

Enabel

République Démocratique du Congo



**MINISTRE DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE ET METIERS**

Rapport de résultats 2021

Programme KinEmploi ;
République Démocratique du Congo

TABLE DES MATIERES	1
1 ACRONYMES	4
2 APERÇU DE L’INTERVENTION	6
2.1. FICHE D’INTERVENTION	6
2.2. AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE.....	7
1.1.1 <i>Pertinence</i>	7
1.1.2 <i>Efficacité</i>	9
1.1.3 <i>Efficiéce</i>	11
1.1.4 <i>Durabilité potentielle</i>	12
1.1.5 <i>Conclusions</i>	14
3 SUIVI DES RESULTATS	16
3.1 EVOLUTION DU CONTEXTE.....	16
3.1.1 <i>Contexte général et institutionnel</i>	16
3.1.2 <i>Contexte de gestion</i>	17
3.2 PERFORMANCES DE L’OUTCOME	19
3.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i>	19
3.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	20
3.3 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	20
<i>Progrès des indicateurs</i>	21
3.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i>	22
3.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i>	22
3.4 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	29
3.5 PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	33
<i>Progrès des indicateurs</i>	33
<i>État d'avancement des principales activités</i>	34
4 SUIVI BUDGETAIRE	36
5 RISQUES ET PROBLEMES	38
6 SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES	63

6.1.	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE	63
6.2.	AVEC LES PROJETS POUR TIERS	63
6.3.	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES.....	63
7	THEMES TRANSVERSAUX	64
7.1.	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	64
7.2.	GENRE.....	65
7.3.	DIGITALISATION.....	68
7.4.	EMPLOIS DECENTS.....	68
8	LEÇONS APPRISSES.....	70
8.1.	LES SUCCES	70
8.2.	LES DEFIS	71
8.3.	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	72
8.4.	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES	74
9.	PILOTAGE	75
9.1.	MODIFICATIONS APPORTEES A L'INTERVENTION	75
9.2.	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI	76
9.3.	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES	77
9.4.	RECOMMANDATIONS.....	78
10.	ANNEXES.....	79
10.1.	CRITERES DE QUALITE.....	79
10.2.	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR.....	85
10.3.	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL)	85
10.4.	APERÇU DES MoRE RESULTS	86
10.5.	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) ».....	86
10.6.	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	86

1 Acronymes

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	Structure Mixte de Concertation Locale
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
M&E	Monitoring et évaluation

2 Aperçu de l'intervention

2.1. Fiche d'intervention

Intitulé de l'intervention	Programme KinEmploi, programme de soutien à l'insertion économique des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents
Code de l'intervention	COD 20 0011
Localisation	RDC - Kinshasa
Budget total	10.000.000 EUR
Institution partenaire	Ministère de la Formation Professionnelle, Arts et Métiers
Date de début de la Convention spécifique	23/01/2021
Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture	04/03/2021
Date prévue de fin d'exécution	03/03/2025
Date de fin de la Convention spécifique	23/01/2026
Groupes cibles	Jeunes de Kinshasa dont 50% sont des femmes
Impact¹	Un nombre croissant de jeunes Kinois(es), dont au moins 50% de femmes, ont accès à un emploi salarié ou à un auto-emploi décent et durable
Outcome	Des dispositifs d'accompagnement, d'intermédiation à l'emploi, de soutien à des incubateurs et à des entreprises innovantes, permettent l'insertion professionnelle des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents
Outputs	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

¹ L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté
Rapport des résultats

	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
Année couverte par le rapport	2021

2.2. Auto-évaluation de la performance

1.1.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A
<p>1) Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</p> <p>L'intervention est ancrée d'une part dans les priorités de politique nationale de la RDC et d'autre part, dans la stratégie belge.</p> <p>Le changement de paradigme qui vise l'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi, voulu par Enabel en matière d'appui au secteur de l'éducation et de la formation répond aux besoins d'un public cible qui sont des Jeunes, dont la moitié sont des femmes.</p> <p>Cette nouvelle orientation nécessite le développement d'approches plus pragmatiques, orientées insertion à l'emploi.</p> <p>L'intervention KinEmploi contribue au grand défi qui vise à améliorer l'employabilité des Jeunes en zone urbaine et à développer leurs capacités à entreprendre. Priorité, partagée par le Gouvernement actuel pour lutter contre le chômage aigu qui touche la jeunesse productive, créative et dynamique en demande de solutions. Elle constitue un capital humain pour lequel il est essentiel de développer des compétences professionnelles afin de répondre aux enjeux économiques d'une grande ville, mais aussi de contrer l'apport en main d'œuvre venu de l'étranger qui accepte de travailler à des conditions moindres.</p> <p>→ L'intervention s'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge qui sont extrêmement pertinents par rapport aux besoins du groupe cible.</p>	A

<p>2) La logique d'intervention telle que conçue actuellement, est-elle toujours bonne ?</p> <p>La logique d'intervention est appropriée aux enjeux kinois bien qu'elle soit fort large et ambitieuse, ce qui rend la mise en œuvre difficile. Un travail préalable de prise de contact avec les différents acteurs, la compréhension du contexte ainsi que la mise en place des balises sont nécessaires. Cela prend du temps.</p> <p>L'approche totalement novatrice qui consiste à démarrer une action à partir de l'identification des besoins économiques et non classiquement de l'offre de formation existante, met le doigt sur un des problèmes majeurs d'inadéquation entre l'offre et la formation. Cependant, cette approche nous permet d'expérimenter une autre façon d'appréhender l'insertion à l'emploi et à l'auto-emploi, et nous fait découvrir de nombreux obstacles, ce qui ralentit la mise en œuvre des activités et impacte la performance de l'intervention. Cette approche nécessite des adaptations.</p> <p>→ La logique d'intervention est appropriée, bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations, notamment en termes de risques et hypothèses.</p>	<p>B</p>
---	-----------------

R1: Les dispositifs de formation alternée et de Jobcoaching, au-travers une méthode d'intermédiation et d'appariement, visent l'accompagnement à l'emploi des bénéficiaires, moyennant une séquence de formation et d'ajustement, qui permet de rapprocher l'offre et la demande d'emploi entre le jeune demandeur d'emploi et les entreprises du secteur économique.

Cependant, le potentiel d'emploi en entreprise ne permet d'offrir suffisamment de possibilité d'embauche aux jeunes, dès lors, il est nécessaire de privilégier l'accompagnement vers l'auto-emploi, à travers l'incubation.

Le dispositif d'incubation rencontre un grand succès auprès des jeunes futurs entrepreneurs qui souhaitent développer leur propre business. L'approche d'accompagnement mise en œuvre permet d'augmenter le taux de réussite en dotant les jeunes des méthodes, d'outils, de techniques et de compétences.

R2 : Dans une ville à la croissance aussi rapide que Kinshasa, il est nécessaire de mettre en place une plateforme, un cadre qui sert de lieu de rencontre/de concertation entre les nombreux acteurs économiques de l'écosystème formation-emploi afin de faciliter le dialogue entre toutes ces parties impliquées dans le développement économique de Kinshasa. L'occasion d'avancer sur de nombreuses thématiques telles que l'emploi décent, les obstacles à l'embauche, les ponts à jeter entre les entreprises et les opérateurs de formation, ... Mais aussi, permettre que ces questions remontent au niveau des décideurs par la voix du plaidoyer.

R3: Les MPME sont le moteur de croissance d'une économie et porteuses d'emploi, d'où la nécessité de leur apporter un appui/une offre des services non financiers, voire faciliter aussi les offres de services financiers en recourant à des mécanismes existants. Ce sujet reste d'actualité même sur le plan national où il y a de plus en plus de financement étranger pour accompagner les MPME.

1.1.2 Efficacité

Efficacité	Performance
<p>1. Tel que mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</p>	B
<p>L'outcome est exprimé sous forme de dispositifs d'accompagnement d'intermédiation à l'emploi, de soutien à des incubateurs et à des entreprises innovantes, permettant l'insertion professionnelle des jeunes à Kinshasa dans des emplois décents.</p> <p>Les indicateurs d'outcome sont exprimés en nombre de personnes accompagnées au sein de chaque dispositif, nombre de bénéficiaires ayant créé ou trouvé un emploi.</p> <p>L'efficacité porte à la fois sur la mise en œuvre des dispositifs tels que prévu dans le DTF et sur les résultats que chaque dispositif a pu générer.</p> <p>Les dispositifs prévus, ont bien été initiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation alternée ; - Jobcoaching ; - Incubateur urbain ; - Accélération micro et petites entreprises ; - Développement d'un éco-système adéquation emploi-formation par la concertation pluriacteurs ; <p>A des rythmes sensiblement différents, chaque dispositif est porté par une équipe mixte d'experts techniques constituée d'un staff Enabel et d'un staff du MinFPM, partenaire.</p> <p>Pour chaque dispositif, sont développés des méthodes, des process et des outils, afin d'en guider la démarche. Le processus est expérimental et les outils adaptés au contexte.</p> <p>Malgré le temps nécessaire au démarrage du programme (recrutement RH, temps de formation évalué à 20 ou 30 jours par personne, l'appropriation du programme par chacun, le développement des compétences individuelles et collectives), mais aussi, le temps nécessaire à la découverte des obstacles/problèmes et surtout des solutions à trouver, nous pouvons dire que les dispositifs d'accompagnement se mettent en place de façon constructive et selon une perspective de durabilité.</p> <p>Sur le plan des indicateurs mesurant l'outcome, en considérant le retard pris par le démarrage de certains dispositifs du Centre de Ressources, nous pouvons observer que les indicateurs sont positifs par rapport à la matrice de S&E.</p>	B

<p>Les activités menées par des prestataires externes liées aux Conventions de Subsidés ou à des Marchés Publics ont été retardées, voire reportées en 2022. En effet, nous découvrons la réalité d'un contexte kinois et d'un éco-système difficile à appréhender à Kinshasa.</p> <p>En revanche, nous craignons que la remontée de l'épidémie du COVID à Kinshasa, qui impacte cette fin d'année 2021, se poursuive au T1 2022 et ralentisse l'atteinte des résultats en termes de mises à l'emploi.</p> <p>→ L'outcome sera atteint avec quelques restrictions.</p>	
<p>2. Les activités et les outputs sont-ils adaptés dans l'optique de réaliser l'outcome?</p> <p>Les activités qui freinent l'atteinte de la réalisation de l'outcome sont le fait des facteurs externes sur lesquels le programme n'a aucune son influence.</p> <p>Les motifs en sont : Convention de subsidés reportée car dossier administratif partenaire non complet, partenaires "faibles", non transparence de l'offre de formation, base de données des centres non mise à jour, ne comportant que des n° de tél, sans préciser les filières de formation, etc ...</p> <p>→ Malgré cela, l'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes.</p>	B

A ce stade, nous présentons toute une série de difficultés qui pourraient impacter l'efficacité du programme :

- Le manque d'un mécanisme d'accès au financement efficace et adapté ;
- Le manque d'un arrêté de fonctionnement du Centre de Ressources ;
- La pandémie Covid 19 si elle se poursuit, impacte les possibilités d'embauche du secteur privé et d'entrepreneuriat des incubés. Toute l'économie en est ralentie ;
- Le manque de transparence sur l'existence des centres de formation, qui fait quoi où ? comment ?

1.1.3 Efficience

	Performance
Efficience	B
<p>1. Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, Biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?</p> <p>Globalement, les inputs sont bien gérés dans les délais des activités prévues.</p> <p>Néanmoins, des marges de progression sont attendues sur les délais des commandes, de lancement de marché public et les conventions de subsides.</p> <p>Le ratio coût/bénéficiaire devra être amélioré dans les années à venir et fera l'objet d'une analyse plus fine. Qu'à cela ne tienne, la priorité est donnée à la mise en place des services à fournir.</p> <p>→ La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est nécessaire.</p>	B
<p>2. Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</p> <p>Les activités connaissent du retard. Ce qui s'explique par le fait que l'intervention et les méthodes sont nouvelles et expérimentales.</p> <p>Le temps du démarrage et de la construction des équipes en partenariat avec le MinFPM est à prendre en considération.</p> <p>→ Les activités sont retardées, des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.</p>	B
<p>3. Dans quelles mesures les outputs sont-ils correctement atteints ?</p> <p>Les outputs de type services fournis sont livrés à temps, cependant les indicateurs de résultats générés par les services accuseront un retard reporté sur le T1 2022.</p> <p>→ Les outputs ne seront pas livrés dans les temps, ceci est imputable au résultats des activités 2021, qui portent leur fruit en début 2022. Ce n'est pas lié à la qualité des interventions menées.</p> <p>→ En début d'année 2022, nous pourrons comptabiliser : 15 femmes ont signé un CDI, 2 femmes+3 hommes ont signé un contrat de consultance mensuel, 30 entrepreneur.se.s sont retenus pour lancer leur projet d'entreprise, et une dizaine de bénéficiaires vont créer leur auto-emploi en maraîchage en février.</p>	B

Pour les activités opérationnelles

- La plupart des activités s'effectuent dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs, car elles sont du ressort des partenaires, sur certaines activités de collaboration, ou de mise en œuvre effective ;
- Une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing, vu la vulgarisation et mise en place effective de plusieurs procédures administratives et opérationnelles cadrant les différentes activités ;
- Le complément en RH est vivement souhaité pour rendre l'équipe opérationnelle performante ;
- La disponibilité d'une offre d'accès au financement souple pose des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques ;
- Le mécanisme de leasing, ne répond pas suffisamment à ces problèmes. Non seulement la procédure de mise en œuvre est trop longue mais aussi elle ne couvre qu'une partie des besoins en financement des futurs entrepreneurs ;
- De façon globale, des marges d'amélioration existent pour améliorer le ration cout/résultat : nombre de bénéficiaires par activité, durée des activités, ...

1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	C
<p>1. Durabilité financière/économique ?</p> <p>Nous l'avons vu, ce programme répond aux besoins du contexte de Kinshasa en termes de besoin en accompagnement des jeunes à l'insertion économique.</p> <p>3 éléments essentiels sont à prendre en considération pour asseoir la durabilité de l'offre de service au-delà du programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La création et renforcement de la dynamique de l'écosystème ; - L'implication forte de la partie étatique ; - La diversification du financement du dispositif Centre de ressources ; <p>C'est à ce stade du programme, alors qu'il reste 3 années d'exécution, que le partenaire doit anticiper la réflexion et la mise en œuvre de la stratégie qu'il souhaite pour pérenniser les actions du dispositif CdR. Le programme a été conçu de cette manière.</p> <p>->La durabilité financière doit être anticipée pour que les stratégies développées par le partenaire intègrent les frais institutionnels (prime dégressive des agents ministère), frais liés aux actions et aux groupes cibles, au coût de l'accompagnement, diversification des financements, ...</p>	B

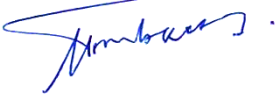

<p>2. Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</p> <p>Nous pouvons considérer que les groupes cibles sont tous les stakeholders du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires jeunes accompagnés par les dispositifs ; - Entreprises privées ; - Centres de formation (privés/publics) ; - Partenaires étatiques dont le principal est le Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers ; - Soumissionnaires de marché public de services ; - Partenaires du programme (FEC, ONEM, ...) ; - Staffs de l'intervention ; <p>->A ce stade, l'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels, régie portée par Enabel, (lancement de MP et CS) et au Comité de Pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. L'existence du Centre de Ressources repose sur le DTF, mais le statut juridique, doit se régler par la promulgation d'un arrêté et nécessite concertation et collaboration d'autres ministères. Des mesures correctives sont requises (qui vont dans le sens d'un renforcement de la présence/implication du programme dans les structures existantes)</p>	C
<p>3. Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</p> <p>->La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.</p> <p>Plus particulièrement, les points d'attention sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Changement de staff au plus niveau au sein du Ministère depuis le démarrage du projet et décalage de compréhension du programme par les différentes parties qui a nécessité plusieurs réunions au niveau des directions respectives pour améliorer la compréhension mutuelle des enjeux et actions du programme ; - Intérêts à participer au programme sensiblement différent entre le partenaire institutionnel/politique et Enabel, mais objectif commun ; - Jeunesse du ministère et nécessité/besoin de l'accompagner à intégrer ce programme dans une vision stratégique pour les années à venir ; - Poursuivre le renforcement des interactions entre Ministère et le programme, afin que de fluidifier le passage d'information jusqu'à Madame le Ministre ; - Le statut du Centre de Ressources par promulgation d'un arrêté est capital pour l'avancement du programme et l'arrimage de celui-ci au dispositif CdR qu'il entend renforcer ; 	C

<p>4. Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</p> <p>L'objectif de ce programme est la mise en œuvre des activités de KinEmploi par le dispositif Centre de ressources, multi acteurs et multi-partenarial.</p> <p>Ce dispositif a été conçu de telle sorte que l'intervention soit intégrée aux structures institutionnelles et de gestion.</p> <p>Pour cela, la question pendante du statut légal du Centre de Ressources doit absolument trouver une issue en 2022.</p> <p>Les questions suivantes sont à régler :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministère compétent et/ou arrêté interministériel ; - Niveau central et niveau provincial ; <p>Ces 2 éléments constituent un enjeu majeur, qui ne pourra trouver issue qu'au sein de concertation bilatérale entre la représentation et le niveau de décision du Ministère.</p>	<p>Sans réponse, prématuré.</p> <p>Constitue un risque élevé</p>
---	--

1.1.5 Conclusions

Les plus	Les moins à améliorer
<ul style="list-style-type: none"> - Le programme est en phase avec la politique du pays ; - Il répond aux besoins des parties prenantes : bénéficiaires, entreprises, secteurs économiques, ... désireux d'une main d'œuvre plus qualifiée et plus adaptée aux besoins de l'économie kinoise ; - La logique d'intervention est pertinente au regard des besoins identifiés ; - Les premiers dispositifs : formation alternée, jobcoaching, incubation, sont mis en œuvre à l'instar d'une recherche action, avec qualité et évaluation constante pour ajustement ultérieur. Les process, outils et méthodes sont développés font partie intégrante de cette approche expérimentale afin de construire dès le départ, des bases méthodologiques solides ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement de l'éco-système est un dispositif qui demande plus de temps, celui de la compréhension du contexte et de ces acteurs et ensuite, celui du positionnement du programme et surtout du Centre de ressources partenarial, comme ensemble de cet éco-système ; - La compréhension et l'appropriation du programme par le partenaire MinFPM est difficile, la communication sur le programme en interne au sein du Ministère n'est pas fluide. Au-delà, des activités opérationnelles, la vision stratégique doit se poursuivre et se construire peu à peu, pour faciliter l'éclosion du Centre de Ressources ; - Les activités suivantes du programme devront gagner en efficience : coût/résultat/timing, mais la phase expérimentale a volontairement fait le choix de miser sur des cohortes moins

<ul style="list-style-type: none"> - Les initiatives prises dans le cadre du développement dispositif d'accélération sont encourageantes. Celui-ci prend un peu de retard dans sa phase de démarrage, mais la compréhension progressive du contexte est encourageante ; - Les premiers résultats issus des dispositifs mis en place par le programme lui-même sont positifs et encourageants. Ils devront être consolidés, améliorés et mis à l'échelle pour les années à venir. 	<p>élevées au profit d'une approche de type « proof concept ».</p>
--	--

Fonctionnaire exécution nationale ²	Intervention Manager Enabel ³
<p>Marien MBUYI KASONGA</p> 	<p>Emmanuelle HENDERYCKX</p> 

² Nom et signature (+ effacer ces instructions)

³ Nom et signature(+ effacer ces instructions)

3 Suivi des résultats

3.1 Evolution du contexte

3.1.1 Contexte général et institutionnel

Les informations relatives au contexte du pays et en particulier à Kinshasa, relevées au moment du DTF, restent d'actualité sans aucun changement majeur à mentionner.

Cependant, le ministère de la Formation Professionnelle et Métiers, partenaire de l'intervention, a connu en son sein, plusieurs changements des autorités Politico-Administratives, aux plus hautes fonctions (Ministre, secrétaire général, membres du cabinet, etc ...) qui ont eu un impact sur l'intervention. Le temps pour ces différentes personnes de prendre pleinement leur fonction, de prendre connaissance du DTF, du cadre spécifique de collaboration avec Enabel et de ses modalités de fonctionnement et d'organiser l'interne.

Dans ce cadre, plusieurs séances ont eu lieu avec le nouveau cabinet afin de présenter le projet, ses objectifs, cadre logique, axes d'intervention, méthodologie, durée et contreparties, et ce, afin de partager une vision commune.

Les contreparties attendues de la part du MinFPM peinent à arriver:

- Mise à disposition d'un terrain pour le CdR;
- Concertation sur une stratégie commune par rapport au projet d'Arrêté de création du CdR;
- Pourvoi en RH au poste FPM en Accélération vacant depuis déjà 4 mois;
- Prise en charge dégressive des primes des fonctionnaires de l'Etat;

Ces difficultés constituent une difficulté importante à prendre en considération dans le projet, des mesures de mitigation devront être prises.

A côté de cela, il faut souligner la réussite de la construction du travail en binôme (Enabel/MinFPM) au sein des équipes techniques, ainsi que la gestion progressive du centre de ressources par un staff MinFPM et la coordination générale par Enabel.

Par ailleurs, les bénéficiaires manifestent leur intérêt et motivation à s'inscrire dans l'accompagnement, cela répond à leurs besoins.

En revanche, nous éprouvons de très grandes difficultés à monter des formations qui répondent aux besoins économiques de Kinshasa.

En effet, le secteur de la formation nous apparaît déstructuré, non organisé, non visible/il est très compliqué de savoir précisément qui fait quoi, comment, et selon quel programme, ...

Le secteur privé, quant à lui, nous offre une meilleure visibilité en terme d'offre de formation, mais nous ne pouvons l'approcher que par Marché public, modalité qui nécessite de la rigueur administrative qui semble constituer un obstacle supplémentaire. Nous avons accusé plusieurs marchés infructueux, alors que les opérateurs existent et ont été pré-identifiés.

Quant au secteur public, il est difficile d'obtenir des informations détaillées sur les programmes, le niveau de compétences, des centres. Il est tout simplement difficile d'obtenir une liste des centres, l'information est disparate, incomplète, voire quasi inexistante. Par ailleurs, nous ne pouvons nous reposer sur le système d'agrément formel de l'Etat, puisque celui-ci est devrait être la prérogative du Ministère FPM, mais dans la réalité est permis par plusieurs ministères. L'agrément est octroyé après

de nombreuses années d'exercice de l'activité de formation et sans qu'il ne soit possible d'en établir le nombre, certaines sources mentionnent que seulement 10% des centres seraient agréés.

Il en va de même pour la certification, nous ne parvenons pas à comprendre sur quelles bases/système, les étudiants sont certifiés. Sur base de la validation de quelles compétences, ou de quel programme scolaire validé. Dans ce contexte, il nous est difficile d'établir des filières et des passerelles vers les dispositifs du CdR, sur la seule base d'un score de compétences requis pour entrer dans tel ou tel dispositif.

Dans ces conditions, 4 formations (au métier du digital, chauffeur.e poids lourds, cariste et mécanicien/nes) auraient du voir le jour en 2021 et sont reportées sans succès garanti en 2022.

Face à ce problème structurel notons que les seules dispositions existantes au sein d'Enabel: marché public et convention de subsides, ne sont pas adaptées à la mise en oeuvre flexible et rapide de formations qui répondent aux besoins des entreprises privées et/ou des besoins de secteurs économiques porteurs.

Toutes ces difficultés allongent considérablement le temps de préparation de la mise en oeuvre des activités et impactent directement l'atteinte des résultats.

3.1.2 Contexte de gestion

Le partenariat est au centre de la dynamique du projet et plus particulièrement au-travers la création du centre de Ressources, qui est le dispositif central et opérationnel, dans la mise en oeuvre de l'intervention.

Pour mettre en oeuvre les activités du programme, nous pouvons identifier différents types de partenaires:

- En priorité, le Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers, qui est le ministère signataire de la Convention Spécifique. Le programme est porté par des équipes constituées en binôme par du staff Enabel et MinFPM;
- Le Centre de Ressources multifonctionnel et multi-services a pour ambition d'être géré paritairement pour répondre aux besoins des entreprises. Il entretient un lien indissociable avec la Formation Professionnelle et sera mis en oeuvre progressivement au-travers ce projet;
- Les opérateurs de formation: Les actions de formation et insertion "QUICK WIN" réalisées en régie, ont démarré à titre expérimental avec 3 centres Don Bosco.
 - ✓ 1 accord de collaboration signé avec Don Bosco Lukunga, dans le cadre d'une formation en maraîchage (15 bénéficiaires);
 - ✓ Accords de collaboration signés avec Don Bosco Masina et Café Mozart, dans le cadre de la mise en oeuvre de 2 incubateurs urbains (pour 47 bénéficiaires);
- Les entreprises privées:
 - ✓ BRACONGO, pour la formation alternée d'opératrices de production (15 bénéficiaires);
- Partenariat en cours d'élaboration:
 - ✓ Convention de Subsides avec Kinshasa Digital Academy;

- ✓ BRACONGO: pour de nouvelles formations alternées;
- ✓ ACERD: appui au secteur des entreprises des énergies renouvelables;
- ✓ Etc...

3.1.2.1 Modalités de partenariat

Les accords présentés au point ci-dessous ont été contractualisés dans le cadre des activités QUICK-WIN en régie, selon la modalité:

- Protocole d'accord avec les opérateurs de formation;
- Convention entreprises avec BRACONGO;

Ces 2 modalités ont été choisies, car elles sont mobilisables rapidement et ont permis au projet, dans le cadre de l'expérimentation "quick win" de démarrer rapidement une collaboration avec un partenaire. En parallèle, sont en préparation, le lancement de marchés publics de services et conventions de subsides.

Projets en cours:

- Lancement de la CS avec Kinshasa Digital Academy pour former sur les métiers du digital, animer un espace numérique orienté compétences professionnelles, développer des solutions numériques en appui du business TPME, ...
- Lancement d'une bourse de stage et formation dans les métiers de la construction;
- Soutien aux organisations/faïtières, notamment pour les métiers de l'énergie renouvelable;
- Protocole partenariat pour la mise en oeuvre du système de leasing;
- Convention de Subsides dans le cadre de la mise à disposition d'un staff FEC et ONEM;

Ces conventions, protocoles, permettent de formaliser les engagements de chaque partie et contribution au résultat attendu, le comment, avec qui, quels moyens, pourquoi, ...

Par ailleurs, les difficultés rencontrées dans le cadre du suivi du partenariat, nous ont permis de mieux identifier le profil de fonction requis pour le responsable convention de subsides/achats à recruter.

3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Etant donné la faiblesse dans la gestion admin-fin, observée auprès de nos quelques partenaires de formation, la modalité "en régie" permet de pallier momentanément à ces difficultés, tout en étant "orienté" respect du chronogramme des activités. Cette phase d'expérimentation "en régie" permet de tester le projet, mais également de mieux connaître les besoins et limites de nos partenaires.

En revanche, les modalités Enabel: CS et MP ne sont pas des produits adaptés à la demande de flexibilité voulue par le programme.

L'objectif est de pouvoir répondre de façon flexible, à la demande et réactive au monde économique kininois pour former et préparer de la main d'oeuvre adéquate, en adéquation avec les besoins.

Or, l'identification des partenaires et la procédure à suivre sont à eux seuls tellement longs, que les outils de contractualisation proposés ne permettent pas de s'adapter au contexte local et n'offrent en rien une réponse rapide.

La non possibilité de financement des jeunes entrepreneurs/incubés en direct consitue un autre problème majeur.

De même que le fait de ne pas pouvoir conventionner préalablement des opérateurs de formation, qui seraient activer par voucher, freine énormément la réactivité que l'on peut apporter aux entreprises.

3.2 Performances de l'outcome



3.2.1 Progrès des indicateurs⁴

Outcome :					
Indicateurs/marqueurs de progrès	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport (2021)	Cible finale (En fin de projet)
Nombre de jeunes accompagnés all in dont les femmes (50%)	0	0	101 (dont 68% femmes)	189	5000
Nombre de jeunes insérés all in dont les femmes, qui ont :	-	-	-	74	2000
- Trouvé un emploi salarié via formations alternées et Jobcoaching,	0	0	0	21 (FA) + 13 (JC)	
- Créé un emploi autonome ;	0	0	0	40	
Intégré des emplois créés par les clusters/MPME soutenus ;	0	0	0	0	

Synthèse des indicateurs mis à jour dans Pilot.

3.2.2 Analyse des progrès réalisés

En 2021:

- 101/189 personnes ont démarré un accompagnement à l'emploi ou à l'auto-emploi:
 - ✓ 36/36 en Formation alternée du CdR;
 - ✓ 18/13 en Jobcoaching du CdR;
 - ✓ 47/80 incubateur urbain du CdR;
 - ✓ 0/40 au métier du numérique par @KDA;
 - ✓ 0/20 formateurs/agents des organisations faitières;
- Parmi les personnes accompagnées, 69% sont des femmes;
- En termes de mises à l'emploi ou à l'auto-emploi, aucun bénéficiaire n'a signé de contrat de travail ou démarré son activité d'entrepreneur;

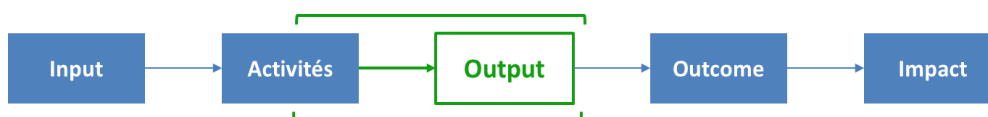
Car:

- Toutes les activités ont démarré avec un peu de retard, ce qui signifie que les mises à l'emploi seront comptabilisées en 2022;
- Les emplois dans le secteur numériques n'ont pas démarré, en raison du retard pris dans le démarrage de la convention de subsides avec KDA (Kinshasa Digital Academy), pour des raisons administratives du fait du patenaire;
- Le renforcement des MPME qui va créer des emplois est en cours de lancement;
- En revanche, pour les dispositifs internes du CdR, la Formation alternée et le jobcoaching ont accueilli un nombre sensiblement plus élevé de bénéficiaires, alors que le nombre d'incubés accompagnés est moins élevé par rapport à la planification.

En ce début 2022, notons que:

- Le retard pris, notamment, celui de KDA, ne se rattrapera pas;
- 15 CDI (100% femmes) ont été signés en formation alternée (FA opératrice de production-Bracongo);
- 5 contrats de consultance mensuel ont été signé;
- 30 entrepreneur/se.s (soit 70% des projets présentés par les incubateurs urbains) ont été pré-retenus. A présent, ces futurs entrepreneurs sont à la recherche de solution pour financer leur projet. Le leasing proposé par Enabel, fait partie des pistes possibles;
- 10 maraîchers urbains vont créer leur auto-emploi au-travers l'école-entreprise;
- Ces résultats 2021, qui seront engrangés en 2022 sont encourageants.

3.3 Performance de l'output 1



Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Cible finale	RESULTATS 2021 ou Valeur année rapportage	Femmes	Hommes	V.Intermed. A1/2021 ou Cible année rapportée
Nombre de formations alternées conventionnées avec des entreprises pour emploi	0		24	1			2
Nombre de bénéficiaires accompagnés en formation alternée (désagrégé par sexe)	0		360	36	24	12	36
a) en EMPLOIS FORMELS				15	15	0	
b) en EMPLOIS INFORMELS-AUTO-EMPLOI				21	9	12	
Parmi les bénéficiaires FA, nombre de bénéficiaires en stage en entreprise (désagrégé par sexe)	0		360	15	15	0	36
Nombre de bénéficiaires mis à l'emploi à l'issue de la formation alternée (désagrégé par sexe)	0		250	0	0	0	25
Nombre de bénéficiaires jeunes toujours à l'emploi emploi 10j après l'accompagnement all in (désagrégé par sexe)	0		216	0	0	0	22
Nombre de bénéficiaires accompagnés en Jobcoaching (désagrégé par sexe)	0		600	13	10	3	13
a) en EMPLOIS FORMELS							
b) en EMPLOIS INFORMELS							
Parmi les bénéficiaires JC, nombre de bénéficiaires en stage en entreprise (désagrégé par sexe)	0		250	0	0	0	13
Nombre de bénéficiaires mis à l'emploi à l'issue de l'accompagnement en Jobcoaching (désagrégé par sexe)	0		174	0	0	0	9
Nombre de bénéficiaires jeunes toujours à l'emploi emploi 10j après l'accompagnement all in (désagrégé par sexe)	0		150	0	0	0	8
Nombre de bénéficiaires accompagnés à l'auto-emploi en Incubation (désagrégé par sexe)	0		700	41	26	21	80
Nombre de porteurs de projet qui ont développé un POC (proof of concept) et sont redirigés vers des structures d'incubations	0		550	47	26	21	70
Nombre de bénéficiaires qui ont créé leur auto-emploi à l'issue de l'accompagnement en incubation (désagrégé par sexe)	0		500	0	-	-	40
Nombre de bénéficiaires jeunes toujours à l'auto-emploi emploi 3 mois après l'accompagnement en incubation (désagrégé par sexe)	0		450	0			32
Nombre de bénéficiaires ayant bénéficié d'un soutien financier/logistique/autre pour lancer leur auto-emploi	0		400	0			
Nombre de nouveaux emplois créés à la suite du lancement de l'auto-emploi	0		200	0			0
Nombre de bénéficiaires en stage en entreprise	0		610	15			49
Nombre d' entreprises prospectées	0		950	60			50
Nombre d' entreprises partenaires dans l'embauche des jeunes (entreprises pour lesquelles on a recherché un.e ou plusieurs bénéficiaires pour l'emploi, le stage, ou toute	0		624	10			15
Nombre de bénéficiaires accompagnés en formation à un métier numérique	?		120	0			40
Nombre de bénéficiaires mis à l'emploi à l'issue de la formation au métier numérique	?		80	0			0
Nombre de bénéficiaires qui ont renforcé leurs compétences numériques utiles à leur recherche d'emploi et dans l'emploi	0		2570	0			0

Synthèse des indicateurs pour le niveau output mis à jour dans Pilot.

3.3.2 État d'avancement des principales activités

	En avance	Dans les délais	Retardées ⁵	En sérieux retard ⁶
1. Mettre en place des actions de formation et d'insertion « quick win »			X	
2. Améliorer le « matching » offre-demande d'emploi par le soutien à un mécanisme permanent d'intermédiation ciblant au moins 50 % de femmes		X		
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		X		
4. Clarifier la notion d'insertion en emploi salarié et les approches de formation alternée, job coaching		X		
5. Créer un incubateur urbain au CdR et développer son business model		X		
6. Renforcer les compétences des acteurs à travers des actions "Coach the Coach"		X		
7. Sélectionner les porteurs de projet individuels ou collectifs		X		
8. Formaliser et mettre en place un dispositif d'appui à la (pré-)création d'entreprise		X		
9. Déployer le processus d'accompagnement des incubés		X		
10. Développer une offre d'appui à la recherche de services financiers			X	

3.3.3 Analyse des progrès réalisés

a. Formation alternée (F.A)

Pour l'année 2021, deux formations alternées ont été prévues suite à la prospection des entreprises pour un total de 25 bénéficiaires femmes.

1. Formation alternée au métier d'opérateur/ice de production – pour une entreprise de production agro-alimentaire industrielle, pour 15 bénéficiaires (femmes) ;
2. Formation alternée au métier d'électromécanicien/ne – our une entreprise de production agro-alimentaire industrielle, pour 10 bénéficiaires femmes) ;

⁵ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

⁶ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Le choix de la formation alternée s'est rapidement imposé pour répondre aux besoins de l'entreprise Bracongo. Nous avons débuté en régie QUICK WIN, par la formation d'opératrice de production. En effet, il n'existe pas de centre de formation pour ce type de compétences. Dès lors, le contenu de la formation a été créé par l'équipe du projet et comprend des gestions collectives en softskills, spéciales « genre », connaissance du milieu de travail, ... L'alternance permet le stage en entreprise qui favorise l'immersion et l'adéquation avec le milieu professionnel.

En ce début janvier, les 15 bénéficiaires viennent de signer un contrat à durée indéterminée.

Les 2 autres formations sont en cours de préparation. Nous éprouvons de grosses difficultés à trouver et mobiliser des opérateurs de formation. Nous avons déjà les candidates et l'entreprise, malgré le retard, a déjà engagé de son côté quelques personnes. Les opérateurs tant privés, que publics se sentent peu concernés et peu enclins à négocier et adapter le contenu de leur formation aux besoins en main d'œuvre identifiés en entreprise.

La première formation alternée porte sur 15 bénéficiaires (toutes des femmes) opératrices de production.



Fig1: Processus de recrutement des bénéficiaires (Opératrices des lignes production industrielle



Fig2 : Accompagnement par ajustement des compétences des bénéficiaires

Nous avons également démarré en septembre une formation alternée en maraîchage selon la modalité en régie, sous la forme de Quick Win. L'objectif visé est l'auto-emploi et cible des jeunes habitants aux alentours du centre de formation Don Bosco Lukunga. Au départ, 40 jeunes étaient sélectionnés selon des critères liés à l'âge (18-35 ans), au genre (il était question d'avoir 28 femmes et 12 hommes), la proximité avec le centre Don Bosco, pour suivre plus aisément la formation et favoriser la dynamique locale autour du centre. Pendant 4 mois, une formation théorique et pratique a été assurée par 5 formateurs du centre Don Bosco. La formation porte sur : l'agriculture générale, la culture spécifique de 5 spéculations de légumes (tomate, gombo, aubergine, ciboule et céleri), l'entrepreneuriat, la gestion de l'environnement et enfin sur l'école entreprise qui est le modèle économique retenu sur lequel repose la gouvernance des activités génératrices de revenu généré par la vente des légumes cultivés sur le potager école de 500 ares, situé au cœur de la propriété des salésiens. Au terme de cette formation de 4 mois, il est prévu un suivi post-formation de 3 mois pendant cette période un coach en entrepreneuriat assurera le suivi des bénéficiaires de la formation pour faciliter leur insertion professionnelle ; la location d'une parcelle de terre pour 1 année, afin d'accompagner le lancement de l'activité économique de chaque bénéficiaire. Présentement, 21 bénéficiaires de la formation maraîchère dont 9 femmes et 12 hommes de sont en processus d'insertion professionnelle.

Pour revenir à la mise en œuvre de "quick Win" en régie dans la filière maraîchère, a permis de démarrer rapidement une activité de formation et surtout de mieux appréhender le partenaire pour évaluer sa capacité à faire évoluer le projet sous forme d'une convention de subsides. Il s'est avéré que le partenaire nécessitera un accompagnement admin-fin.

En attendant, la modalité régie, implique de procéder aux achats de semences, matériels aratoire, équipement léger du centre, selon les procédures Enabel, ce qui a été une contrainte très importante dans ce projet.

b. Job Coaching (JC)

Dix insertions professionnelles via job coaching (J.C) étaient prévues pour l'année 2021.

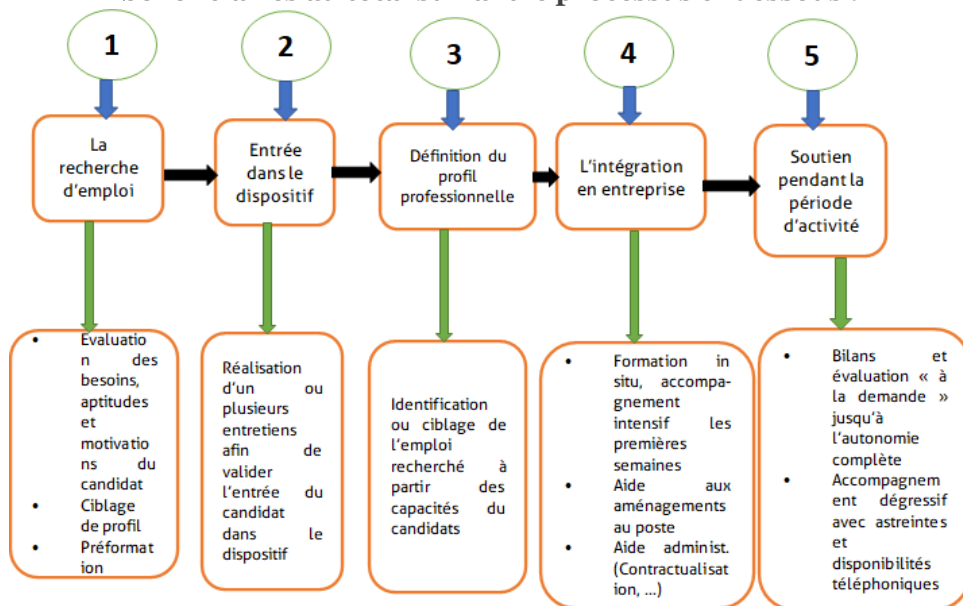
A ce jour, treize (13) bénéficiaires, dont 80% des femmes sont entrées dans le processus d'insertion professionnelle via J.C pour les métiers de :

- Chauffeuses-caristes : 10 bénéficiaires (toutes des femmes) pour Bracongo ;
- Ir Responsable Frigoriste : 01 bénéficiaire ;
- Ir Electricien bâtiment : 01 bénéficiaire ;
- Technicien Frigoriste : 01 bénéficiaire ;

Suite à la prospection des entreprises, de nouveaux projets de jobcoaching sont en cours (janvier 2022) :

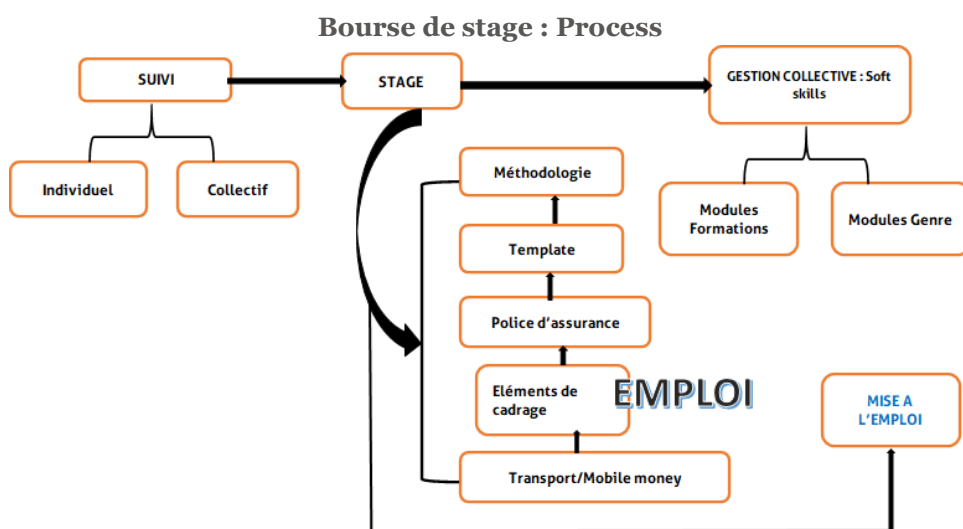
- 3 emplois au sein de Distritec ;
- 20 auto-emplois au sein de Kinglace ;

Au lieu de 7 bénéficiaires insérés cette année via JobCoaching, nous aurons 13 bénéficiaires au total suivant le processus ci-dessous :



A. STAGE

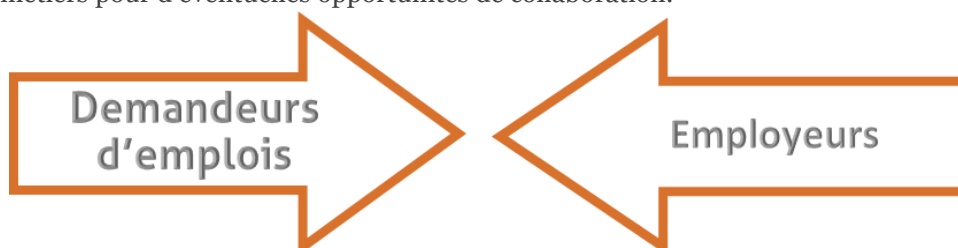
Un dispositif dénommé **“Bourse de stage”** est en cours de réflexion et sera mis en œuvre dans le secteur du Bâtiment et Travaux Publics (BTP) pour accompagner des jeunes demandeurs d’emploi aux fins d’acquérir des compétences nécessaires aux métiers du BTP.



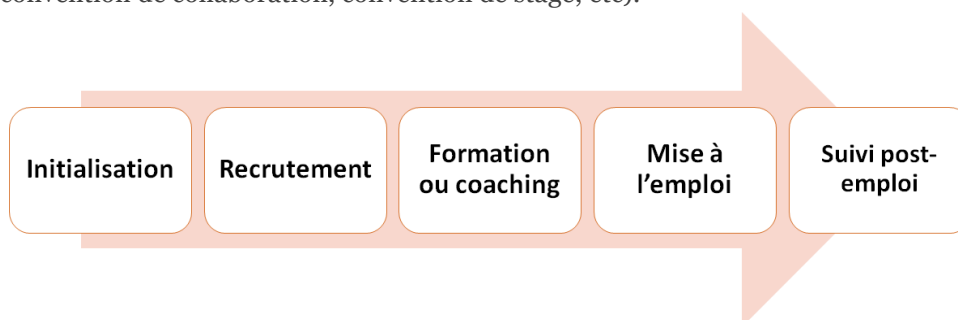
3.3.3.2 Activités menées

Plusieurs activités sont en cours et qui aboutiront sans nul doute à l'atteinte de l'output1. C'est le cas notamment de :

- Nous avons pu effectuer une prospection ciblée selon les domaines porteurs, à la suite des résultats d'une étude sur l'économie kinoise, qui nous donne des éléments pertinents pour mieux orienter notre ciblage d'entreprises et le repérage des centres de formation dans ces métiers pour d'éventuelles opportunités de collaboration.



- L'ingénierie de formation a bien été mise en place, notamment par la définition claire du processus allant de l'analyse des besoins des entreprises à la mise à l'emploi effective via la formation alternée, le job coaching en passant par des stages d'entreprises. Plusieurs documents de méthodologie ont été conçus ou adaptés à ce contexte (cahier de charges, convention de collaboration, convention de stage, etc).



3.3.3.3 Les opportunités et les contraintes

Plusieurs contraintes notamment liées au lancement du programme mais aussi celles liées au output1. C'est le cas de :

- Le recrutement des jeunes femmes a été secoué par le poids social que révèle les activités de certains métiers qui étaient autrefois réservés à la gente masculine.

Comme opportunités :

- Cependant, nous avons pu cibler des canaux par lesquels obtenir les bénéficiaires de ces projets de formation (universités, instituts, centres de formation professionnelles, et INPP, etc.)
- Les entreprises sont ouvertes et de plus en plus intéressées à recevoir des employées "femmes" ayant du savoir-faire prouvé, et ce, au regard des objectifs de développement durables, prônant l'égalité des sexes et dont chaque entreprise essaie tant soit peu de s'adapter.

3.3.3.4 les facteurs (positifs ou négatifs)

Plusieurs facteurs ont eu une influence dans la mise en œuvre des activités pour atteindre le output¹.

- **Facteurs positifs :**

- La ferme volonté des entrepreneurs (Employeurs) de collaborer pour la réduction du chômage des jeunes dans la ville de Kinshasa ;
- Des jeunes (filles et garçons) avec des compétences basiques et prêts à participer activement au processus d'ajustement nécessaire à leur employabilité.
- La motivation des bénéficiaires en maraîchage (5 spéculations sont semées et la récolte est prévue en février pour le gombo, les autres spéculations suivront) ;

- **Facteurs négatifs :**

- Le climat économique actuel qui est frappé par la Covid-19 qui ne favorise pas un bon plan d'embauche par les entreprises. Celles-ci préfèrent mettre en congé technique certains de ses employés pour entrevoir l'avenir.

3.3.3.5 Résultats inattendus

Malgré l'influence des facteurs négatifs observés dans la mise en œuvre des activités, des résultats positifs ou négatifs inattendus sont à mettre à l'actif de l'output¹ pour cette année 2021.

a. Résultats inattendus positifs :

- Principalement, la performance des opératrices de lignes de production/Bracongo sur leurs lieux (postes) de travail. Non seulement, elles étaient à la hauteur de l'accompagnement et du suivi en Gestion collective durant la F.A, en plus, elles ont démontré comment entretenir le milieu de travail, mieux que ce qui n'était fait avant leur arrivée » ;
- Les opératrices de lignes ont démontré qu'elles sont capables de travailler sur des postes jadis considérés masculins exclusivement et participent au changement de mentalité ;
- Dans la formation de maraîchage, après échange avec notre partenaire de formation, il s'avère que nous partageons la même préoccupation environnementale. Pour le conditionnement des légumes, le projet a banni l'usage du plastique, en optant pour l'usage des sacs fabriqués à l'aide de lianes, rotins, bref les sacs faites à l'aide des matériels traditionnels par les artisans de Limete. C'est une façon de préserver l'environnement en limitant l'usage des plastiques, aussi bien de soutenir l'économie locale.

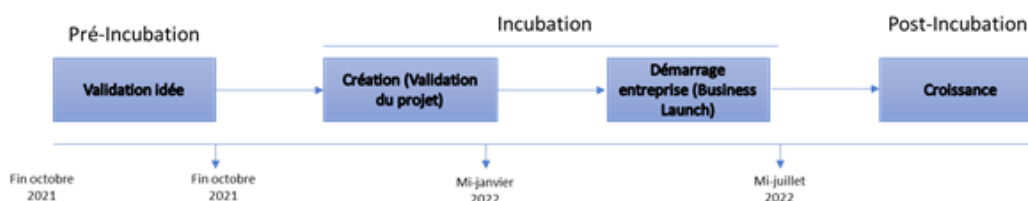
b. Résultats inattendus négatifs :

- Il s'agit principalement de la longue procédure administrative Enabel pour démarrer un projet ;

B. INCUBATION

Au cours de l'année 2021, nous avons mis en place deux incubateurs urbains de quartier dans notre stratégie d'accompagnement des jeunes demandeurs d'emploi vers l'auto-emploi. Ces deux

structures proposent aux bénéficiaires une offre de service d'accompagnement vers l'auto-emploi en trois phases schématisées ci-dessous :



La méthodologie du Lean Startup est appliquée dans ce processus d'accompagnement. Elle permet aux bénéficiaires, de façon agile, de valider leur idée rapidement en la confrontant au marché, tout en minimisant le risque d'échec et l'investissement au démarrage.

70 jeunes (femmes et hommes) porteurs de projet dans divers secteurs, ont été présélectionnés dans la pré incubation. 47 (24 femmes et 23 hommes) poursuivent la première phase d'incubation au cours de laquelle ils sont dotés d'outils et techniques pratiques leur permettant de maîtriser le marché, mesurer la demande, créer un produit minimum viable, ajuster leur offre à la demande, établir un plan financier et de présenter leurs projets.

5 coachs en entrepreneuriat (3 femmes et 2 hommes) ont été recrutés et suffisamment outillés sur la méthodologie Lean Startup pour assurer leur accompagnement technique avec l'appui d'un cabinet international.

A l'issue de cette première phase, les meilleurs projets sélectionnés bénéficieront d'un programme d'accompagnement spécifique et d'un mécanisme de financement par le leasing des équipements afin de soutenir leur démarrage, et ainsi, favoriser la création d'auto-emplois décents et durables par les bénéficiaires. Concernant le leasing, le processus de sa mise en marche est en cours. Il se fait en partenariat avec des acteurs locaux tels que le Centre de Formation Professionnelle Don Bosco et la Fédération d'Entreprise du Congo, chacun devant jouer un rôle crucial dans la pérennisation de ce mécanisme de financement. Différents outils dont une note de cadrage définissant les rôles des parties prenantes, le processus de mise en œuvre et le suivi-évaluation sont déjà mis en place afin d'encadrer ce nouveau modèle de financement innovant.

En dépit de ces progrès réalisés, quelques contraintes ont été rencontrées, notamment, un taux élevé de désistement de près de 25 % de porteurs de projet présélectionnés qui n'ont pas participé dans la phase de pré incubation. Dans cette situation, le nombre des candidats devenant très réduit, la sélection initialement prévue entre la pré incubation et la première phase l'incubation n'a pas eu lieu. Fort heureusement que tous les 47 bénéficiaires restants ainsi retenus dans l'incubation se sont montrés très enthousiastes, entreprenants et motivés dans la structuration de leurs projets qui se révèlent être très pertinents au tout long du programme.

3.4 Performance de l'output 2



Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Cible finale	RESULTATS 2021 ou Valeur année rapportage	V.Intermed. A1/2021 ou Cible année rapportée
Construction et équipement du CdR	0		1 CdR construit et équipé	0	0
Plan stratégique de développement à 4 ans du CdR	documents de ...		1 plan stratégique mis en œuvre	1	Elaboration d'un plan stratégique
a/Feuille de route du CdR	0		1 feuille de route mise en œuvre	0	1 feuille de route pour 2021 mise en œuvre
b/Plan d'action	0		1 plan d'action mis en œuvre	1	1
c/Business plan du CdR	0		1 business plan réalisé	0	0
Arrêté ministériel de création du CdR	0		A arrêté ministériel promulgué	0,5	
Processus de gestion	0		1 processus de gestion réalisé	0,5	
Politique d'assurance-qualité	0		1 politique d'assurance qualité	0	Elaboration d'un TDR
Nombre d'agents du CdR ayant amélioré leurs capacités techniques par le renforcement des compétences	0		100% des agents formés et coachés	17	Tous
Plan de renforcement de capacités des acteurs partenaires	0		Plan de renforcement défini par type de partenaire	3	3
Nombre de partenaires renforcés (C.Subs, gestion tripartite, etc.)	60			0	3
Nombre de réunions paritaires de concertation	0		9/an	3	9
Nombre de conventions partenariales signées par des partenaires du CdR	0		180	3	20
Fonds de formation	0		1 fonds de formation opérationnel	0	Elaboration d'un TDR
Nombre d'études réalisées	0		4	1	1
(Contribution à) l'Observatoire de l'emploi opérationnel	0		1 observatoire de l'e.o. opérationnel	0	Elaboration d'un TDR

Synthèse des indicateurs pour le niveau output mis à jour dans Pilot.

État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités ⁷	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ⁸	En sérieux retard ⁹
1. Concevoir et formaliser la mise en place du dispositif multi services				x
2. Soutenir un processus paritaire d'amélioration de l'efficacité de l'écosystème			x	
3. Organisation de 3 réunions de concertation		x		

Progrès

Le résultat 2 est davantage centré sur la mise en place et mise en œuvre du Centre de Ressources, des partenariats et des écosystèmes.

Ce résultat porte à la fois sur la création du Centre de Ressources, dispositif central de mise en œuvre d'offre de prestation des activités ainsi que sur la création d'une dynamique multi-partenaire.

Différents documents ont été préparés afin de traduire la vision stratégique du CdR : plan d'action, arrêté de création du CdR, gestion tripartite, réflexion sur les partenaires de gestion du CdR, définition du rôle du CdR, prise en charge financière dégressive des primes des agents de l'Etat mis à disposition dans le projet.

Plusieurs questions doivent être tranchées au plus haut niveau du Ministère, notamment

La vision veut que le Centre de Ressources pour ce qui concerne les enjeux pour le secteur de l'éducation (MinFPM et EPST) et au niveau du pouvoir national et/ou provincial.

En effet, le programme est provincial, alors que la CS a été signée au niveau national et que c'est le ministère FPM national qui est concerné.

Par ailleurs, au-travers le R2, des contacts se sont développés pour réfléchir à des actions/pistes qui pourront améliorer l'adéquation emploi-formation.

Plusieurs concertations ont eu lieu pour informer des acteurs de l'écosystème sur la mise en œuvre du CdR, son rôle ainsi que les axes du programme KinEmploi, les pistes de partenariats possibles avec des partenaires clés, tels que FEC, ONEM, syndicat, guichet unique, ...

Suite aux résultats de l'étude réalisée par I&D, mettant en avant le potentiel économique dans le secteur du BTP-Construction ainsi que de l'énergie verte et circulaire, nous avons tenu 2 concertations avec l'organisation faitière ACERD et préparons pour ce début d'année, une concertation dans le secteur de BTP qui est le secteur le plus prometteur en termes de création d'emplois mais très complexe à appréhender dans son fonctionnement et méthodes de recrutement davantage orienté vers l'informel.

⁸ Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

⁹ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Un draft de plan d'action du Centre de Ressources est élaboré, vaudra à ce que le dispositif puisse être géré paritairement avec d'autres partenaires, il est souhaitable de mettre tous les acteurs sur une table pour travailler sur la validation du document, jusque-là faute d'arrête de fonctionnement comment spécifie ci-dessus, il faudra déjà commencer par définir :

1. La gestion paritaire
2. Comment le CdR compte être géré paritairement
3. Avec qui ?
4. Répartition des rôles

Quant au volet de renforcement des capacités, les agents du CdR sous contrat Enabel et ceux du Ministère de la Formation Professionnelle ont eu à participer aux différentes formations pour le renforcement de leurs capacités,

Les formations sont :

- Théorie du changement avec MDF
- Outils Kobo
- Team building avec Metanesis
- Backstopping MDF
- Formation de coach sur l'incubation avec OVATION

A ce stade, 3 conventions de partenariat/protocole d'accord ont été signés avec les centres de formation :

- Don Bosco Masina
- Don Bosco Lukunga
- Don Bosco café Mozart

Plusieurs nouvelles conventions sont en cours d'élaboration



Concertation avec les partenaires ciblés dans le DTF



Concertation avec les acteurs du secteur de l'économie verte

Les activités menées

L'optimisme veut que nous restions positifs sur les résultats attendus. Il serait plus question de voir quelles activités sont sous notre contrôle ou influence, l'atteint des résultats de l'outcome 2 repose fortement sur les décideurs, le Centre ne peut faire un grand pas ou mener des activités des grandes envergures sans avoir un arrêté officiel de fonctionnement.

Le caractère politique de certains indicateurs comment :

Les questions sur le fonds de formation et de l'Observatoire de l'emploi opérationnel sont complexes, il est préférable d'attendre les attributions du dispositif qui seront fixées dans l'arrêté.

Opportunités

- La densité de la ville de Kinshasa offre un cadre multi fonctionnel, il y a une grande diversité des partenariats possibles.

Contraintes

- Les contraintes liées à la pandémie COVID ont affecté l'organisation et la tenue de concertations, obligeant à reporter ou diminuer le nombre d'invités ;
- Les conflits d'attribution avec certains partenaires ;
- Les partenaires qui considèrent le centre de ressources en conquérant, plus que comme allié ou partenaire ;

Facteurs :

Positifs

- Une volonté de la part des différents partenaires impliqués dans la mise en œuvre du centre de ressources de voir ce dernier jouer le rôle d'ensembliser des acteurs qui œuvrent dans le développement économique de la ville de Kinshasa ;

Négatifs

Lenteur sur l'exécution des questions administratives de la part de décideur ;

Le système de per diem « ancré » dans la vie quotidienne du fonctionnaire congolais en particulier et du congolais en général ne facilite pas la collaboration, une fois ils viennent quand ils perçoivent le transport la majorité sont mécontents de la somme et la prochaine fois ils deviennent très lourd quand on a besoin d'eux pour une information ou pour une réunion ;

Résultats inattendus :

Positifs ou négatifs : RAS

3.5 Performance de l'output 3¹⁰



Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Cible finale	RESULTATS 2021 ou Valeur année rapportage	V.Intermed. A1/2021 ou Cible année rapportée
Nombre d'organisations faitières/clusters partenaires	0		16	1	1
Nombre de MPE qui deviennent membre du cluster/hub	0		2500	0	250
Nombre de MPE qui ont participé à une des activités de renforcement organisées par le cluster/hub	0		1500	0	150
Nombre de MPME ayant eu accès au financement	0		250	0	10
Evolution du chiffre d'affaires des MPME soutenues	0		Augmentation de 50% du CA	0	
Nombre de femmes chefs d'entreprise qui ont bénéficié d'un accompagnement	0		550	0	0
Nombre formateurs/agents des organisations faitières ayant bénéficié d'un renforcement des capacités	0		100	0	20
Nombre d'emplois créés suite à un accompagnement des MPME (financier, autre)	0		996	0	0

Synthèse des indicateurs pour le niveau output mis à jour dans Pilot.

¹⁰ Le template prévoit jusqu'à 3 outputs (chapitres 2.2, 2.3 et 2.4). Si l'intervention compte plus d'outputs, simplement copier et coller les chapitres supplémentaires relatifs aux outputs. Si l'intervention compte moins de 3 outputs, simplement supprimer les chapitres non nécessaires).

En ce qui concerne le niveau de l'outcome, vous pouvez aussi remplacer ce tableau par le propre format de l'intervention (p.ex., de votre outil de monitoring opérationnel)

État d'avancement des principales activités

État d'avancement des principales activités 11	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées ¹²	En sérieux retard ¹³
1. Par rapport à l'état des lieux de l'offre de service en accélération : Deux opérateurs d'accélération de MPME les plus performants dans la ville de Kinshasa ont été identifiés, ils ne sont pas très nombreux, Kobo Hub et Umoja développement durable ont été contactés pour connaître les services qu'ils offrent. Nous envisageons le lancement des marchés publics à cet effet pour la sélection d'un opérateur d'accélération		✓		
2. Les résultats de l'étude de l'I&D ont été analysés, de 7 secteurs porteurs de croissance identifiés, nous avons commencé les analyses de chaîne de valeur de 3 de ces secteurs, à savoir : l'artisanat, les énergies renouvelables aussi bien le secteur de la logistique particulièrement le taxi-moto.		✓		
3. Trois organisations faitières ont été identifiées et approchées, à savoir ; pour le secteur de l'artisanat, des énergies renouvelables et l'association des motocyclistes. Le diagnostic de ces associations est déjà réalisé. Nous sommes en train de proposer les pistes d'accompagnement de ces secteurs.				
4. Pour l'association des motocyclistes nous comptons intervenir au niveau de la protection sociale et nous attendons le prochain portefeuille réservé pour ça, car il semble difficile de garantir un travail décent avec les taxi-moto bien que ce soit un secteur à fort potentiel en termes d'insertion des jeunes dans l'auto emploi			✓	
5. Les associations de taxi-voitures seront identifiées, diagnostiquées pour proposer les pistes de collaboration			✓	

¹² Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

¹³ Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.
Rapport des résultats

6. Nous identifions les besoins en accompagnement des structures œuvrant dans le domaine des foyers améliorés étant donné que en renfonçant leurs capacités soit au niveau d'une main d'œuvre qualifiée, soit en améliorant leur circuit commercial et de distribution de leurs produits ça aura de l'impact sur la création d'emploi		✓	✓	
---	--	---	---	--

3.5.3 Analyse des Progrès réalisés

Les activités programmées accusent un retard pour les causes énumérées ci-dessus. Mais cela étant, nous avançons à petit pas mais avec méthode. En ce qui concerne, les organisations faitières partenaires, le projet a déjà réalisé une première concertation avec l'Association Congolaise des énergies renouvelable (Acerd), où une dizaine des structures œuvrant dans différents domaines des énergies renouvelables étaient présentes ; à savoir celles de la vente de kits solaires, leurs installations, leur maintenance aussi bien une structure de fabrication des foyers améliorés. A l'issue de cette rencontre certaines pistes se dessinent pour travailler avec les structures œuvrant dans le domaine des foyers améliorés, l'idée étant de procéder par l'approche par grappe. A cet effet, une deuxième concertation a eu lieu en vue de déceler les défis que rencontrent ces structures des foyers améliorés, à ce groupe il faut signaler aussi les fabricants des autres combustibles alternatifs comme les briquettes. De là, les pistes de collaboration s'orientent dans le renforcement de la main d'œuvre qualifiée selon les besoins de chacune de ces structures, du côté équipement il est question d'amélioration de leur capacité de production en lien avec l'outillage utilisé, orienter les pistes de collaboration. Sachant que le projet envisage de soutenir l'économie locale à travers les initiatives qui ont un potentiel de croissance et de création d'emplois dans un secteur « vert » et moins polluant.

Les activités menées aboutiront-elles à l'output envisagé

Malgré le retard constaté à cause des contraintes ci-dessous, nous avons une claire vision de ce qui doit être fait et nous osons croire qu'en 2022 les choses avancerons vite.

Les contraintes qui se sont présentées :

Le R3 a réellement démarré vers le mois d'août. Avant cela, l'équipe dédiée au R3, s'est concernée sur la mise sur pied d'une formation alternée en maraîchage du R1.

L'équipe constituée de 2 personnes (1 ATN Enabel +1 ATN MinFPM) dès le mois de Septembre a connu le départ du staff MinFPM démi de ses fonctions.

A ce jour, le partenaire n'a toujours pas remplacé cette personne, ce qui affecte clairement le développement de ce résultat.

L'ATN Enabel est seule à gérer les tâches à accomplir, ce qui explique le retard dans la mise en œuvre des activités programmées.

Autre contrainte, cette 4eme vague du Covid 19 en RDC et particulièrement à Kinshasa, la ville de la mise en œuvre du projet a un impact négatif sur les activités programmées. En effet, certains staffs de l'équipe ont été affectés, le bureau a été fermé plusieurs jours privilégiant le télétravail, qui, compte tenu de la réalité des foyers kinois, est difficile à mettre en place.

Par ailleurs, plusieurs partenaires, ainsi que la représentation ont été également touchés, mettant toutes les activités de fin d'année en suspens.

4 Suivi budgétaire

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de 2021
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (2021)		
Total	10 000 000	2020 : 0 2019 : 0	828 316	9 171 684	8,28%
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	3 064 349	-	179 184	2 885 165	5,85%
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	2 173 540	-	40 736	2 132 804	1,87%
Les micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers adaptée à leurs besoins	1 778 367	-	34 647	1 743 720	1,95%
Réserve budgétaire	200 600	-	0	200 600	0,00%
Ressources humaines	1 914 900	-	323 437	1 591 463	16,89%
Investissements	135 500	-	129 585	5 915	95,63%
Fonctionnement	499 744	-	106 355	393 389	21,28%
Audit - Suivi - Evaluation	233 000	-	12 490	220 510	5,36%
Ecart de conversion	0	-	1 882	-1 882	

5 Risques et problèmes

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Insécurité et possibilité de chaos social urbain comme conséquence de la pandémie Covid 19	04/03/2021	DEV	Moyen	Moyen	Moyen
Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
Le risque n'est finalement pas palpable. La pandémie ne semble pas perçue comme une menace et ne génère pas d'insécurité particulière.	Direction de l'intervention	N/A		En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
	04/03/2021	DEV	Haute	Haute	Très Élevé

Accentuation de la dégradation de l'économie kinoise					
--	--	--	--	--	--

Traitement des risques			Suivi des risques		
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut	
<ul style="list-style-type: none"> - Observer trimestriellement l'évolution de la situation économique ; - Faire remonter les interventions et adapter les stratégies de réponse aux besoins en emploi du « monde économique » ; - Être en lien avec les observateurs, tels la FEC, l'ONEM, les agences de placement, ... 	Assistance Technique	N/A		En cours	

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Faible collaboration de la part du secteur privé	01/05/2021	DEV	Faible	Haute	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
<p>Enfinement, il s'avère que ce point est une crainte plus qu'un risque. Le secteur privé est très demandeur de formation de qualité. En revanche, il pense à tort que KinEmploi va faire des miracles et compenser tout ce que le secteur public ne fait pas !</p> <p>-Développer le partenariat et la prospection avec le secteur privé pour écouter et répondre au mieux à leurs besoins ;</p>	Direction de l'intervention	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Engagement des partenaires à réaliser les activités et à endosser la stratégie d'intervention non remplis	01/06/2021	DEV	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut

-Communiquer, expliquer, organiser des événements pour assurer la visibilité des actions ; -Multiplier les réunions partenariales pour développer l'écosystème ; -Développer la dimension partenariale avec les acteurs et renforcer la compréhension du projet, ses aspects innovants ;	Direction de l'intervention	31/12/2022		En cours
--	-----------------------------	------------	--	----------

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Mauvaise gouvernance des structures soutenues	01/06/2021	DEV	Haute	Haute	Très Élevé

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
		N/A		En cours

<p>Développer en interne des processus et des outils de surveillance du respect de la gouvernance ;</p> <p>Développer au sein de nos propres projets, des outils de gouvernance et les partager avec les acteurs de l'écosystème ;</p>	<p>Assistance Technique</p>			
--	---------------------------------	--	--	--

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Capacité d'absorption du secteur privé, du secteur public et d'autres acteurs impliqués en tant que « porteur » ou « contractant »	01/10/2021	DEV	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
<p>-Mitiger les risques du partenariat en anticipant les besoins en renforcement et en les prévoyant dès le début de façon dégressive ;</p> <p>-Miser davantage en début de projet sur des partenaires plus « robustes », et en parallèle, accompagner ceux/celles qui en ont le plus besoin ;</p>	Assistance Technique	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Perturbation RH liée à la 3e vague COVID: absentéisme personnel, diminution des mouvements, re-confinement, ...	04/03/2021	DEV	Moyen	Moyen	Moyen

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Privilégier le télétravail, en sachant, que les conditions de travail pour certain.e.s sont très compliquées (accès internet aux outils digitalisés teams, ...).	Direction de l'intervention	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Kinshasa Digital Academy: retard dans la mise en ordre administrativement sur le plan du scan organisationnel et financier	01/05/2021	FIN	Haute	Haute	Très Élevé

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Sensibiliser le partenaire au fait que chaque mois perdu ne se rattrape pas et impacte l'atteinte du résultat ;	Direction de l'intervention	31/01/2022		En retard

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
	01/06/2021	DEV	Haute	Haute	Très Élevé

Faible capacité FIN et ADMIN des opérateurs partenaires					
---	--	--	--	--	--

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Diagnostiquer les capacités des partenaires et d'emblée, prévoir un plan d'accompagnement et de renforcement dans la gestion des outils de suivi et de gestion (Convention de subsides) ;	Assistance Technique	N/A		En retard

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à la gestion : Sous-estimation de la charge de travail requise et/ou du temps requis pour les approches participatives et pour accompagner les changements	01/10/2021	DEV	Haute	Haute	Très Élevé

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Permettre et accepter que des problèmes non anticipés se présentent (ex : difficulté à mobiliser des opérateurs de formation) et réviser la stratégie ;	Assistance Technique	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à la gestion : Nombre élevé de (petits) contrats/conventions rend la gestion intensive	01/10/2021	FIN	Haute	Haute	Très Élevé

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Ne privilégier les conventions de subsides qu'à partir d'un montant critique à définir;	Direction de l'intervention	15/02/2022		En retard

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à la gestion : 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	01/06/2021	DEV	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Mettre en place des règles écrites (ROI) de fonctionnement autour de chaque dispositif ; -Recourir à un accompagnement externe au besoin (à évaluer) ;	Assistance Technique	N/A		En retard

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à l'efficacité : Mauvais ciblage des filières et activités porteurs	15/10/2021	DEV	Faible	Moyen	Moyen

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à l'efficacité : 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	01/09/2021	DEV	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Evaluer le processus en cours ; -Procéder à des ajustements et modification de stratégie ;	Assistance Technique	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à l'efficacité : Risques d'intégrité, de fraude, et de corruption	04/03/2021	FIN	Haute	Moyen	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
- En amont : Suivre les guidelines en vigueur. Echanger en équipe, avec les partenaires, bénéficiaires pour anticiper ce type de situation, Sensibiliser toutes les parties ; -En aval : dénoncer, sanctionner.	Direction de l'intervention	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à la durabilité : Insuffisance de l'endossement de l'offre de services et de la gestion pérenne du Centre de Ressources par les parties prenantes et en particulier le MinFPM	01/06/2021	DEV	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
keyboard_arrow_down R17/COD20001 - Risques liés à la durabilité : Insuffisance de l'endossement de l'offre de services et de la gestion pérenne du Centre de Ressources par les parties prenantes et en particulier le MinFPM	Country Portfolio Manager	30/06/2022		En cours

<p>-Multiplier la communication, accompagner au développement d'une vision stratégique, anticiper l'avenir et envisager les perspectives ;</p> <p>-Accompagner le partenaire à renforcer sa vision ;</p>				
--	--	--	--	--

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à la durabilité : Implication faible, opposition ou désintérêt chez les acteurs et les partenaires sur la nature des projets, les conditions et modalités de mise en oeuvre	01/10/2021	DEV	Moyen	Haute	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Au besoin, modifier la stratégie d'action pour que cela cadre mieux avec leur vision ; -Renforcer le partage d'une vision commune ;	Comité de pilotage	31/12/2022		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à la durabilité : Risques d'intégrité, de fraude, et de corruption	04/03/2021	FIN	Haute	Moyen	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Idem plus haut	Direction de l'intervention	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à la durabilité : Retard dans l'attribution du terrain par Ministère FPM	04/03/2021	REP	Haute	Haute	Très Élevé

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Ce risque est devenu un problème, on va le retrouver dans la matrice des problèmes.	Représentation	30/04/2022		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques liés à la durabilité : Retard dans la promulgation d'un arrêté du CdR et de saisir les enjeux d'un arrêté interministériel qui s'inscrit dans une perspective cohérente pour les portefeuilles Enabel en cours de formulation	01/05/2021	REP	Haute	Haute	Très Élevé

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Ce risque est devenu un problème, on va le retrouver dans la matrice des problèmes.	Représentation	30/04/2022		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques fiduciaires : Taux de change	04/03/2021	FIN	Haute	Moyen	Haute

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Anticiper la situation au niveau de la gestion financière.	Assistance Technique	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risques fiduciaires : Détournement de matériaux, équipements, outils	01/06/2021	FIN	Moyen	Haute	Haute
Traitement des risques			Suivi des risques		

Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Privilégier le financement d'un paquet de services qui intègre à la fois : préparation des dossiers des candidats à la demande de financement et l'accès au financement en couvrant une partie du risque.	Assistance Technique	N/A		En cours

Identification des risques			Analyse des risques		
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total
Risque lié au fait de ne pas être capable de conventionner avec des opérateurs de formation pour répondre aux besoins en formation des entreprises.	01/09/2021	DEV	Haute	Haute	Très Élevé

Traitement des risques			Suivi des risques	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
Ce risque est en train de devenir un problème car les outils d'Enabel manquent de flexibilité. Les entreprises demandent que l'on réponde à leurs besoins en main d'œuvre rapidement. Or, le temps de lancer un appel à proposition en 2 phases, d'identifier et puis d'établir des conventions de subsides avec des partenaires, le processus peut prendre 6 mois. C'est trop long et l'outil CS n'est suffisamment adapté, ni agile.	Direction de l'intervention	30/06/2022		En cours

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Retard dans la mise à disposition du terrain par le Ministère Formation Professionnelle et Métiers	04/03/2021	DEV	Haute

Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Intensifier le plaidoyer au niveau du politique au plus haut niveau CGO ; -Sensibiliser la ministre pour qu'elle mette ce point à l'agenda de ses priorités ;	Représentation	15/02/2022		En retard

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Vision non partagée de la nécessité de promulguer un arrêté interministériel EPST et FPM pour le Centre de Ressources	01/10/2021	DEV	Haute

Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Fixer un RDV avec la Ministre pour lui présenter les enjeux, avantages et perspectives dans le	Country Portfolio Manager	31/03/2022		En cours

<p>cadre du futur portefeuille pour son ministère ;</p> <p>Convaincre la ministre qu'un arrêté interministériel avec EPST sera plus cohérent pour le secteur éducation ;</p> <p>-Ensuite, accompagner le ministère à préparer le document ;</p>				
---	--	--	--	--

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Suite à une situation de conflit d'intérêt, le conseiller du ministère en accélération a quitté son poste fin août 2021 et n'a pas été remplacé depuis. Cette situation est préjudiciable et impacte les résultats.	16/08/2021	DEV	Haute

Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Sensibiliser le point focal et l'administration qu'il est important que ce poste soit	Direction de l'intervention	31/12/2021		En cours

occupé par un agent du ministère ; -Sensibiliser l'administration et les accompagner dans le processus de sélection ;				
--	--	--	--	--

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Changement de Ministre et de SG > entraîne une méconnaissance du programme par les nouvelles personnes désignées dans un contexte ministériel où les problèmes internes à gérer prennent le dessus sur les projets extérieurs, tels que KinEmploi	01/05/2021	DEV	Haute

Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
-Poursuivre les échanges entre Enabel et cabinet ainsi qu'entre Enabel et l'administration ; -Favoriser la mise en place d'un système d'échanges, par le point focal et le gestionnaire du Centre de ressources ;	Country Portfolio Manager	N/A		En cours

Identification des problèmes			Analyse de la question
Description du problème	Période d'identification	Catégorie de question	Impact potentiel
Outils Enabel, non adaptés pour financer les projets des incubés/jeunes entrepreneurs	01/09/2021	DEV	Haute

Atténuation de l'émission			Suivi de l'émission	
Action(s)	Resp.	Date limite	Progression	Statut
<p>-Poursuivre le plaidoyer avec les IMF et les banques pour développer un paquet de services qui permet d'améliorer l'accès au financement des entrepreneurs accompagnés. Cela permettrait de couvrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risque financier ; - Le taux élevé ; - L'accompagnement des jeunes entrepreneurs à monter leur dossier financier à présenter aux organismes de finance ; 	Assistance Technique	N/A		En cours

6 Synergies et complémentarités

En plus des réunions sectorielles coordonnées et organisées par l'ECT Education-Formation-Emploi, nous avons de régulières interactions au sujet de questions, de pratique professionnelle, échange de documents, ... afin d'encourager le peer to peer et l'échange de bonnes pratiques.

Les interactions se situent essentiellement avec le projets du secteur de l'éducation: Edukat, EDut, Edumosu, ... mais aussi avec PEE-PRECOB, avec qui nous partageons le même bâtiment.

Des synergies existent également avec des ONG belges, actives sur Kinshasa sur les matières emploi-formation-entreprenariat, tels que: Louvain Coopération, Dynamo International, ...

6.1. Avec les autres interventions du portefeuille

Avec Edukat : Echange d'information sur l'organisation et le déploiement des RH du ministère. La grille de prime allouée aux agents/fonctionnaires au projet Edukat a servi de référence pour paie de ceux de FPM affectés l'intervention KinEmploi;

Nous avons également obtenu de l'intervention auprès d'Edukat les informations sur le modèle de collaboration avec les différents partenaires concernés dans la gestion de leur CdR.. ;

Avec Edut: Echange d'informations sur leur expérience dans la gestion du leasing, le type de Collaboration avec FEC/kisangani et le rôle de celle-ci dans le leasing;

Avec Edumosu: Echange d'informations sur le déploiement des incubateurs, modalités d'accompagnement des bénéficiaires;

Avec EDUKOR:Echange sur les modalités de convention de subsides et partenariat, notamment avec le centre Don Bosco;

Avec PRECOB et PEE: Echange autour de l'étude socio-économique sur le potentiel et les besoins du marché kinois et échange avec d'autres ATN sur Outil Kobo;

6.2. Avec les projets pour tiers

Pas concerné.

6.3. Autres synergies et complémentarités

Non encore développé, mais le plan stratégique 2022, devra intégrer des synergies avec le "monde économique" en lien avec la Belgique et plus largement, les entreprises à capitaux Union Européenne, dans le cadre du projet VETTOOLBOX II, qui sera arimé à KinEmploi.

7 Thèmes transversaux

7.1. Environnement et changement climatique

La dimension environnementale est une préoccupation transversale et permanente à l'ensemble de toutes nos actions au sein du projet.

1. Partenariat avec les entreprises

Nous prenons en considération les implications sociétales et environnementales des entreprises partenaires avec lesquelles nous conventionnons.

Par exemple, notre partenaire Bracongo a fait de cet axe une priorité inscrite dans le cadre de sa RSE. L'entreprise s'engage à Œuvrer pour un monde plus vert, inclusif et équitable (Intégration locale : recherche des fournisseurs locaux ou de proximité des matières premières stratégiques (ODD 8 et 17). Elle souhaite être modèle d'entreprise à bas carbone, rentable, performante, citoyenne et moderne en RDC (ODD 12 et 13).

Pour cela, elle met en place différentes mesures telles que :

- Bilan Carbone : Compensation CO₂ : Compensation des émissions de GES ;
- Recyclage : Implication dans la structuration des circuits de collecte, recyclage et valorisation des déchets ;
- Eco-conception : engagement de l'entreprise et les parties prenantes dans une démarche éco-responsable ;
- Energie renouvelable ;

Par exemple, le partenaire Distritec possède sa propre politique HSSE (Hygiène, Sécurité, Santé, Environnement) pour permettre à ses employés d'évoluer dans des conditions de travail saines pour la prévention des traumatismes et pathologies liées au travail, en quête de la protection de l'environnement.

2. Accompagnement des entrepreneurs incubés

Parmi nos critères de sélection des projets entrepreneuriaux, nous mettons un accent particulier sur des projets qui ne polluent pas l'environnement et luttent contre le réchauffement climatique. Par exemple, il y a eu des porteurs des projet sur la coupe des bois verts et leurs transformations en charbon (makala) en vue de leur commercialisation, ce genre des projets ne sont pas sélectionnés. Aussi dans le cadre de l'assainissement de l'environnement nous donnons la priorité aux projets de recyclage des déchets plastiques.

3. Accompagnement des bénéficiaires en formation

Nous privilégions dans le cadre des gestions collectives d'accompagnement des bénéficiaires, l'utilisation de solutions menstruelles, telles que les serviettes en tissu réutilisables ou la cup.

4. Intégrer la dimension environnementale auprès de nos partenaires-centres de formation

Dans le cadre de la formation en maraîchage, nous partageons cette même préoccupation environnementale avec le centre de formation Don Bosco Lukunga. Dans ce cadre, nous avons opté d'une part, pour une formation aux bénéficiaires et formateurs en fabrication de produits phytosanitaires bio, à partir de plantes locales et d'autre part, pour l'achat de paniers de fabrication locale par des artisans, plutôt que l'achat de bassines en plastique pour la récolte des légumes.

5. Choix des secteurs prioritaires

L'étude réalisée par I&D sur les besoins socio-économiques à Kinshasa, réalisée en début de projet, met en avant le fait que le secteur de l'économie verte et circulaire est un des secteurs à fort potentiel de création d'emploi. C'est un secteur qui demande à s'organiser et à se structurer. C'est la raison pour laquelle, nous avons rapidement rassemblé autour de la table, les entreprises des énergies renouvelables et décentralisées, membres de la faïtière ACERD, afin de mieux connaître leurs besoins en termes de formation et emploi en vue d'accélérer ce secteur d'activités.

Par exemple : les interventions privilégieront la formation de bénéficiaires à la fabrication de foyers améliorés pour contribuer à la réduction de l'utilisation du charbon dans la cuisson des ménages, l'utilisation et fabrication de briquettes fabriquées à partir de déchets végétaux. Nous sommes également en train de mettre en œuvre des formations techniques liées à l'installation, vente et maintenance des panneaux solaires.

6. Gestion logistique au quotidien

Nous avons à cœur d'intégrer la réflexion environnementale dans chaque geste afin que la réflexion sur ce thème devienne progressivement un réflexe (impression des feuilles, lutte contre le gaspillage, gestion de la clim et ouverture des fenêtres, gestion de l'électricité, bannissement des bouteilles d'eau, plats en plastique lors de réunions, privilégier l'utilisation d'outils digitaux pour réduire les impressions papier, ...)

7.2. Genre

Le programme KinEmploi prône l'emploi décent et durable, mais aussi et surtout la prise en compte du genre par l'accompagnement de 50% de femmes. Ce choix traduit une nette volonté politique de privilégier l'accès à des dispositifs d'accompagnement à l'emploi et auto-emploi par des femmes. Cette orientation nous amène à développer une approche genre spécifique qui doit intégrer la réalité, les contraintes des femmes au travail. La prise en compte du genre donne une autre dimension relative à l'autonomisation de la femme, un acteur économique très important.

1) Accompagnement des bénéficiaires en formation :

a. Expérience avec l'entreprise BRACONGO

Pour qui le programme a formé 15 femmes au poste d'opératrice de production. Poste jusqu'ici réservé exclusivement aux hommes et volonté expresse de l'entreprise de féminiser plusieurs postes (opératrice de production, chauffeur, électromécanicienne). D'une part, il est profitable pour tous de briser le stéréotype : "que tel métier n'est réservé qu'aux hommes et pas aux femmes", ensuite, les bénéficiaires ont performé et la satisfaction de l'entreprise est totale.

- Pour cela, nous avons créé des gestions collectives d'accompagnement des bénéficiaires spécifiques, mises en œuvre à partir des besoins, contraintes, difficultés exprimées par les femmes elles-mêmes. Ils permettent la parole ouverte et l'échange sur toutes les situations problématiques, drôles, gênantes, liées à la femme, à ses spécificités, sa physiologie, ses menstruations, avec une séance d'information sur les solutions menstruelles existantes ... comment gérer cela au travail ? Comment gérer famille-enfants-mari et travail, ...

Les thématiques abordées sont les suivantes :

- Sécurité sur le chemin du travail : Travailler implique de prendre le transport pour se rendre sur le lieu de travail. L'enjeu sécuritaire est extrêmement important et en particulier pour des postes "à pause" dans l'industrie, où les prestations s'effectuent aussi la nuit, tôt le matin, tard le soir. Quitter son habitation tôt le matin, peut constituer un danger lié à la présence de kulunas dans les quartiers, le choix d'un transport privatisé, de type taxi est plus onéreux. Aux heures d'affluence, les transports collectifs constituent une bonne solution. Cependant, le transport pèse financièrement sur le pouvoir d'achat quotidien.
- Crainte de harcèlement : Dans un milieu quasi exclusivement masculin, la crainte de harcèlement verbal et physique est très présente. Les gestions collectives avec les bénéficiaires sont des moments où s'échangent à la fois l'expression des craintes, de témoignages éventuels, mais aussi et surtout toute une série de trucs et astuces à adopter en termes de "petites phrases à répondre", d'attitude à avoir, de renforcement du positionnement personnel pour se sentir plus à l'aise face... (soft skills). Au stade le plus ultime, s'il s'agit de harcèlement, alors il faut faire référence à la loi et aux mesures mises en place au sein de l'entreprise pour la protection des travailleurs face à ce type de situation. Informer sur le cadre juridique et les règles en matière de harcèlement au travail, mais aussi permettre l'échange sur le savoir-être attendu en situation professionnelle.
- Pénibilité du travail liée à la station debout ou assise toute la journée, notamment pendant la période de menstruation. Le travail sur une chaîne de production ne permet pas de gérer aisément ses mouvements, notamment lorsqu'il faut se rendre plusieurs fois par jour aux toilettes.
- Menstruation : Le comportement d'une femme sur poste de travail au même titre que son homologue homme appellent une certaine conduite à tenir. C'est ainsi qu'une nouvelle approche a été expérimentée dans la gestion des cycles menstruels de la femme au travail au moyen de l'usage de la Coupe menstruelle. Cette approche permet à une femme de rester confortable durant ses menstrues et également performante au travail.

BRACONGO ET KIN EMPLOIS ENSEMBLE CONTRE LA DIFFERENCIATION SEXUEE DU TRAVAIL

La Direction Générale avait annoncé lors de la dernière revue de direction de l'entreprise, en janvier 2021, qu'elle se donnait comme objectif d'ici la fin de l'année d'augmenter la part de femmes dans les effectifs de la société. En effet, fin 2020, les femmes ne représentaient qu'environ 9% des effectifs et étaient totalement absentes des fonctions techniques.

Ainsi, après avoir célébré, le 11 février dernier, la journée internationale des femmes et filles de sciences en organisant une visioconférence axée sur le thème « Braver les stéréotypes et s'épanouir dans les Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques, STEM » (cf. : Bulletin d'information RSE n°31), BRACONGO avait décidé de passer à la vitesse supérieure en s'engageant avec KIN EMPLOI.

KIN EMPLOI est un programme d'appui à la formation

professionnelle mis en place par ENABEL, l'agence belge de développement. Il doit contribuer au développement économique et inclusif par l'insertion professionnelle effective des jeunes et en particulier des femmes, via : des méthodes d'accompagnement vers l'emploi salarié ; des formations de courte durée pour des emplois préalablement conventionnés ; un 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 et une dynamique locale et multi-partenariale.



BRACONGO a donc axé sa collaboration avec KIN EMPLOI sur la lutte contre la différenciation sexuée du travail. Il s'agissait donc dans un premier temps de lancer un appel

à candidature exclusivement destiné aux femmes pour des postes techniques. Après l'étape de la sélection des heureuses élues vient l'étape de la formation théorique et pratique dispensées par le centre MOSALA rattaché au Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers d'une part et par la BRACONGO d'autre part. Aujourd'hui, notre entreprise est fière d'annoncer que 15 femmes ont déjà rejoint nos effectifs aux postes d'opératrices de production.

L'approche développée pendant les gestions collectives au cours de l'amélioration de l'employabilité de nos bénéficiaires, incluant le module Soft skills et surtout celui spécifiquement dédié à la femme au travail, présente d'énormes avantages devant être pris en compte lorsque l'on est face à cette catégorie de bénéficiaires.

Cet aspect vient compléter les aptitudes comportementales que doit avoir tout travailleur professionnel.

Aussi, le fait de réussir de mettre à l'emploi 100% des femmes sur des postes techniques jadis "réservés" aux hommes avec une qualité de travail non négligeable, a brisé le stéréotype social congolais et suscité d'autres ambitions féminines d'oser professionnellement pour leur indépendance économique.

b. Formation en maraîchage :

Si la parité parmi les jeunes participants a été observée au démarrage de la formation. Alors que nous sommes à présent en fin de formation, nous constatons un nombre plus élevé d'hommes, que de femmes, ces dernières ayant abandonné en cours de route. Une évaluation doit avoir lieu afin de comprendre les raisons de ces abandons féminins.

2) Accompagnement des entrepreneurs en incubation :

La dimension genre fait partie de l'objectif global du programme KinEmploi. Pour ce qui concerne l'axe incubation, lors du lancement de notre appel à projets, nous insistons et encourageons les candidatures féminines à répondre à notre appel. Et pour cette phase pilote que nous avons lancée au cours de cette année, dans les deux incubateurs de quartiers, sur 47 participants à notre programme d'incubation, il y a 24 femmes et 23 hommes. D'où la dimension genre est au centre de notre méthodologie d'accompagnement des jeunes à l'auto-emploi.

3) Animation des acteurs de l'écosystème : La dimension genre reste l'élément clé de la vision du programme KinEmploi qui veut donner la place à la femme pour s'exprimer, c'est pour cela dans la tenue des réunions partenariales et de concertation, nous demandons à ce que les acteurs privilégient la participation de deux représentants : 1 homme et 1 femme.

7.3. Digitalisation

Nous participons à la mise en œuvre du Progiciel de Gestion Formation Emploi, conçu pour permettre le suivi et l'évaluation des indicateurs du programme KinEmploi et une communication efficace essentielle à la prise de décision sur les orientations opérationnelles. Il génère des rapports d'activités dans 3 modules liés au résultat 1 à savoir, l'insertion, la gestion des apprenants et la base de données des entreprises. L'année 2021 est une année de test, nous espérons que 2022 nous permettra l'encodage en ligne et l'exploitation des données.

Dans tous les projets, nous utilisons les outils digitaux :

- Collecte des données ;
- Sélection des projets ;
- Création d'adresses mail pour le CdR et accès au Teams à toute l'équipe CdR+Enabel;

En cours :

- Mise en œuvre du plan de classement ;
- Mise à disposition des données à tous sur un serveur commun ;

Par ailleurs, une formation à l'utilisation de l'outil kobo collect a eu lieu en juillet, nous attendons la mise en œuvre opérationnelle du progiciel de gestion pour voir si kobo pourra nous permettre de collecter les informations additionnelles.

7.4. Emplois décents

L'objectif principal du programme KinEmploi est de viser l'emploi ou l'auto-emploi décent.

Ce terme revêt de nombreux critères.

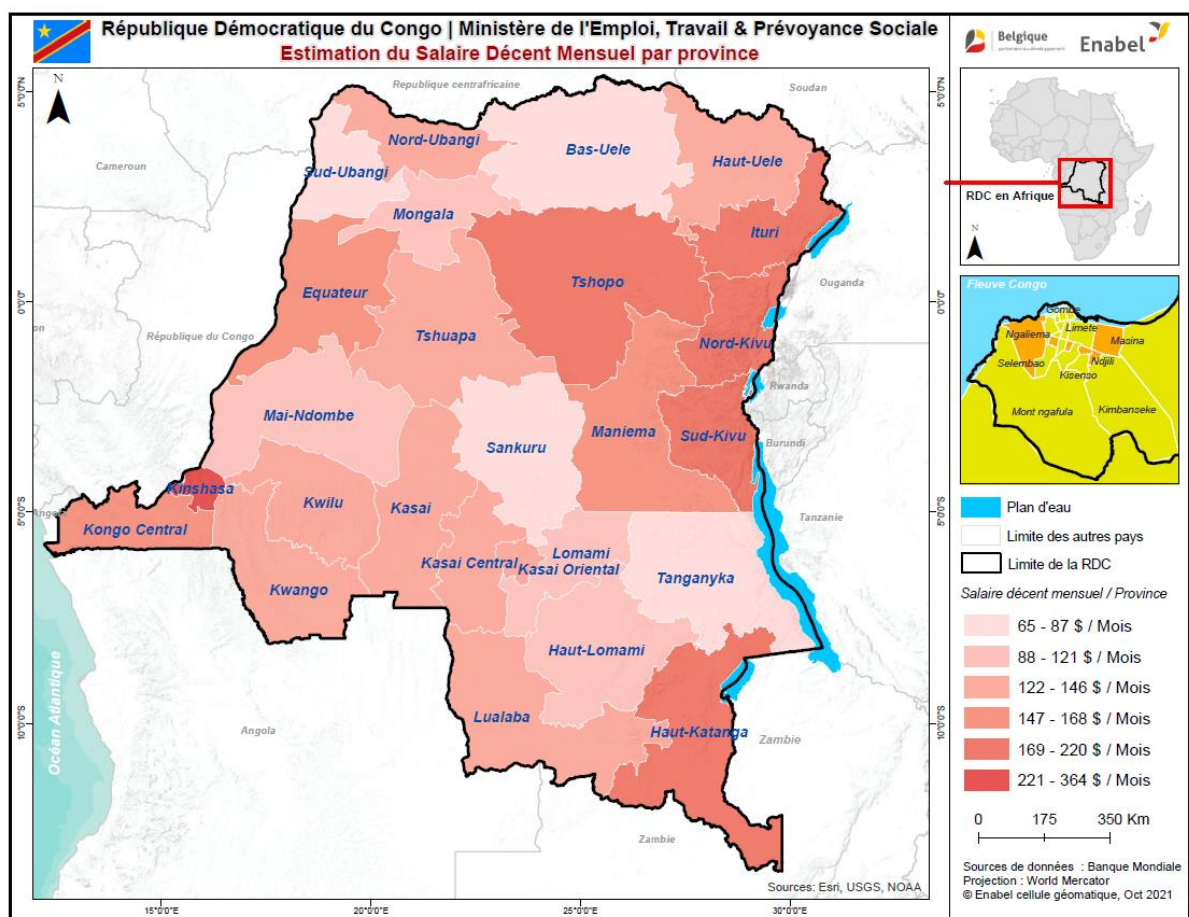
Selon l’OIT, cette notion résume les aspirations de tout travailleur : possibilité d’exercer un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d’une protection sociale pour sa famille. Elle suppose une égalité de chances et de traitement pour les femmes et les hommes.

Le concept repose sur quatre objectifs stratégiques, l’égalité entre hommes et femmes étant un objectif transversal :

- Créer des emplois ;
- Garantir les droits au travail ;
- Étendre la protection sociale ;
- Promouvoir le dialogue social ;

De plus, le travail décent est fondé sur l’idée que le travail est source de dignité personnelle, de stabilité familiale, de paix dans la communauté et de démocratie, de croissance économique qui augmente les possibilités d’emploi productif et de développement d’entreprises. Enfin, il faut souligner que cette notion s’applique aussi bien aux travailleurs du secteur formel qu’à ceux du secteur informel.

Nous savons que notre programme sera rapidement en 2022, complémentaire au nouveau portefeuille de protection sociale.



Pour ce qui concerne le salaire décent, nous prenons en considération 2 éléments :

- Le minimum exigé par le SMIG ;

- Le montant estimé à 300 USD net/mois pour la ville de Kinshasa, relevé à la fois dans l'étude I&D et à la fois, dans une étude interne (infographie ci-dessous) qui constitue un idéal à atteindre ;

Pour l'incubation, afin de poser des bases solides dans la création d'auto-emplois décents et durables, le programme KinEmploi expérimente un dispositif d'accompagnement à l'auto-emploi comprenant plusieurs composantes notamment :

- L'accompagnement dans la construction des projets entrepreneuriaux viables suivant la méthode de création Lean Startup, une approche itérative qui permet de réduire le risque d'échec au démarrage de l'entreprise ;
- L'accompagnement technique dans la phase de démarrage du business à travers lequel les jeunes entrepreneurs sont suivis par des conseillers et bénéficient du mentorat ;
- L'accès à un mécanisme de leasing afin de pallier un manque de financement et permet aux jeunes d'investir dans des équipements tout en les remboursant progressivement ;

Bien appliquées et maîtrisées, ces trois composantes participent aux conditions qui favorisent la création d'auto-emplois décents et durables.

Pour l'accélération de clusters/faïtières :

KinEmploi milite pour l'emploi décent, même dans nos prospections nous prenons toujours en compte cet aspect, raison pour laquelle du diagnostic et de l'analyse des chaînes de valeur du secteur de taxi-moto il nous semble difficile de retenir ce secteur vu l'aspect décent de l'emploi, néanmoins nous comptons travailler sur ce secteur avec le nouveau portefeuille la protection sociale l'année prochaine.

Par ailleurs, la notion de l'emploi décents est prise en compte dans les activités et interventions du programme. Cette vision est partagée avec les partenaires : associations, organisations et entreprises qui cherchent à bénéficier des services du dispositif.

8 Leçons apprises

8.1. Les succès

Pour cette première année d'implémentation du programme, malgré des débuts difficiles, plusieurs succès et grandes avancées ont été enregistrés :

Pour la formation alternée et le Jobcoaching :

- La volonté de bon nombre d'entreprises de participer à la réduction du chômage dans la ville de Kinshasa. C'est dans ce cadre que nous avons conventionné plus de 25 postes exclusivement réservés aux femmes et 3 autres postes ouverts à tout monde ;
- Réussir à mettre au point des dispositifs solides d'appariement (Formation Alternée, Job Coaching, Stage, ...) et d'intermédiation à l'emploi (prospection et négociation des emplois vacants avec promesse d'embauche) selon une approche innovante pour tous les acteurs concernés ;
- Parvenir partir des besoins exprimés en termes de métiers pour préparer une ingénierie de formation adaptée. Ceci permet d'éviter d'organiser des formations sans une promesse d'embauche. Il s'agit d'un nouveau paradigme qu'apporte ce programme. On forme pour un poste et non sans celui-ci ;
- Réussir à accompagner plus 80% des femmes via la F.A ou le J.C aux emplois salariés a été un des plus grands succès pour cette année 2021. Il en découle que la femme est autant capable

que l'homme. Il est juste important d'avoir une approche qui prend en compte la dimension genre au travail pour permettre à une femme de sortir ce qu'elle a en termes de compétences.

Pour l'incubation :

Le succès observé dans notre programme d'incubation réside non seulement dans le chef des jeunes à proposer des initiatives entrepreneuriales porteuses d'opportunités d'emplois mais aussi dans leur état d'esprit qui les prédisposent à devenir de véritables chefs d'entreprises. En effet, la plupart ont pris conscience de la rareté des opportunités d'emplois salariés et du fait que la seule alternative pour sortir du chômage reste l'entrepreneuriat, alors ils se montrent très déterminés, motivés, appliqués tout au long du programme pour bénéficier au maximum de l'accompagnement offert. Conscients des enjeux pour leur indépendance économique, tels de véritables entrepreneurs, les incubés supportent eux-mêmes leurs frais de transport et de restauration.

L'autre succès, c'est le fait que les jeunes incubés porteurs de microprojets arrivent à utiliser facilement les outils de création mis à leur disposition mais qui sont généralement utilisés par les startups.

Pour la construction du CdR ensemblier, multi-acteurs :

L'organisation des concertations et réunions partenariales ont permis d'élargir le champ des partenaires et inclure d'autres organisations, structures suggérées par d'autres partenaires déjà identifiés. Ce qui veut dire avec une bonne communication et la stratégie d'approche mise en place le dispositif peut atteindre beaucoup d'autre sphère.

En conclusion : « Dans la mise en œuvre des activités les challenges ne nous limitent pas, au contraire ça nous motive davantage d'aller de l'avant avec une ferme motivation pour arriver à insérer professionnellement les jeunes. Au fur et à mesure qu nous mettons les activités en œuvre on se rend compte qu'insérer professionnellement les jeunes soit à l'auto-emploi ou à un emploi salarié est faisable avec une ferme détermination ».

8.2. Les défis

Pour la formation alternée et le Jobcoaching :

Comme les succès n'arrivent pas sans difficultés, ces dernières ont été aussi présentes pour cette première année 2021 du programme KinEmploi. Il en est ainsi de :

- La mise en congé technique d'une partie du personnel du fait des effets covid19 sur l'économie mondiale ;
- Certaines entreprises n'arrivent pas vraiment à bien présenter/exprimer leurs besoins en termes de métiers, ce qui rend la définition des référentiels métiers et l'identification des compétences difficile ;
- Le climat des affaires dans la ville de Kinshasa en particulier, ne favorise pas bien des investissements nécessaires devant occasionner les milliers de métiers.

Pour l'incubation :

- Un taux élevé de désistement a été observé lors du lancement de la phase de la préincubation. Près de 25 % de bénéficiaires attendus ne se sont pas présentés. Pour les prochaines cohortes, nous veillerons à prendre en compte une marge de sécurité qui nous permettra de démarrer avec des groupes de 40 personnes ;
- Les difficultés liées à l'utilisation des outils digitaux par certains incubés accompagnés. Etant donné l'importance de ces outils digitaux dans la gestion d'entreprise, une remise à niveau rapide sur leur utilisation sera intégrée dans le programme ;

- En ce moment où nous mettons en place le mécanisme de leasing, étant donné la diversité des projets accompagnés avec des besoins en investissement très variés, il se pose d'énormes difficultés dans le processus d'acquisition des équipements liés au manque d'outils Enabel. Pour faciliter les achats, par la suite, il sera pragmatique d'avoir des projets aux besoins en équipements identiques. Cela va faciliter les achats, mais nous risquons d'appauvrir l'encouragement aux projets innovants et plus personnels en sectorialisant l'approche.

Pour la mise en œuvre du CdR, assembler :

Les partenaires viennent plus pour de l'argent, quand on entend programme, projet et puis le nom Enabel qui est collé à côté on se dit qu'il y a de l'argent à donner, cette mentalité rend la tâche difficile avec certains acteurs, ce qui rend la collaboration difficile.

Nombreux sont les défis :

- Premièrement à cause de l'aspect politique le gouvernement central doit être informé de tout et sans l'appui du gouvernement central il est difficile de faire avancer les choses et de se voir ouvrir certaines portes ;
- Pour éviter tout conflit d'attribution avec les structures étatiques existantes, il est souhaitable de les insérer dans le processus de validation du plan stratégique du CdR ;

La question sur l'emploi des jeunes est un problème qui ne peut être fixée par le seul Centre de Ressources. Le défi pour arriver à résoudre le problème est la prise de conscience de tout citoyen(ne)s congolais(es) Kininois(es) en général et les investisseurs inclus sans oublier le secteur public doivent avoir la même prospective de la question, créer un climat qui facilitera non seulement la création d'emploi mais aussi un salaire décent.

La mise en place des écosystèmes est une bonne approche il est important de tenir compte de facteurs qui suivent pour un meilleur résultat et avoir un impact majeur sur la ville de Kinshasa :

1. On ne peut seulement se limiter à travailler avec le gouvernorat provincial, il est primordial de travailler avec les membres du gouvernement central
2. Les structures et les cellules qui gèrent les projets de constructions et des réhabilitations des infrastructures dans la ville de Kinshasa dépendent directement du gouvernement central
3. S'assurer de relations étroites avec les politiques qui peuvent décanter les questions politiques
4. Tenir compte des MPEM à travers eux il y a possibilité d'insérer un bon nombre de jeunes

La difficulté au niveau de la compréhension du programme KinEmploi par les partenaires habitués à la logique des ONG où tout semble gratuit, habitué aux dons. Mais nous avons comme mission entre autres de les amener à bannir les vieilles conceptions qui ne facilitent pas la pérennisation des interventions après le projet car on attend tout du bailleur.

8.3. Questions d'apprentissage stratégique

Pour la formation alternée et le JobCoaching :

- L'apprentissage stratégique réside dans le fait que l'approche repose sur des actions mises en œuvre pour répondre aux besoins économiques de la ville. Cela signifie qu'une action de formation alternée ou de JobCoaching sera initiée à partir de la prospection des entreprises ;
- Dès lors, il est important d'impliquer les entreprises au processus de formation dès le début dans la préparation des séquences d'ajustement à mettre en œuvre. ;
- Cela implique également les centres et/ou écoles de formation, afin qu'ils répondent aux besoins en main d'œuvre et soient plus en lien avec la réalité du marché de l'emploi ;

- Un travail de capitalisation des méthodes, outils et processus est en construction progressivement afin de poser une approche d'ingénierie de formation spécifique. Cette approche, expérimentée dans ce programme est efficace et peut être mise à la disposition des opérateurs de formation pour assurer un Matching entre les compétences à donner et les métiers à exercer.

Pour l'incubation :

- Un manuel de coaching entrepreneurial est en cours de rédaction et servira d'outil de coaching pour les prochaines cohortes ;
- La principale leçon apprise est qu'il est capital d'adapter la méthode d'accompagnement des porteurs de projets entrepreneuriaux aux besoins des futurs clients. La plupart de jeunes porteurs de projets n'ont pas toujours accès aux conseils dont ils auraient besoin pour optimiser leur revenu en rationalisant la production et les ventes. Pour la plupart, ils sont particulièrement défavorisés en raison de leur manque d'expérience pratique dans les affaires. Cela dit, les jeunes peuvent acquérir très rapidement un avantage comparatif si on leur donne les outils, méthodes et conseils adéquats. Ils sont souvent plus capables que leurs aînés de s'approprier des nouvelles méthodes et de nouveaux outils, de devenir des agents du changement tout en se créant un emploi.

Pour l'accélération :

- L'axe accélération a testé plusieurs approches, sans qu'elles ne soient réellement convaincantes, une réflexion stratégique de redéploiement de l'offre de prestation du R3 est en cours, afin de mieux définir concrètement de quelle manière ce R3 va s'opérationnaliser.
- En effet, les axes d'intervention et public cible, ne sont pas évidents à cerner entre les clusters/faïtières, les MPME à accélérer et les incubés « en accélération » du R2. Tout cela génère un peu de confusion face à laquelle des orientations plus claires doivent être prises en 2022.
- Par ailleurs, s'il existe en RDC et plus particulièrement, 2 offres de prestation en accélération de personnes, l'approche d'accélération de faïtières n'existe pas. Tout est à inventer, à commencer par un diagnostic et des outils de diagnostic pour analyser les clusters/faïtières qui regroupent des MPME.

Pour l'écosystème et la gouvernance opérationnelle :

- Les suggestions des partenaires, sur la mise en œuvre du programme KinEmploi, les contraintes sur la problématique lié à l'emploi sont documentées, les propositions des associations, entreprises et acteurs prospectés sont tous archivés ;
- L'approche partenariale permet d'établir les secteurs prioritaires avec lesquelles un ancrage local avec les acteurs de l'écosystème sera possible.

8.4. Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
<p>Pour la Formation Alternée et le JobCoaching :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une formation sans tenir compte des besoins économiques du marché de l'emploi repose sur un ancien paradigme. Fonder l'approche sur les secteurs économiques porteurs de la Ville de Kinshasa pour former une main d'œuvre plus qualifiée semble porteuse ; - Approche individuelle et personnalisée en F.A et J.C en fonction des métiers et surtout selon les besoins des employés (Modules spécifiques, formation de courte durée) 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérateurs de formation partenaires du CdR Mosala ; - Entreprises en besoin de main d'œuvre ;
<p>Pour l'incubation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etant donné le peu de possibilité qu'offrent les outils Enabel en termes d'accompagnement financier des projets entrepreneuriaux des jeunes incubés, à savoir quasi exclusivement le leasing-achat, il est sans doute plus efficient de s'orienter vers un incubateur regroupant les mêmes métiers en sectorisant les appels à projets pour les prochaines cohortes et en identifiant plus spécifiquement le public cible du programme d'incubation ; <p>Cela offre l'avantage de rassembler les achats pour appuyer à l'investissement.</p> <p>C'est regrettable, car c'est un choix par défaut qui ne permet pas d'encourager une approche innovante et des projets personnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revoir les outils de coaching actuels pour les adapter à un public non intellectuel mais regorgeant d'énormes potentialités en termes d'initiative entrepreneuriale 	<ul style="list-style-type: none"> - Public jeunes dont la moitié sont des femmes - Equipe ATN incubation, OVATION (consultant en appui de la méthode)
<p>Pour la Gouvernance opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communiquer aux partenaires sur les missions et activités du CdR pour éviter qu'ils le perçoivent comme un concurrent ; - Renforcer le travail avec les partenaires nationaux car ils ont une influence sur les opérateurs locaux au niveau provincial 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires de la gestion paritaire du CdR ; - Partenaires publics ; - Partenaires privés ;
<p>Pour l'accélération :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessité d'avoir des outils pour diagnostiquer les secteurs. Clusters/faïtières ; <p>Il faudrait un schéma/Framework clair pour l'axe accélération. Des propositions sont en cours.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - UI ; - ECT ; - ATN accélération ;

9. Pilotage

9.1. Modifications apportées à l'intervention

Les modifications apportées au projet font suite à la réallocation Budgétaire validée ne SMCL, le 03/12/2021 et porte sur les points suivants :

- Engagement d'un ATI en incubation-accélération, grâce à la transformation des lignes budgétaires A010603, A020502, A030702 « expertise perlée » en « expertise constante » durant 24 mois ;
- Annulation de la LB A020202 : Mettre en place et renforcer le dispositif de recherche action pour disposer des informations et analyses nécessaire sur l'écosystème, car nous avons à exploiter les informations très complètes réalisées en début de projet par I&D sur les besoins socio-économiques de Kinshasa. Par ailleurs, la méthode de prospection des entreprises, permet de sonder suffisamment le marché pour ne connaître les secteurs porteurs en termes d'emploi ou de potentiel.
- Annulation de la LB A030501 : Réaliser une étude sur l'accès au financement, car le travail d'identification de difficultés liées à l'accès au financement est suffisamment connu et documenté par les ATN en incubation. Nous avons préféré doter davantage la ligne suivante qui renforce les mécanismes de facilitation d'accès au financement.
- +25.000€ sur la LB : Renforcer les mécanismes de facilitation d'accès au financement ;

9.2. Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre	Période d'identification	Source
<p>Le MFPM, s'engage à fournir la convention signée de mise à disposition du terrain de N'Dolo pour une durée minimale de 15 ans, afin de lancer l'analyse fonctionnelle préalable à la construction du Centre de Ressource dans les meilleurs délais.</p> <p>Les activités « QUICK-WIN » reprises dans le DTF au point 1.1 de la p.44, peuvent s'opérationnaliser en régie et ne doivent pas faire l'objet d'un appel à proposition.</p>	31/05/2021	PV SMCL
Après vote, l'assemblée approuve à l'unanimité la proposition d'engager un expert international en incubation et accélération.	12/11/2021	PV SMCL
<p>Vu que le quorum de présence est atteint, la réallocation budgétaire est validée.</p> <p>Le Manuel de Procédures est validé.</p>	17/12/2021	PV SMCL

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
Convention signée et mise à disposition du terrain	IM et REP	Au plus vite	A ce jour, une série de répétition d'engagements oraux sans avancée concrète	En cours

9.3. Réorientations stratégiques envisagées

La réorientation stratégique majeure pour 2022, repose sur le fait d'obtenir un arrêté interministériel pour le CdR, qui s'inscrit dans une démarche cohérente par rapport aux futurs programmes Enabel et aux projets connexes, tels protection sociale et VetToolbox. Cela permettra au CdR d'avoir une assise légale, d'être bénéficiaire d'une convention de Subsidés et de jouer pleinement son rôle d'ensemblier.

9.4. Recommandations

Recommandations	Acteur	Date limite
Description des recommandations	L'acteur responsable de la (dés)approbation de la recommandation	p. ex., Q1, Q2, Q3 ou Q4 de l'année suivant celle du rapportage
Arrêté interministériel CdR	Ministre FPM + personnes qui instruisent le dossier + rôle de facilitateur par le Gestionnaire du CdR et le PF	ASAP
Compréhension commune des enjeux pour le secteur éducation et partage d'une vision commune	Ministre FPM + Enabel	ASAP
Développer le partenariat institutionnel avec la ville/province	Gestionnaire CdR et IM	Tout au long de l'année
Développer le partenariat avec les institutions : ONEM, FEC, Guichet unique, etc ...	Gestionnaire CdR et IM	Tout au long de l'année

10. Annexes

10.1. Critères de qualité

1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?				
...	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
...	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
...	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?				

	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).
	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.

2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D

2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens & équipements) sont-ils correctement gérés ?

	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.
	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.

D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.
2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?	
A	Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
B	La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
C	Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
D	Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?	
A	Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
B	Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
C	Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
D	La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A ; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale	A	B	C	D

3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?

	A	La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.
	B	L'outcome sera atteint avec quelques minimes restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.
	C	L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.
	D	L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.

3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?

	A	L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.
	B	L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.
	C	L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.
	D	L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.

4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).

Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Maximum 2 'C', pas de 'D' = B ; Au moins 3 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D

Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale	A	B	C	D

4.1 Durabilité financière/économique ?

A	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.
B	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.
C	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.
D	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.

4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?

A	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.
B	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.
C	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.

	D	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.
4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?		
	A	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.
	B	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.
	C	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.
	D	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.
4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?		
	A	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).
	B	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.
	C	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.
	D	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.

10.2. Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Inclure le cadre logique et/ou la théorie de changement mis à jour s'il/elle a connu de profonds changements au cours des 12 derniers mois. Par changements importants, il faut comprendre : des changements intervenus dans la formulation de résultats, de nouveaux indicateurs, des indicateurs adaptés ou supprimés.

10.3. Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

Fiches de suivi à utiliser dans le cadre d'une démarche réflexive en cours ou une démarche de recherche-action explicite utilisée par l'intervention (*voir guide gestion du contenu*).

Titre Output 1
Quelle est l'hypothèse de travail (1 phrase) qui donne l'orientation pour arriver à l'outcome intermédiaire ?
Est-ce que la Théorie de Changement (modèle, principes, valeurs) sous-jacente à l'hypothèse de travail a été développée d'une façon explicite ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui o Changements majeurs apportés au Toc durant l'année ? Si oui : lesquels ? (Éventuellement ToC modifiée en annexe)
Quelles ont été les décisions majeures prises durant l'année pour réaliser le changement sur base de l'hypothèse de travail, et leur justification ? <input type="radio"/> Décision 1 : <input type="radio"/> Justification Décision 1 : <input type="radio"/> Décision 2 : <input type="radio"/> Justification Décision 2 :
Y-a-t-il eu des opportunités dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont facilité le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?
Y-a-t-il eu des contraintes majeures dans le contexte (spécifiquement en lien avec le résultat) qui ont influencé négativement faciliter le processus de changement et l'atteinte de l'outcome intermédiaire ?
Le processus de changement (recherche-action) a-t-il été documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?
Y-a-t-il eu une communication par rapport au processus de changement documenté ? <input type="radio"/> Non <input type="radio"/> Oui Si oui, sous quelle forme ?

10.4. Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	
Rapport Baseline enregistré dans PIT ?	
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2012	

10.5. Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

Fournir le rapport « Budget versus Actuels (y – m) » (il peut simplement être joint au présent document et ne doit pas faire partie du rapport en tant que tel).

10.6. Ressources en termes de communication

Dans la présente annexe optionnelle, les interventions devraient mentionner tout le matériel disponible (articles, livres, vidéos, etc.) relatif aux effets de l'intervention sur les bénéficiaires, en ce compris des études, des rapports de capitalisation ou encore des publications (scientifiques). Le recours à du matériel utilisant des méthodes centrées sur les bénéficiaires est grandement apprécié (« story telling »...). Indiquez également les documents, publications en lien avec l'apprentissage stratégique.