en œuvre de la politique de rétention des apprenants (l'incitation des filles et des personnes vivant avec handicap à l'ETP).
- Pour l'objectif stratégique 2 : (i) création des centres de ressources et leur équipement ; (ii) dotation des écoles et des centres de formation professionnelle en équipement et matériels adéquats ; (iii) actualisation des programmes de cours restants selon l'approche par compétences ; (iv) généralisation des programmes modernisés avec l'appui des partenaires techniques.
- Pour l'objectif stratégique 3 : (i) élaboration du Cadre National de Qualification et de Certification. (ii) Organisation des Chambres Nationales, provinciales et locale des métiers et de l'artisanat. (iii) collecte des données statistiques pour disposer des indicateurs fiables en rapport avec les cibles 4.3 et 4.4. De l'ODD4 ; (iv) finalisation de la stratégie sous-sectorielle de la formation professionnelle (SSFP).

#### **3. Objectifs spécifiques poursuivis**

- Sensibiliser toutes les couches de la société congolaise sur la nécessité et l'importance du secteur de la formation professionnelle, d'arts et métiers. (Loi-Cadre, chap. III, section 8) ;
- Former des ouvriers, des artistes et des techniciens hautement qualifiés en fonction des besoins de l'économie nationale (Loi-Cadre, art 26) ;
- Augmenter le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi des jeunes et l'autonomisation économique des femmes (ODD4, déclaration 27) ;
- Améliorer les conditions socioéconomiques de la population et favoriser l'émergence d'une classe moyenne en RDC à travers le MIN-FPAM (Cfr. Discours d'investissement du Président TSHISEKEDI, du 24/01/2019) ;
- Lutter contre la pauvreté, le chômage, la migration illégale, la délinquance juvénile et le phénomène des groupes armés grâce à la Formation Professionnelle (Cfr. Discours d'investissement du Président TSHISEKEDI, du 24/01/2019) ;
- Réinsérer les groupes vulnérables dans la vie socioprofessionnelle.
- Construire, réhabiliter et équiper les écoles d'Arts et Métiers et les Centres de Formation Professionnelle.

#### **4. Résultats attendus**

- Toutes les couches de la société congolaise sont sensibilisées sur la nécessité et l'importance du secteur de la formation professionnelle, d'arts et métiers (Loi-Cadre, chap. III, section 8) ;
- Des ouvriers, des artistes et des techniciens hautement qualifiés sont formés en fonction des besoins de l'économie nationale (Loi-Cadre, art 26).
- Le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi des jeunes et l'autonomisation économique des femmes est augmenté (ODD, déclaration 27).

- Les conditions socioéconomiques de la population sont améliorées et une classe moyenne émerge en RDC (Cf. Discours d'investiture du Président TSHISEKEDI, du 24/01/2019);
- La réduction du taux de pauvreté et du chômage, la migration illégale et la délinquance juvénile sont contenues ;
- Le phénomène des groupes armés est éradiqué (Cf. Discours d'investiture du Président TSHISEKEDI, du 24/01/2019) ;
- La réinsertion socioprofessionnelle des groupes vulnérables est assurée
- 30 Centres de Ressources sont créés et leur équipement est assuré dans les 30 provinces éducationnelles;
- Au moins 80% des Centres de Formation Professionnelle sont dotés en équipements et matériels adéquats dans les 30 provinces éducationnelles
- Au moins 30 filières du cycle court sont actualisées en APC;

#### 7.6.4 Annexe contextuelle 4 : liste des compétences du Ministère

Depuis, sa création en 2014 en tant que Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel (MIN-ETP) jusqu'à sa nouvelle dénomination en décembre 2016 en tant que Ministère de la Formation Professionnelle, Métiers et Artisanat (MFPMA) en tant que nouveau Ministère, les aspects suivants ont été pris en considération et mis en œuvre :

- L'élaboration, la validation et l'agrément provisoire du cadre et structures organiques de son Secrétariat Général, et ce, deux ans après sa création;
- La mise en place générale effective de son administration centrale et provinciale en septembre 2016;
- La planification des actions prioritaires en rapport avec les missions lui assignées, lesquelles ont été tirées de la Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation mais aussi de la Stratégie Spécifique de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle à finaliser dans sa partie budgétisation.
  - Organisation et promotion de la formation professionnelle en arts et métiers
  - Définition, conduite et exécution de la politique générale du gouvernement dans le domaine de la formation professionnelle en Arts et Métiers.
  - Création et gestion des centres ou établissement publics et agrément des centres ou établissement privés de formation professionnelle.
  - Gestion du réseau d'écoles de formation professionnelle et de centres spécialisés.
  - Production des statistiques dans le domaine de la formation professionnelle en Arts et Métiers.
  - Négociation et gestion des partenariats tant au plan national qu'international.
  - Conception des normes et des spécifications pour la construction et la réhabilitation des infrastructures de la formation professionnelle en Arts et Métiers

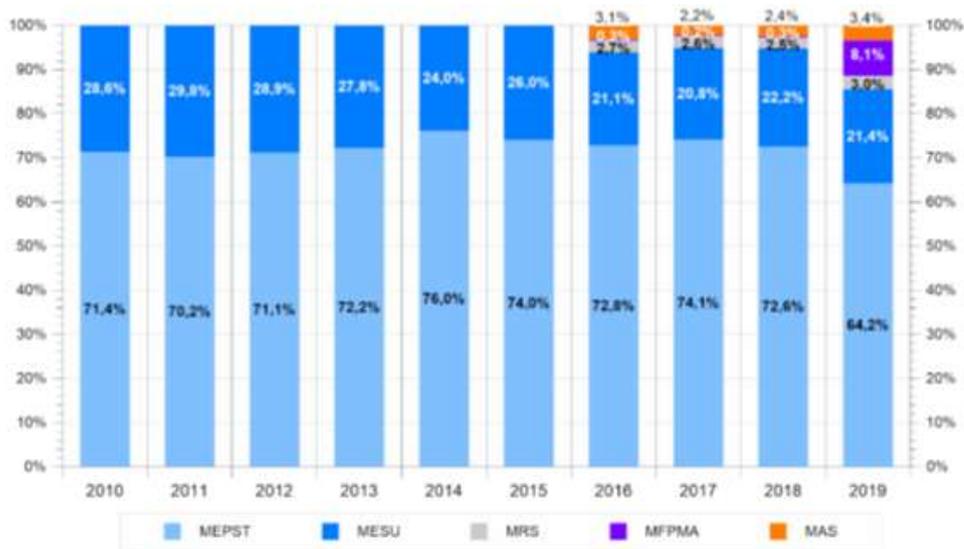
#### 7.6.5 Annexe contextuelle 5 : tableau de l'évolution du nombre d'apprenants inscrits dans les centres d'ENF entre 2013 et 2018



### 7.6.6 Annexe contextuelle 6 : tableau de la part du budget et du PIB allouée à l'éducation depuis 2010



### 7.6.7 Annexe contextuelle 7 : tableau d'exécution budgétaire dans le secteur de l'Éducation



## 7.6.8 Annexe contextuelle 8 : budget pour l'éducation en 2020

Tableau 9 : Budget de l'éducation pour 2020

	Dépenses courantes			Dépenses d'investissement	Budget total
	Rémunération	Autres dépenses courantes	Total		
<b>Montant en M CDF</b>					
MEPST	1 804 046	185 421	1 989 467	795 112	2 784 579
MESU	294 370	57 945	352 315	16 158	368 473
MRS	34 814	24 849	59 663	4 369	64 032
MFPMA	2 761	36 317	39 078	115 709	154 786
MAS	36 294	88 853	125 147	4 033	129 180
<b>Total</b>	<b>2 172 286</b>	<b>393 385</b>	<b>2 565 670</b>	<b>935 380</b>	<b>3 501 051</b>
<b>Structure par sous-secteur</b>					
MEPST	83,0%	47,1%	77,5%	85,0%	79,5%
MESU	13,6%	14,7%	13,7%	1,7%	10,5%
MRS	1,6%	6,3%	2,3%	0,5%	1,8%
MFPMA	0,1%	9,2%	1,5%	12,4%	4,4%
MAS	1,7%	22,6%	4,9%	0,4%	3,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Structure par catégorie</b>					
MEPST	64,8%	6,7%	71,4%	28,6%	100,0%
MESU	79,9%	15,7%	95,6%	4,4%	100,0%
MRS	54,4%	38,8%	93,2%	6,8%	100,0%
MFPMA	1,8%	23,5%	25,2%	74,8%	100,0%
MAS	28,1%	68,8%	96,9%	3,1%	100,0%
<b>Total</b>	<b>62,0%</b>	<b>11,2%</b>	<b>73,3%</b>	<b>26,7%</b>	<b>100,0%</b>

### 7.6.9 Annexe contextuelle 9 : cartographie et tableau de l'intervention des bailleurs de fonds

<i>Bailleurs</i>	<i>Agences d'exécution</i>	<i>Financement (M USD)</i>	<i>Titre du Projet</i>	<i>Niveau d'enseignement</i>	<i>Axes Stratégiques (SSEF)</i>	<i>Provinces d'intervention</i>
Agence Française de Développement		25,5	APEP 2 (Appui à l'Enseignement Primaire 2)	Primaire	Accès et Qualité	Kinshasa, Bandundu et Bas-Congo
Banque mondiale	MEPST, MESU et METP.	200,0	PEQPESU (Projet d'Education pour la Qualité et la Pertinence des Enseignements Secondaire et Universitaire)	Primaire, Secondaire, Universitaire et Professionnel	Qualité et Pertinence	Kinshasa, Bandundu, Équateur, Kasai-Occidental, Province Orientale et Katanga.
Banque mondiale	UNESCO	2,657	Projet de Renforcement des Systèmes de Développement Humain (PRSDHU) Carte scolaire	EPSP	Gouvernance	Équateur, Ex- Kasai occidental, Nord Kivu, Sud Kivu, Ex-Katanga, Kongo central Maniema, Ex-Province Orientale
Belgique	ENABEL	10,0	Projet d'Appui à l'Enseignement Technique au Katanga (EDUKAT)	ETFP	Accès, Qualité et Gouvernance	KATANGA
Belgique	ENABEL	10,0	Projet d'Appui à l'Enseignement Technique au Kasai-Oriental (EDUKOR)	ETFP	Accès, Qualité et Gouvernance	KASAI-ORIENTAL
Belgique	ENABEL	10,0	Projet d'Appui à l'Enseignement Technique a la Tshopo (EDUT)	ETFP	Accès, Qualité et Gouvernance	TSHOPO (KISANGANI)
Belgique	ENABEL	10,0	Projet d'Appui à l'Enseignement Technique EDUMOSU	ETFP	Accès, Qualité et Gouvernance	EQUATEUR
Belgique	ENABEL	10,0	Projet d'Appui à la Formation professionnelle et à l'Emploi - KinEmploi	ETFP	Emploi ; Accès, Qualité et Gouvernance et	KINSHASA
Chine	UNESCO	1,215	Projet UNESCO – Fonds (CFIT)	Primaire et secondaire	Qualité	Kinshasa, Kwilu, Tshopo

DFID/World Vision: Coopération Britannique et Save the Children	Save the Children	23,5	GECT REALISE	Primaire et secondaire	Accès et Qualité	Kasaï Oriental, omami, Tanhanyika, Haut Katanga et Lualaba
Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF)	UNESCO	0,430	Projet Amani Kwa Amani na Maendeleo		Qualité et Gouvernance	Nord-Kivu, Zone prioritaire autour de Kinshasa (Chefferie de Bashali, et Localité de Pinga
Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF)	UNESCO	0,350	Projet Tusikilizane	Secondaire	Accès, Qualité, Gouvernance	Province de Tanganyika (Kalemie, Kabalo et Nyunzu)
Fonds propres UNICEF + multiples autres	UNICEF	25,6	Education primaire de qualite pour tous	Préscolaire , Primaire, Non formel,	Accès, Qualité et gouvernance + Transversal :	31 provinces +I6+G7:J7+F7:J7+I6+G7+E7:J7
Partenariat Mondial pour l'Education	Banque mondiale	100,0	PAQUE	Primaire, Secondaire, Universitaire et Professionnel	Accès, Qualité, Gouvernance	Équateur et Kasaï Occidental
Suède, Danemark, Finlande, Norvège, Suisse, Azerbaïdjan	UNESCO	2,580	Programme d'Appui à la décentralisation du système éducatif en vue de la réalisation des objectifs de l'Education	Secteur de l'éducation	Gouvernance	National, Nord Kivu et Sud Kivu, Katanga, Kongo central
UNHCR	TERRE SANS FRONTIERES	0,116	Assistance et protection aux réfugiés Centrafricains en Province du Bas- Uélé	Primaire	Accès	Bas Uélé :Ango, Monga, Ndu , Kanzawi et Baye
UNHCR	AIDES	0,087	Protection et renforcement des capacités des réfugiés Urbains à Goma	Primaire	Accès	Goma
UNHCR	ACTIONAID	0,342	Assistance et protection aux réfugiés Burundais	Primaire et préscolaire	Accès	Bukavu

UNHCR	ADSSE	0,357	Assistance et protection aux réfugiés Centrafricains	Primaire et Secondaire	Accès, Qualité et Gouvernance	Sud et nord Ubangi
UNHCR	ADSSE	0,233	Assistance et protection aux réfugiés Soudanais du sud	Primaire	Accès	Haut Uélé et Ituri
USAID	EDC	22,0	Activité de Développement Intégré des Jeunes (ADIJ)	ENF ETFP ,	Accès, Qualité et Gouvernance	Nord-Kivu et Sud-Kivu
USAID/DFID	UNICEF	8,5	Projet d'appui à l'Education en Situation urgence au Kasai central oriental et à la coordination sectorielle	Primaire	Accès, Qualité et Gouvernance	Kasai Central et Kasai Oriental
USAID/UKAID : ACCELERE !	CHEMONICS, UNICEF, Cambridge Education, IBTCI	180,0	ACCELERE (Accès - Lecture - Rétention & Redevabilité)	Primaire	Accès, Lecture, Rétention et Redevabilité	25 SPE : Katanga, Equateur, Kasai Oriental et Kasai Occidental dans leur configuration avant le interventions de rattrapage scolaire Katanga, Kasai et Equateur

### 7.6.10 Annexe contextuelle 10 : tableau des quartiers et carte de Kinshasa

N°	Communes	Superficie Km <sup>2</sup>	Nombre quartiers
1	Bandalungwa	6,82	8
2	Barumbu	4,72	9
3	Bumbu	5,30	13
4	Gombe	29,33	11
5	Kalamu	6,64	18
6	Kasa-Vubu	5,04	7
7	Kimbanseke	237,78	30
8	Kinshasa	2,87	7
9	Kintambo	2,72	8
10	Kisenso	16,60	17
11	Lemba	23,70	15
12	Limete	67,60	14
13	Lingwala	2,88	9
14	Makala	5,60	18
15	Maluku	7.948,80	20
16	Masina	69,73	21
17	Matete	4,88	14
18	Mont Ngafula	358,92	14
19	Ndjili	11,40	13
20	Ngaba	4,0	6
21	Ngaliema	244,30	26
22	Ngiri-Ngiri	3,40	8
23	Nsele	898,79	20
24	Selembao	23,18	17
	<b>TOTAL</b>	<b>9.985</b>	<b>359</b>



### 7.6.11 Annexe contextuelle 11 : liste non exhaustive des entreprises privées dirigées par des femmes à Kinshasa

**Maximum groupe SASU**, dirigé par Régine Kahindo Lukwangi, est une entreprise qui travaille dans le domaine de l'agro-business et dans la commercialisation de produits d'hygiène menstruelles avec 14 jeunes employés.

**UbizCabs**, dirigé par Patricia Nzolantima, est un service de taxis qui consiste en un uber congolais au féminin. En journée, tous les conducteurs sont exclusivement des femmes. Le soir, par contre, pour des raisons de sécurité, ce sont des hommes qui prennent le relais. L'entreprise offre à la fois une opportunité d'emploi salarié décent aux femmes avec des rentrées fixes liées au paiement des courses par mobile money et une sécurité pour les clientes qui se rendent à leur lieu de travail.

**Congo Bio Vegetal**, dirigé par Hélène Nyomene, est une PME familiale qui exporte depuis Kinshasa des tonnes de spécialités congolaises vers l'Europe. Installée dans le quartier mi-industriel, mi-résidentiel de Kingabwa et 15 hectares de culture de manioc en périphérie, le label récolte, transforme et exporte des produits alimentaires à destination des Congolais installés en France et en Belgique, et même en Chine et en Russie.

### 7.6.12 Annexe contextuelle 12 : cartographie des interventions Enabel dans le secteur « Education Formation Emploi »

*Les interventions Education Formation Emploi de la Coopération Belgo-Congolaise*



Ces interventions ont été dotées de financements additionnels dans le cadre de la mise en œuvre du programme de transition en RDC, en attendant la préparation d'un nouveau Programme de Coopération. Ces prolongations doivent encore faire l'objet d'un échange de lettres entre partenaires bilatéraux. Des réorientations stratégiques ont été incorporées aux différents DTF additionnels, mêmes si l'objectif général de chacune de ces interventions reste inchangé, conformément à la demande de la DGD. Ces réorientations prennent en considération les recommandations et leçons apprises issues des revues à mi-parcours de chacune de ces interventions. Elles répondent également à la nécessité impérieuse d'une mise à l'échelle des résultats en matière d'insertion en privilégiant la mise en œuvre d'incubateurs en milieu rural et en milieu urbain. En milieu urbain, un partenariat approfondi pour l'insertion sera déployé dans chacune des interventions, avec la FEC Provinciale comme ensemble pour l'atteinte de cet objectif. Ensuite, sur la base de modèles économiques adaptés, les programmes soutiendront l'opérationnalisation de différents types de structures d'accompagnement ou d'incubateurs pour promouvoir les métiers porteurs de la province et optimiser les opportunités d'entrepreneuriat de production et de services à haute valeur ajoutée.

<sup>[1]</sup> Notes pays-Perspectives Economiques en Afrique © BAD 2020  
[https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/publications/aeo\\_2020\\_fr\\_perspectives\\_economiques\\_en\\_afrique.pdf](https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/publications/aeo_2020_fr_perspectives_economiques_en_afrique.pdf)