



## **Rapport de résultats 2022**

Programme KinEmploi

République Démocratique du Congo

## Table des matières

<b>1</b>	<b>ACRONYMES</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>APERÇU DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>7</b>
2.1	FICHE D'INTERVENTION .....	7
2.2	AUTO-EVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	8
1.1.1	<i>Pertinence</i> .....	8
1.1.2	<i>Efficacité</i> .....	9
1.1.3	<i>Efficiéce</i> .....	10
1.1.4	<i>Durabilité potentielle</i> .....	12
1.1.5	<i>Conclusions</i> .....	14
<b>3</b>	<b>SUIVI DES RESULTATS</b> .....	<b>15</b>
3.1	EVOLUTION DU CONTEXTE.....	15
3.1.1	<i>Contexte général et institutionnel</i> .....	15
3.1.2	<i>Contexte de gestion</i> .....	17
3.2	PERFORMANCE DE L'OUTCOME.....	22
3.2.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	22
3.2.2	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	22
3.3	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 1.....	26
3.3.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	26
3.3.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	28
3.3.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
3.4	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 2.....	43
3.4.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	43
3.4.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	44
3.4.3	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	45
3.5	PERFORMANCE DE L'OUTPUT 3.....	48
3.5.1	<i>Progrès des indicateurs</i> .....	48
3.5.2	<i>État d'avancement des principales activités</i> .....	483.5.3
	<i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	49

<b>4</b>	<b>SUIVI BUDGETAIRE .....</b>	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>RISQUES ET PROBLEMES .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES.....</b>	<b>55</b>
6.1	AVEC LES AUTRES INTERVENTIONS DU PORTEFEUILLE .....	55
6.2	AVEC LES PROJETS POUR TIERS .....	55
6.3	AUTRES SYNERGIES ET COMPLEMENTARITES .....	56
<b>7</b>	<b>THEMES TRANSVERSAUX .....</b>	<b>56</b>
7.1	ENVIRONNEMENT ET CHANGEMENT CLIMATIQUE .....	56
7.2	GENRE.....	58
7.3	DIGITALISATION.....	58
7.4	EMPLOI DECENTS .....	59
<b>8</b>	<b>LEÇONS APPRISES.....</b>	<b>60</b>
8.1	LES SUCCES .....	60
8.2	LES DEFIS .....	61
8.3	QUESTIONS D'APPRENTISSAGE STRATEGIQUE.....	61
8.4	SYNTHESE DES ENSEIGNEMENTS TIRES .....	62
<b>9</b>	<b>PILOTAGE .....</b>	<b>62</b>
9.1	MODIFICATIONS APPORTEES A L'INTERVENTION .....	62
9.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	64
9.3	REORIENTATIONS STRATEGIQUES ENVISAGEES .....	66
9.4	RECOMMANDATIONS .....	66
<b>10</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
10.1	CRITERES DE QUALITE .....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>
10.2	CADRE LOGIQUE ET/OU THEORIE DE CHANGEMENT MIS A JOUR .....	67
10.3	FICHES DE SUIVI DE PROCESSUS DE CHANGEMENT (OPTIONNEL) .....	67
10.4	APERÇU DES MoRE RESULTS .....	67
10.5	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	67
10.6	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION.....	67

## 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 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

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Programme KinEmploi, programme de soutien à l'insertion économique des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents
<b>Code de l'intervention</b>	COD 20 0011
<b>Localisation</b>	RDC - Kinshasa
<b>Budget total</b>	10.000.000 EUR
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de la Formation Professionnelle, Arts et Métiers
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	23/01/2021
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	04/03/2021
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	03/03/2025
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	23/01/2026
<b>Groupes cibles</b>	Jeunes de Kinshasa dont 50% sont des femmes
<b>Impact<sup>1</sup></b>	Un nombre croissant de jeunes Kinois(es), dont au moins 50% de femmes, ont accès à un emploi salarié ou à un auto-emploi décent et durable
<b>Outcome</b>	Des dispositifs d'accompagnement, d'intermédiation à l'emploi, de soutien à des incubateurs et à des entreprises innovantes, permettent l'insertion professionnelle des jeunes de Kinshasa dans des emplois décents

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté

<b>Outputs</b>	R1 : Des jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficient d'une prestation d'accompagnement vers l'emploi salarié ou vers l'auto-emploi adaptée à leurs besoins
	R2 : L'écosystème adéquation formation emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluri-acteurs visant le développement économique et social local (diagnostic concerté, stratégie et plan, dispositifs de pilotage et de suivi, approche fondée sur les droits, etc.)
	R3 : Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers adaptée à leurs besoins
<b>Année couverte par le rapport</b>	2022

## 2.2 Auto-évaluation de la performance

### 1.1.1 Pertinence

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence (note globale)</b>	<b>A</b>

1. Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	<b>A</b>

L'intervention est très pertinente et s'inscrit dans le cadre des politiques de formation, d'emploi et d'entrepreneuriat du pays et en particulier à Kinshasa. Elle répond au besoin des jeunes d'être accompagnés au sein de dispositifs d'intermédiation à l'emploi et à l'entrepreneuriat, afin de favoriser leur insertion professionnelle.

2. La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?

	<b>Performance</b>
<b>Pertinence</b>	<b>A</b>

La logique d'intervention repose sur la réponse aux besoins socio-économiques de la ville province de Kinshasa. Les actions sont mises en œuvre à partir de la demande et non de l'offre. Elles reposent sur 3 axes déclinés sur la formation alternée qui vise

l'intermédiation entre le secteur privé, le stage en entreprise et celui de la formation courte, le coaching à l'entrepreneuriat par l'accompagnement en incubation et la mise en partenariat et animation d'acteurs locaux sous forme de plateforme. Par ailleurs, l'intervention a l'ambition de s'inscrire dans la durée par la volonté d'un ancrage fort au MinFPM, au-travers la création et l'accompagnement du Centre de Ressources.

### 1.1.2 Efficience

	Performance
<b>Efficience (note globale)</b>	<b>C+</b>

	Performance
<b>Efficience</b>	<b>B</b>

L'audit admin/fin a montré de très bonnes capacités à gérer l'intervention dans le respect des procédures. L'articulation OP/FIN est concertée et les équipes sur terrain sont complémentaires.

1. Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?

	Performance
<b>Efficience</b>	<b>C</b>

La mise en œuvre des activités en régie est bien gérée et bien anticipée. Elles concernent essentiellement les activités de formation Alternée, Jobcoaching et Incubation, menées conjointement par les équipes/binômes KinEmploi-Centre de Ressources Mosala. Dans le futur, ces activités basculeront vers la convention de Subsidés du CdR, adossé au MinFPM, lorsque celui-ci disposera de l'arrêté ministériel portant sa création. Les fiches d'activités et budgets sont validés en réunion d'équipe, ce qui témoigne d'un mode d'organisation partenarial et concerté.

En revanche, nous avons connu beaucoup de retard dans l'exécution des activités planifiées.

4 raisons majeures expliquent ce retard :

- La construction du CdR est reportée sur l'exercice 2023 car elle est liée à la réalisation d'étapes préalables. 1) l'attribution d'un terrain par le MinFPM, engagement prévu au démarrage du projet a été attribué en juin 2022. 2) le marché public en charge de réaliser les études techniques et socio-économiques préalables à la construction du futur CdR a démarré en juillet 2022 et a été interrompu de septembre à décembre 2022, suite à des conflits liés à l'occupation de l'espace ne permettant plus l'accès pour les consultants ;

- La convention de subsides au Centre de Ressources est reportée sur l'exercice 2023, dans l'attente de la signature d'un arrêté ministériel, sous bassement légal portant sa création ;
- La convention de subsides dans le secteur digital en octroi direct avec KDA est reportée sur l'exercice 2023, dans l'attente de documents administratifs complémentaires pour finaliser le scan Admin/Fin ;
- L'élaboration de la stratégie du R3 a pris du retard, les marchés publics et conventions de subsides liés à ce résultat, signés fin 2022, prendront effet à partir de 2023.

2. Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?

	<b>Performance</b>
<b>Efficienne</b>	C

Le démarrage d'un tel nouveau dispositif qui intègre à la fois le changement de paradigme emploi/entrepreneuriat vs formation, mais également celui de la mise en œuvre d'un centre de ressources avec le partenaire constitue des défis de taille pour lesquels la mise en œuvre nécessite du temps, une approche expérimentale par essais et erreurs, ce qui rend à son démarrage la mise en œuvre de l'intervention efficace, mais pas encore efficiente. Ceci constitue l'un des défis des 2 années à venir, défis endossés en planifiant et mettant en exécution un panel important de conventions de subsides et de marchés qui permettront d'améliorer significativement nos ratios en termes d'efficience.

La stratégie privilégie une double approche qui permettra d'atteindre les outputs recherchés :

- D'une part, les activités en régie, menées avec le Centre de Ressources « en cours de création légale », adossé au Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers, accompagné par KinEmploi, pour lequel priorité a été donnée à la mise en œuvre de méthodologies d'insertion à l'emploi et à l'entrepreneuriat, à l'élaboration de processus d'intervention et au déploiement d'outils de suivi des bénéficiaires accompagnés.
- D'autre part, l'intervention développe avec son partenaire, une approche partenariale avec les acteurs de l'écosystème en renforçant l'offre de prestation en accompagnement à la formation, l'emploi et l'entrepreneuriat au travers ses outils de Convention de Subsides et contractualisation de Marchés Publics.

### 1.1.3 Efficacité

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité (note globale)</b>	<b>B -</b>

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

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	B-

Les années 1 et 2, ont permis d'expérimenter, de fixer les approches et méthodologies, de cerner les forces et faiblesses du partenaire, du secteur et de l'intervention.

Le résultat 1 est très bon en termes de résultats atteints sur le plan qualitatif, de l'appropriation des compétences par le staff Enabel, mais également et surtout, par les agents du ministère FPM, de la culture de travail mixte et en partenariat.

Le résultat 2 est insatisfaisant étant donné les difficultés institutionnelles rencontrées. La construction du Centre de Ressources connaît beaucoup de retard et l'arrêté ministériel, sous-bassement nécessaire à l'existence de ce Centre de Ressources a été signé fin décembre. Sa mise en œuvre est reportée en 2023.

Le résultat 3 connaît du retard. Son déploiement opérationnel repose sur la recherche de partenaires avec qui conventionner. Ces partenaires sont maintenant identifiés avec des modalités de contractualisation mises en œuvre par marché, notamment.

En résumé, du retard dans le R2 et R3, mais avec une compensation planifiée en 2023 et 2024.

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

	<b>Performance</b>
<b>Efficacité</b>	B-

L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies, en particulier pour le R3, pour lequel nous éprouvons une réelle difficulté à tracer des lignes directrices en accélération, difficulté imputable en grande partie liée à l'absence de partenaires identifiables et crédibles sur ce résultat. Pour le volet, accompagnement des MPME, des lignes directrices ont été rédigées et la prestation est confiée à des partenaires au travers des C.Sub et MP. Quant au volet accompagnement des clusters/faïtières, nous faisons face à des partenaires associations tellement faibles, que l'on ne parvient pas à définir une stratégie réellement orientée résultats à l'emploi et auto-emploi décent. Les secteurs pré-identifiés dans le maraîchage, la transformation agro-alimentaire, l'énergie verte, etc. sont constitués d'auto emplois informels de subsistance peu décents. Il s'agit donc d'accompagner l'écosystème tout en travaillant à identifier le meilleur compromis possible entre le volume d'emplois attendu et les besoins et réalités de terrain, si on veut réellement avoir un impact de résultat (en termes de création d'emplois et auto-emplois décents) et non de moyen uniquement.

#### 1.1.4 Durabilité potentielle

	Performance
<b>Durabilité potentielle (note globale)</b>	<b>B</b>

##### 1. Durabilité financière/économique ?

	Performance
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>B</b>

L'ensemble de l'intervention est configuré de telle sorte qu'en fin de programmation, le Centre de Ressources du partenaire accompagné par l'intervention, ait développé son propre modèle économique et de développement, ainsi que son business plan en lien avec sa mission, afin d'assurer la couverture d'une partie de ses besoins financiers. Cependant, à ce stade d'exécution du projet, la durabilité ne peut être garantie.

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

	Performance
<b>Durabilité potentielle</b>	/

Il est à ce stade du projet prématuré d'envisager la durabilité financière du projet. La question du business plan du CdR fait partie du plan d'action, mais ne pourra être envisagé que lorsque les axes du centre de ressources seront définis et validés par le partenaire.

##### 3. Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?

	Performance
<b>Durabilité potentielle</b>	<b>B</b>

L'intervention bénéficie de l'appui politique, les intentions et les appétences sont bien présentes. Notre partenaire d'ancrage, Le Ministère de la Formation Professionnelle et Métiers fait face à de nombreux défis, notamment en termes d'organisation interne, de définition de sa stratégie. Défis qui ont un impact important sur l'intervention.

4. Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?

	<b>Performance</b>
<b>Durabilité potentielle</b>	B

La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et contribue au renforcement des capacités du ministère. Des résultats importants sont observés notamment en matière d'ingénierie de formation basée la demande. L'intervention soutient le partenaire à s'interroger sur la stratégie du partenaire et lui permet de préciser davantage les aspects méthodologiques notamment. Cela a permis de renforcer l'appui en expertise prévue dans le nouveau portefeuille 2023-2027.

### 1.1.5 Conclusions

- L'intervention cadre et est en phase avec la politique nationale de la RDC quant au problème du chômage des jeunes, la recherche et l'expérimentation de pistes de solutions pour améliorer l'employabilité des jeunes ;
- Le changement de paradigme entrepris par Enabel RDC, qui porte sur une meilleure adéquation entre les besoins du marché et la formation/l'accompagnement des bénéficiaires est bien intégré et porte ses fruits ;
- Les activités sont correctement anticipées, planifiées et gérées sur le plan opérationnel et financier ;
- Les approches et méthodologies sont bien appropriées par le staff d'intervention et partenaire ;
- Les années suivantes devront mettre l'accent sur le passage à l'échelle et l'opérationnalisation des partenariats pour plus d'impact ;
- Les difficultés structurelles du partenaire s'en ressentent sur le projet et fragilisent la durabilité.

Fonctionnaire exécution nationale	Intervention Manager Enabel
 <p>REPUBLICQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO MINISTERE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET METIERS <b>MOSALA</b> CENTRE DE RESSOURCES DE KINSHASA PROJET KIN EMPLOI</p>	 <p>Enabel - Agence belge de développement PROJET KIN EMPLOI Emmanuelle HENDERYCKX Intervenante nationale Kin EMPLOI</p> <p>Emmanuelle HENDERYCKX, IM KinEmploi</p>

## 3 Suivi des résultats<sup>2</sup>

### 3.1 Evolution du contexte

#### 3.1.1 Contexte général et institutionnel

Le contexte politique au MinFPM n'a pas évolué très favorablement depuis 2021, ce qui était un risque en 2021, est devenu un problème en 2022.

Face aux difficultés à mettre en œuvre de formations professionnalisantes, telles que développées dans le rapport de l'année dernière, les difficultés existent toujours et n'ont pas trouvé de solution. Cependant, nous connaissons mieux l'écosystème et sommes plus aptes à mieux appréhender le contexte et l'élaboration d'activité partenariale.

La mobilisation d'opérateurs de formation reste un problème important (surtout lorsque l'on est arrimé à un ministère de la formation).

Nous savons aujourd'hui avec transparence, que le MinFPM, ne dispose quasiment d'aucun centre de formation propre en ville/province de Kinshasa, que ceux-ci sont dépendent de l'ESPT, ce qui exacerbe les conflits avec ce ministère et qu'il n'existe aucun système de validation des compétences, du type certification par le MinFPM. De la même manière qu'il nous a été confirmé qu'il n'existe aucune référence officielle à une quelconque durée ou contenu des programmes.

A présent, que nous cernons avec plus de transparence, la situation réelle dans laquelle se trouve notre partenaire d'ancrage, cet aspect de formation, constitue un enjeu important de la prochaine programmation, afin de réfléchir à un CdR qui permettrait au public cible d'offrir en son sein, de réelles formations courtes en lien avec les besoins en main d'œuvre, qui apportent des compétences nécessaires au marché de l'emploi et de l'auto-emploi.

Par ailleurs, la fin d'année 2022 a été marquée par le démarrage du portefeuille régional Protection Sociale et Travail Décent, pour lequel de nombreuses synergies et complémentarités sont attendues pour les cinq années à venir.

Ces aspects se formaliseront en 2023. A ce stade, nous avons participé à leur atelier de lancement, afin de définir entre autres, des synergies approfondies en termes de formation/emploi/entrepreneuriat.

Les opportunités résident dans le fait que la dynamique RH entre l'intervention et le staff FPM, affecté au CdR dans sa version "en développement" repose sur des fondamentaux solides. Et ce, essentiellement au niveau de l'appropriation des méthodes par les staffs MinFPM affecté au CdR et les experts Enabel.

Le défi qui consistait à établir des binômes fonctionne bien et la complémentarité des profils apporte une réelle plus-value.

---

<sup>2</sup> « Résultats » réfère aux résultats de développement. L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté ; les outcomes intermédiaires se réfèrent aux changements générés suite à l'atteinte des outputs et permettant l'avancée vers l'outcome de l'intervention, à un plus haut niveau.

Par ailleurs, cette seconde année a permis de mieux connaître les atouts et contraintes des partenaires avec lesquels nous travaillons.

Les entreprises du secteur privé restent très intéressées par l'offre de prestation initiée par le CdR avec notre soutien, car le projet représente une réelle opportunité d'améliorer les compétences à l'emploi des jeunes.

Les jeunes, eux-mêmes, sont parties prenantes et très demandeurs d'un accompagnement professionnel à l'incubation et en formation professionnalisante.

Le choix de travailler à partir des besoins du marché constitue une opportunité qui permet de mieux saisir et prendre en considération les besoins réels.

Sur le plan de l'ancrage politique et plus particulièrement au niveau du Ministère de la formation Professionnelle et Métiers, rappelons tout d'abord, que l'intervention trouve son sens dans la durabilité du Centre de Ressources, multi acteurs et multi partenarial.

Pour cela, au moins 5 conditions sont nécessaires :

- L'appropriation du concept "Centre de Ressources" par le politique et l'administration ;
- L'existence juridique du Centre de Ressources par promulgation d'un arrêté ministériel, qui va
- La mise à disposition et accès à un terrain pour la construction du bâtiment Centre de Ressources ;
- La maîtrise des approches et des méthodes d'accompagnement par le staff FPM détaché au Centre de Ressources renforcé par le staff d'experts et de coordination KinEmploi, formant une équipe commune ;
- La future gestion quotidienne du Centre de Ressources par le gestionnaire du CdR ;

Or, à ce stade, la mise en œuvre du Centre de Ressources, hébergé au sein de KinEmploi, existe de facto, mais la dynamique est portée par l'intervention et se déploie, depuis 2 ans auprès des demandeurs d'emploi grâce aux ressources humaines communes.

Cependant l'affectation successive de 2 Secrétaires Généraux et d'1 nouveau Directeur de Cabinet a nécessité que l'on recommence les échanges au début.

La désorganisation au sein du ministère, la centralisation du pouvoir dans les mains de la ministre, originellement non issue du secteur, le manque de vision et de stratégie, ainsi que les conflits notoires de compétences entre le FPM et d'autres ministères tels que celui de l'emploi et de l'EPST, font en sorte que, malgré un dialogue permanent entre le ministère et la représentation d'Enabel et malgré le soutien direct du chef de l'Etat à KinEmploi, cet état de fait, crée de nombreux obstacles qui retardent l'exécution du projet.

A titre d'exemple :

- RH : le poste FPM à l'axe accélération est vacant depuis septembre 2021 et n'a toujours pas été remplacé depuis 16 mois. Ceci impactant directement les résultats du R3 ;
- Alors que les titres fonciers ont été remis au FPM lors de la visite royale en juin 2022, les consultants en charge de la réalisation des études préalables à la construction du CdR, sont empêchés d'accéder au terrain depuis le 1er septembre 2021, pour des raisons de conflit avec l'EPST, mettant en suspension le projet de construction du CdR ;

Le résultat 2, qui repose sur la construction et le déploiement de l'offre de service du CdR multi acteurs et multi partenarial, s'en voit directement pénalisé.

### 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.

Update par rapport à 2021: Contreparties attendues de la part du MinFPM.

Construction du CdR : <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à disposition d'un terrain pour le CdR : OK ;</li> <li>Travaux de consultance interrompus sous réserve d'accès au terrain ;</li> </ul>	Suspendu Reporté 2023
Arrêté ministériel : Projet d'arrêté Interministériel remplacé par un arrêté ministériel attendu en 2023 ; Convention de Subsidés prévue pour le CdR - dépend de l'existence de l'arrêté ministériel ; Gestion paritaire - dépend de l'existence de l'arrêté ministériel ;	Reporté 2023
Engagement staff RH : <ul style="list-style-type: none"> <li>Remplacement poste en Accélération (vacant depuis 01/09/21) ;</li> </ul>	Reporté 2023
Prise en charge dégressive des primes des fonctionnaires de l'Etat : Dépend de l'existence de l'arrêté ministériel ;	Reporté 2023

#### 3.1.2.1 Modalités de partenariat

Des partenariats ont été signés avec différents types d'acteurs :

- Entreprises : partenaires des activités de formation et de mise à l'emploi

Nom	Secteur	Modalités
BRACONGO	Industrie agro-alimentaire/OP et chauffeur.e	Régie
Afrigeration	Froid/Réparateur/rice climatisation	Régie
BS 500	Buanderie/Agent nettoyage locaux	Régie
Chacha sprl	HORECA/Agent accueil clientèle	Régie
Go Shop	Electricité/Installateur.rice léctrique, commercial	Régie
Ecoride	Livraison "green"/livreur/se moto électrique	Régie
Recoplast	Recyclage/OP fabrication meubles, commercial	Régie
Majestic River	Horeca/serveur.se salle, cuisinier.e; etc ...	Régie
Trace Congo	D4D/Infographe	Régie
Etc ...		

- Centres de formation/opérateur : partenaires des activités de formation et de mise à l'emploi

Nom	Secteur	Modalités
Kinshasa Digital	Formation digitale de web designer	MP
ANNULE	Formation cariste	Pas trouvé (Relancé 2x)
SEP	Formation conduite de camion	MP (Relancé 2x)
CT Kimbondo	Formation en nettoyage professionnel	MP
AGC	Formation Genre	MP
Metanesis	Formation Softskills	MP
???	Formation en conduite de moto	En cours (relancé 2x)
Silikin Village	Incubation et accélération	MP
Lady agri	Accélération	C.Sub

- Gestion des activités :

Nom	Secteur	Modalités
COPEMECO	Incubation/Gestion dispositif location achat	Régie>C.Sub
Agence placement	Incubation/Coaches additionnels	MP
Agence de gestion Mobile Money	Gestion du paiement frais de déplacements stagiaires	MP
ARTER-VSI-DVC	Analyse terrain-Etudes préalables à la construction du CdR	Contrat Cadre REP
Vraie	Reportage photo/Vidéo	MP

- Renforcement des capacités :

Nom	Secteur	Modalités
Empow'her	Formation de l'équipe au GENRE	Accord cadre siège
Metanesis	Team building cohésion d'équipe	MP REP
X	Formations individuelles	Sur inscription individuelle

Il subsiste néanmoins, une réelle difficulté à mettre en œuvre des actions de formation pour répondre à certains métiers ou à certaines compétences. Ceci est dû à l'inadéquation entre la formation et l'emploi pour quelques domaines, mais également au fait que le MinFPM, n'a quasiment pas de centres de formation à Kinshasa ou que ce dernier ministère est en conflit avec le ministère de l'emploi qui dispose des centres de formation de l'INPP et avec le ministère de l'EPST, qui disposent de nombreux centres de formation dans la ville.

Tant que prévaudront les logiques de concurrence, il sera difficile pour le CdR et donc pour l'intervention, d'établir de réels partenariats gagnants-gagnants avec ces 2 ministères.

Une des pistes, qui pourrait au fil des ans débloquer peu à peu la situation, serait l'adoption d'une gestion paritaire du CdR, tel que suggéré par le DTF. Reste à voir si cette option sera retenue par la ministre.

Tous les accords conclus en 2022 sont repris dans les tableaux ci-dessous.

Tous les Marchés publics et Conventions de Subsidés ont démarré en retard, et ce, pour plusieurs raisons:

- Le temps de la pré-prospection des acteurs, en particulier les centres de formation publics;
- Le temps de la rédaction des lignes directrices au niveau du projet traduit la définition de la stratégie voulue pour atteindre l'outcome selon une approche partenariale. Cette étape a été très longue et nous éprouvons de réelles difficultés à traduire la stratégie en activités partenariales, car le projet est innovant dans son approche, la ville/province de Kinshasa est tentaculaire, les acteurs ne sont pas répertoriés et la compréhension de l'écosystème complexe. Nombreuses pré-prospection n'ont rien donné et il a fallu à plusieurs reprises revoir le set-up, telle une démarche expérimentale de recherche-action;
- Le temps du partage de la vision au sein de l'équipe et de la complémentarité avec les actions du CdR;
- Le temps pour les potentiels sous-missionnaires, de comprendre la logique et la rigueur nécessaire pour répondre à un MP ou à un appel d'offre en C.Sub. en 2 phases. Plusieurs marchés infructueux ont dû être relancés, par manque d'offre ou par manque de motivation et de compréhension de ce qui était attendu;
- Le temps du traitement interne des services support tant au niveau du projet, qu'au niveau de la représentation, orientée respect des procédures et non suivi de processus, axée suivi administratif et non conseil;
- Globalement, des outils trop complexes et non compris des acteurs locaux, ce qui rend la compréhension des attendus, très difficile, allant même jusqu'au découragement pour certains de travailler avec Enabel.

Cependant, la stratégie déployée à l'externe au-travers la contractualisation via MP et C.Sub, va nous permettre le passage à l'échelle attendu pour 2023 et 2024.

En 2023, il est prévu d'attribuer une C.sub en incubation à plusieurs acteurs non profit locaux (processus en cours), une C.Sub à ACERD, couple des entreprises en énergie renouvelable et déconcentrée et d'affiner la stratégie du R3 en matière de mise en partenariat.

Les accords conclus permettent à la fois de renforcer les résultats à l'interne (renforcement des capacités, formation, sensibilisation des équipes), mais également de contribuer à l'atteinte des résultats.

Pour 2023 et 2024, il est attendu, en incubation et accélération une contribution nette aux résultats de:

Nom	Objectif	Résultats attendus
Consortium Silikin Village	Accompagner en incubation et en accélération de jeunes talents dont au moins 50% sont des femmes dans des secteurs innovants et porteurs de création d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 50 porteur.e.s de projet à fort potentiel et de type « start-up » accompagnés ;</li> <li>• Au moins 60 MPME en croissance accompagnées et/ou en démarrage à fort potentiel de création d'emplois et auto-emplois</li> </ul>
Lady agri	Renforcer l'autonomisation économique des jeunes femmes dans la ville de Kinshasa ; Contribuer à la création ou à l'amélioration d'(auto)-emplois décents et durables en faveur des jeunes femmes porteuses de micro-projets ciblés à travers l'accompagnement à l'entrepreneuriat dans la ville de Kinshasa ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 200 bénéficiaires ont acquis des compétences améliorant la structuration de leur projet ;</li> <li>• Au moins 160 de bénéficiaires ont développé un micro projet viable adapté aux besoins du marché ;</li> <li>• Au moins 140 bénéficiaires ont créé leur auto-emploi* à l'issue de l'accompagnement à l'entrepreneuriat et génèrent un revenu en croissance et au moins supérieur au SMIG ;</li> <li>• Au moins 140 bénéficiaires sont toujours à l'auto-emploi/emploi*, 3 mois après l'accompagnement à l'entrepreneuriat ;</li> <li>• Au moins 140 bénéficiaires ont eu accès à des financements additionnels à travers des mécanismes de financements communautaires et certaines ont reçu une subvention</li> </ul>
ONG locales	Accompagner à l'entrepreneuriat dans 3 districts de Kinshasa, des jeunes femmes en incubation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 3x 50 jeunes femmes accompagnées en incubation ;</li> <li>• Au moins 35 créations d'auto-emploi durables et décents</li> </ul>
ACERD	Accélération	En cours de définition

\* Il est attendu par bénéficiaire accompagné en incubation, la création de 1 à 3 emplois directs créés et 1 à 5 emplois indirects créés.

Un des principaux défis se situe au niveau de l'accompagnement des petites structures locales, afin de mieux comprendre leurs difficultés et d'adapter "sur mesure" l'appui que le chargé de C.Sub peut leur apporter.

### 3.1.2.2 Modalités opérationnelles

Pour ce qui concerne plus particulièrement les modalités opérationnelles de gouvernance, le R2 du projet porte essentiellement sur ce sujet.

Il est question d'accompagner notre partenaire d'ancrage, le CdR à réfléchir et rédiger un arrêté ministériel qui précise les organes de gestion, de décision, les modalités de gestion paritaire, l'ouverture au partenariat et la façon de mettre en oeuvre des réunions de concertation participative.

La réflexion est en cours, des documents tels que ROI, manuel de procédures du CdR sont produits à l'état de draft, en attente des éléments de cadrage.

### 3.2 Performance de l'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



#### 3.2.1 Progrès des indicateurs<sup>3</sup>

Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible	Cible finale	RESULTATS 2021	V.Intermed. A2/2022	RESULTATS 2022	RESULTATS CUMULES 2021 + 2022
Nombre de bénéficiaires jeunes accompagnés all in dont les femmes qui ont trouvé un emploi salarié via formations alternées et Job coaching, créé un emploi autonome; Intégré des emplois créés par les clusters/MPME soutenus (250 emplois)	0	Au moins 400 jeunes/an bénéficient des projets (50%Fe)	5000	175	966	314	489
Moyenne d'âge				26,57		26,65	26,21
Nombre de bénéficiaires jeunes insérés (à l'emploi ou à l'auto-emploi) all in dont les femmes: (40%insertion): - Trouver un emploi salarié via formations alternées et Job coaching - Créé un emploi autonome - Intégrer des emplois créés par les clusters/MPME	0	Au moins 40% des jeunes participant aux activités s'ont insérés Les clusters soutenus créent au moins 250 emplois	2200	5	439	235	240
Nombre de bénéficiaires jeunes inscrits au CdR (=Nombre de jeunes qui ont signé un contrat d'accompagnement avec				141		214	355

#### 3.2.2 Analyse des progrès réalisés

Avant de commenter les résultats, il est nécessaire de préciser que les valeurs intermédiaires et valeur cible finale n'ont pas été revues volontairement, même si nous savons déjà que "mathématiquement", elles ne pourront être atteintes en fin d'intervention.

En effet, le nouveau programme Enabel F.E.E (formation/emploi/entrepreneuriat) 2023-2027, juxtaposé à l'intervention KinEmploi dès 2023, présente une nouvelle matrice de suivi et évaluation ainsi que des valeurs cibles communes à toutes les interventions du secteur en RDC.

Nous avons préféré ne pas modifier les indicateurs de KinEmploi en 2022, pour nous aligner dès 2023, sur les indicateurs du projet FEE, afin de privilégier une approche quantitative commune à tous les projets.

<sup>3</sup> Vous pouvez utiliser le tableau fourni ou le remplacer par votre propre format de matrice de monitoring. Ajouter/supprimer des colonnes en fonction du contexte (certaines interventions devront ajouter des colonnes pour les années précédentes, tandis que d'autres – nouvelles - interventions n'auront pas encore de valeur pour l'année précédente).

Aussi, plusieurs réorientations budgétaires ont été validées en SMCL, dont la modification la plus importante date d'octobre 2022 et porte sur une augmentation des coûts liés à la construction et l'équipement du CdR :

- Priorité donnée à la construction des infrastructures du CdR ;
- Diminution des lignes budgétaires des activités R1 et R3 du budget KinEmploi. Activités différées sur le budget du nouveau portefeuille FEE.

PBLA	Description	Budget ancien	Ajustement budgétaire	Budget validé en SMCL
A2	<b>R2. L'écosystème adéquation formation emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluri-acteurs</b>	2 173 540 €	1 202 335 €	<b>3 375 875 €</b>

Cette décision impacte le volume global d'activités et sur les résultats en termes de nombre de bénéficiaires accompagnés et nombre de mises à l'emploi/auto-emploi.

Présentation des résultats globaux en 2022/par rapport aux résultats cumulés en 2021 et 2022 :

- 314/489 bénéficiaires jeunes ont été accompagnés par un dispositif de formation alternée, de jobcoaching et d'incubation ;
  - o En 2022, 214 bénéficiaires ont été accompagnés par l'équipe conjointe KinEmploi et Centre de Ressources Mosala ;
    - 87 bénéficiaires accompagnés en Formation Alternée
    - 50 bénéficiaires accompagnés en Jobcoaching
    - 77 bénéficiaires accompagnés en Incubation
  - o 69 bénéficiaires ont été accompagnés indirectement par le Centre de Ressources Mosala ;
  - o 31 bénéficiaires ont été accompagnés par un partenaire ;
- Le taux de femmes accompagnées en 2022 est de 51.25%/ contre 68% en 2021.
  - o En 2022, 53% de femmes ont été accompagnées par l'équipe conjointe KinEmploi et Centre de Ressources Mosala ;
    - 62% en Formation alternée
    - 38% en Jobcoaching
    - 60% en incubation (bénéficiaires directs)

Il est important lorsque l'on prépare les activités de tenir compte du GENRE afin de s'assurer au démarrage de l'action, que celle-ci est ouverte autant aux femmes qu'aux hommes.

Cependant, nous faisons face à des pesanteurs culturelles et stéréotypes liés au choix des métiers, ce qui signifie que nous mettons également en œuvre pour certaines actions, des mesures spécifiques pour les femmes (exemple : ouvrière de production industrielle, chauffeure camion).

- 235/240 bénéficiaires jeunes ont été insérés à l'emploi ou à l'auto-emploi

directement et indirectement par l'équipe conjointe KinEmploi et Centre de Ressources Mosala ;

- 25 emplois salariés issus de la FA
  - 5 emplois salariés issus de la FA
  - 24 emplois salariés issus du JC
  - 107 auto-emplois issus de l'Incubation
  - 74 auto-emplois ont été créés, issus de l'Incubation
- Le taux de femmes mises à l'emploi ou à l'auto-emploi est de 61% en 2022
- En 2022, taux de femmes insérées par l'équipe conjointe KinEmploi et Centre de Ressources Mosala;
    - 53% en Formation alternée
    - 71% en Jobcoaching
    - 60% en incubation (bénéficiaires directs)
- La moyenne d'âge est de 25 ans 10 mois/contre 26 ans 8 mois en 2021
- En 2022, moyenne d'âge des bénéficiaires accompagnés par l'équipe conjointe KinEmploi et Centre de Ressources Mosala;
    - 26 ans et 2 mois en Formation alternée
    - 24 ans 1/2 en Jobcoaching
    - 25 ans 1/2 en incubation (bénéficiaires directs)

Commentaires :

Les plus :

- Nette augmentation du nombre de personnes accompagnées entre 2021 et 2022, qui confirme que les approches et la méthodologie sont fixées et que les staffs en charge sont en train de s'approprier les aspects techniques de l'accompagnement ;
- Indicateur valeur cible : au moins 400 jeunes accompagnés/an = objectif presque atteint en 2022, avec 314 bénéficiaires. Cette valeur sera atteinte en 2023 grâce aux C.Sub et MP signés fin d'année 2022.
- Indicateur valeur cible : au moins 50% de jeunes accompagnés sont des femmes/an : objectif 2022 atteint ;
- Le public cible sont des JEUNES (entre 18 et 35 ans) : objectif 2022 atteint ;
- Décalage de plusieurs mois entre la durée de l'accompagnement et la mise à l'emploi/Auto-emploi. Ce qui signifie que les personnes accompagnées en année n, seront à l'emploi en année n+x mois. L'impact est visible l'année suivante ;
- Le changement de paradigme opéré dans le programme KinEmploi qui prône la mise en œuvre d'activités en lien davantage avec les besoins économiques et les opportunités d'emploi/auto-emploi fait apparaître une pyramide dont la base de l'entonnoir est moins évasé. En effet, 314 bénéficiaires accompagnés /235 bénéficiaires insérés à l'emploi/auto-emploi, dessine une pyramide dont la base pourrait s'inverser dans les années à venir.  
Cette observation s'explique par plusieurs raisons : a) décalage et temps de l'accompagnement à prendre en considération, b) en auto-emploi, le nombre d'emplois créés directs et indirects est estimé à \*1 à 3 en incubation et à \*1 à 5 en accélération. Ce modèle va permettre d'affiner la stratégie déployée ;

Les moins :

- 2 types de retard ont un impact direct sur l'atteinte des résultats Il s'agit du retard pris dans le démarrage des C.Sub et MP, pour toutes les raisons énoncées plus haut, ainsi que la définition des orientations stratégiques pour le R3, au niveau des activités à déployer en régie avec le Centre de Ressources.

Pour rappel, le processus de changement

- Les entreprises sont disposées à engager des femmes et des jeunes
- CdR apporte de la main d'oeuvre qualifiée
- Les entrepreneurs développent leur business et créent des emplois
- Les entrepreneurs accèdent à du matériel (location vente)
- In fine, contribution à une meilleure adéquation formation emploi

Le processus de changement est en marche et contribue à la réalisation de l'objectif général qui est de permettre à 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.

Néanmoins, si la notion d'emploi décent est un objectif à atteindre, nous faisons face à un marché de l'emploi à Kinshasa, qui tire les salaires et conditions de travail vers le bas. Cependant, il faut distinguer les emplois salariés formels, où le cadre du travail est plutôt respecté et les auto-emplois du secteur informel, qui n'a aucune notion de ce que cela peut signifier.

Nous démarrons dès 2023, une collaboration étroite avec le portefeuille de Protection Sociale (Enabel RDC-Ouganda-Rwanda), qui viendra en appui de notre intervention. A commencer par l'information et la sensibilisation des "pourvoyeurs" d'auto-emploi et des travailleurs eux-mêmes.

Dans une immense ville/province et capitale de l'un des plus grands pays d'Afrique, avoir un travail s'avère déjà être une chance. Il n'y a pas de travail pour tout le monde et les modes de survie sont très présents. La galère est quotidienne, les défis énormes, le contexte économique, peu propice à un climat serein, les études pas toujours valorisables et les opportunités sont davantage le fruit de son réseau social que de son travail.

Dans ce contexte dérégulé, les normes qui définissent l'emploi décent semblent bien dérisoires, répondant à d'autres lois que celle d'un marché de l'emploi transparent et organisé.

Les résultats intermédiaires se mesurent aux effets vertueux générés par les activités, les partenariats établis et les avancées, qui constituent de bonne base pour la suite du projet.

- Choix des méthodes et approches, selon la citation du gestionnaire du CdR : "maintenant on sait par où commencer, comment et où il faut aller"
- Appropriation du projet par l'équipe
- Bonne dynamique RH entre le staff Enabel et le staff FPM
- Visibilité de l'intervention : visite royale, événements COM divers
- Meilleure connaissance des acteurs de terrain
- Meilleure compréhension et vision partagée du projet avec certains partenaires (EPROBA, ACERD, ...)
- Compréhension progressive du projet par le ministère

Un travail important a été initié afin de créer des outils et plateformes de partage de documents communs entre le staff interne Enabel et les partenaires extérieurs :

- Dossier bénéficiaire uniformisé pour tous les dispositifs internes au CdR
- Plateforme NAS pour la sauvegarde des données (accès offline)
- Base de données bénéficiaires, partenaires, entreprises
- Tableau de suivi des indicateurs sur excel
- Lexique commun
- Outils de capitalisation de la méthodologie en formation alternée et Jobcoaching

### 3.3 Performance de l'output 1 : Des jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficient d'une prestation d'accompagnement vers l'emploi salarié ou vers l'auto-emploi adaptée à leurs besoins



L'ensemble des analyses de cet output sera décliné selon les dispositifs d'accompagnement à savoir ;

- Formation Alternée
- Jobcoaching
- Incubation
- Volet Entreprise/secteur privé

#### 3.3.1 Progrès des indicateurs

##### 3.3.1.1. R1 : Dispositif d'accompagnement à l'insertion par la Formation Alternée

Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible	Cible finale	RESULTATS 2021	V.Intermed. A2/2022	RESULTATS 2022	Hommes	Femmes	RESULTATS CUMULES 2021 + 2022
Nombre de formations alternées conventionnées avec des entreprises pour emploi	0	10 projets de FA 150 jeunes via des groupes de 15	10	3	7	3			6
Nombre de bénéficiaires accompagnés en formation alternée (désagrégé par sexe)	0		150	54	105	87	33	54	141
Moyenne âge				27,4		26,2			26,8
Parmi les bénéficiaires FA, nombre de bénéficiaires en stage en entreprise (désagrégé par sexe)	0	Au moins 70% des bénéficiaires sont intégrés dans un stage	150	0	100	74	31	43	
Nombre de bénéficiaires mis à l'emploi à l'issue de la formation alternée (désagrégé par sexe)	0		250	5	84	30	14	16	35

##### 3.3.1.2. R1 : Dispositif d'accompagnement à l'insertion par le Jobcoaching

Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible	Cible finale	RESULTATS 2021	V.Intermed. A2/2022	RESULTATS 2022	Hommes	Femmes	RESULTATS CUMULES 2021+2022
Nombre de bénéficiaires accompagnés en Jobcoaching (désagrégé par sexe)	0		600	17	117	50	31	19	67
Moyenne âge				25		24,4			24,7
Parmi les bénéficiaires JC, nombre de bénéficiaires en stage en entreprise (désagrégé par sexe)	0	Au moins 70% des bénéficiaires sont intégrés dans un stage	250	15	50	50	31	19	65
Nombre de bénéficiaires mis à l'emploi à l'issue de l'accompagnement en Jobcoaching (désagrégé par sexe)	0		174	0	35	24	7	17	24

### 3.3.1.3. R1 : Dispositif d'accompagnement à l'insertion par l'incubation

Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible	Cible finale	RESULTATS 2021	V.Intermed. A2/2022	RESULTATS 2022	Hommes	Femmes	RESULTATS CUMULES 2021+2022
Nombre de bénéficiaires directs accompagnés à l'auto-emploi en incubation (désagrégé par sexe)	0		700	70	126	77	31	46	147
Nombre de bénéficiaires indirects accompagnés à l'auto-emploi en incubation (désagrégé par sexe)			AJOUTE	34		69			103
Moyenne âge				27,3		27,4			27,35
Nombre de bénéficiaires qui ont créé leur auto-emploi à l'issue de l'accompagnement en incubation (désagrégé par sexe)	0		500	0	100	107	43	64	107
Nombre de bénéficiaires ayant bénéficié d'un soutien financier/logistique/autre pour lancer leur auto-emploi	0		400	0		8	5	3	7
Nombre de nouveaux emplois créés à la suite du lancement de l'auto-emploi	0		200	0	40	74			74

### 3.3.1.4. R1 : Volet Entreprises/ Secteur Privé.

Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible	Cible finale	RESULTATS 2021	V.Intermed. A2/2022	RESULTATS 2022	Hommes	Femmes	RESULTATS CUMULES 2021+2022
Nombre de bénéficiaires en stage en entreprise	0		400	15	150	124	62	62	139
Nombre d'entreprises prospectées	0		950	60	190	100			
Nombre d'entreprises partenaires dans l'embauche des jeunes (entreprises pour lesquelles on a recherché une ou plusieurs bénéficiaires pour l'emploi, le stage, ou toute autre action au bénéfice du projet)	0	Au moins 350 entreprises deviennent partenaires (au moins 1 action concrète)	610	10	125	20			

Le partenariat avec le secteur privé est essentiel dans la mise en œuvre d'une approche orientée résultats à l'emploi et à l'auto-emploi. Le changement de paradigme repose sur cette vision commune partagée avec les entreprises, partenaires de la formation et de l'emploi.

Les entreprises sont prospectées afin d'identifier leurs besoins en termes de compétences et d'embauche de personnel jeunes, s'en suit un RDV pour échanger sur la réponse possible, en termes de séquence d'ajustement. Celle-ci est personnalisée, ce qui permet de s'adapter au mieux à la réalité des entreprises.

Lorsque le référentiel métier est établi, que les ajustements en termes de formation, de coaching, de stage, de renforcement des softskills, ... est défini, nous procédons au sourcing (sélection/recrutement) des jeunes. Cette étape est réalisée conjointement avec le/la responsable RH ou chef.fe de l'entreprise, afin de les associer dès le début. Ensuite, lorsque les bénéficiaires sont sélectionnés, commencent les activités d'intermédiation qui vont permettre d'améliorer l'employabilité des jeunes jusqu'à leur embauche dans l'entreprise. Le suivi s'effectue jusqu'à la phase du post-emploi afin de s'assurer le plus possible de sa pérennité.

### 3.3.1.5. R1 : Volet numérique - Digitalisation

Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible	Cible finale	RESULTATS 2021	V.Intermed. A2/2022	RESULTATS 2022	Hommes	Femmes	RESULTATS CUMULES 2021+2022
Nombre de bénéficiaires accompagnés en formation à un métier numérique	?		120	0	24	31	17	14	31
Moyenne âge						25,4			25,4
Nombre de bénéficiaires mis à l'emploi à l'issue de la formation au métier numérique	?		80	0	16				0
Nombre de bénéficiaires qui ont renforcé leurs compétences numériques utiles à leur recherche d'emploi et dans l'emploi	0	100% des agents du CdR sont formés et coachés	2570	0	514	31	17	14	31

Ce volet de formation digitale a pris du retard, la convention de subsides en octroi direct prévue à cet effet avec Kinshasa Digital connaît des difficultés administratives. Les conditions d'éligibilité ne sont pas remplies et la situation complexe.

En attendant, une formation digitale pour 31 personnes a démarré, sous couvert d'un marché public et est toujours en cours. Les stages et mises à l'emploi sont prévus en 2023.

### 3.3.2 État d'avancement des principales activités

R1 : Des jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficient d'une prestation d'accompagnement vers l'emploi salarié ou vers l'auto-emploi adaptée à leurs besoins	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées 4	En sérieux retard 5
1 Mettre en place des actions de formation et d'insertion/"QUICK WIN »	Terminé			
2 Améliorer le « matching » offre-demande d'emploi/JOB COACHING		X		
3 Structurer et mettre en place un dispositif de formations alternées courtes		X		
4 Subside Kinshasa Digital Academy			X	
5 Mettre en œuvre un dispositif permanent d'incubation		X		
6 Financer l'Expertise		X		

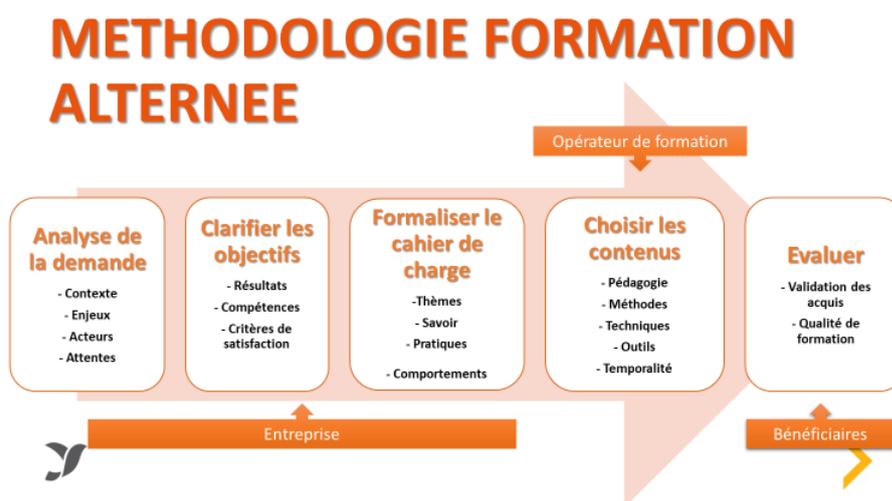
<sup>4</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>5</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

### 3.3.3 Analyse des progrès réalisés

#### 3.3.3.1. Formation Alternée

Présentation de la méthodologie de formation alternée, telle qu'elle a été expérimentée et développée en 2022 par l'équipe conjointe Enabel/MinFPM, au sein du Centre de Ressources. Elle se déroule en 5 phases et commence par l'analyse de la demande des entreprises. Cette notion est importante, car c'est de ce point de départ que s'élaborent et se mettent en œuvre les formations.



Les actions de formation permettent à la fois, d'acquérir toutes les compétences clés et nécessaires à l'exercice d'un métier, par la mobilisation d'un opérateur de formation technique spécialisé dans un secteur/domaine, et d'alterner avec de la pratique du métier au sein de l'entreprise d'accueil (offreuse/prometteuse) d'embauche.

L'objectif est de contribuer à une réelle amélioration de l'employabilité des bénéficiaires via des formations courtes adaptées aux besoins des entreprises.

#### **3 formations alternées ont été démarré en 2022 :**

- 1) Formation alternée au métier de chauffeur.e inter dépôt/cariste (Camions poids lourds/Engins de levage) pour une entreprise de production agro-alimentaire industrielle, pour 08 bénéficiaires (femmes), dont 01 arrêt. Embauches en 2023 ;

Sur le plan de l'approche GENRE, l'entreprise partenaire BRACONGO a émis le souhait de féminiser les postes de son personnel affecté au charroi, notamment celui des Chauffeurs qui habituellement est occupé par des hommes. Un partenariat a été conclu avec l'opérateur de formation privé SEP Congo qui non seulement est une entreprise de logistique pétrolière, mais aussi possède le seul centre de formation agréé par le

Ministère du transport, pour la formation à la conduite des camions poids lourds à Kinshasa.

Sur base du besoin de l'entreprise en main d'œuvre, un cahier des charges spécifique a été élaboré à cet effet, à l'issue duquel, le parcours de formation a été mis en œuvre et le contenu de la formation comprenait également des compétences transversales élaborées par l'équipe du projet sur des thématiques telles que les softskills, le genre en milieu du travail, l'hygiène, la santé et la sécurité, etc. Après la formation de 04 mois chez SEP, en alternance le samedi avec l'entreprise, les bénéficiaires ont fait un stage à temps plein, à la conduite des camions de l'entreprise afin de favoriser l'immersion et l'adéquation avec le camion et les engins du charroi BRACONGO, pour valider les acquis. Cette approche devrait permettre l'embauche de 07 femmes "équipée" du permis E.

- 2) Formation alternée aux métiers de livreur à moto, pour une entreprise de l'économie verte ayant pour objet la mise en place du premier service de mobilité à énergie électrique/solaire Kinshasa, pour 47 bénéficiaires dont (29 femmes et 18 hommes) - En cours ;

MOPEPE Solutions qui est une entreprise de l'économie verte ayant pour objet la mise en place du premier service de mobilité à énergie électrique/solaire en Afrique a lancé un projet dénommé « ECORIDE », visant la formation des jeunes (dont 60% de femmes) à la conduite de motos électrique, dans la ville de Kinshasa. L'objectif de ce projet est d'offrir aux jeunes n'ayant pas pu trouver des emplois à la fin de leurs études ou en décrochage scolaire, une opportunité de devenir soit auto-entrepreneur (chauffeur-livreur en moto électrique) soit faire partie du centre de maintenance et d'assemblage pour l'ensemble de la flotte dédiée au projet. Nous avons collaboré avec l'entreprise pour mettre en place une formation pour 47 bénéficiaires dont 62% de femmes pour les métiers de Livreur/coursier.



[Lancement de la formation Ecoride conduite et maintenance de moto]

- 3) Formation alternée au métier de technicien.ne de surface pour une buanderie industrielle et services divers, pour 32 personnes dont (17 femmes et 15 hommes). 25 contrats de travail signés fin 2022.

Nous avons également organisé la formation alternée de 30 (trente-deux) candidats « Technicien.ne de surface » afin de rencontrer les besoins de l'entreprise BS-500 qui travaille dans le secteur d'entretien/nettoyage de locaux. La formation portait sur les compétences requises pour l'exercice du métier selon les normes du secteur en respectant l'environnement et la décoration des espaces. L'opérateur de formation a été contractualisé sous marché public avec le Centre de formation technique de Kimbondo.



[BS-500 avec genre, softskills et Nettoyage professionnel]

### Choisir et trouver un opérateur de formation partenaire : un défi !

L'opérateur de formation a été choisi suite à un marché public, car il n'existe aucun opérateur public qui forme sur ce type de compétences.

Ces formations sont initiées suite à la prospection des entreprises afin de recueillir leurs besoins en termes de compétences en vue d'une embauche.

Elles visent des jeunes peu/pas expérimentés en recherche d'emploi, prêts à se former et à acquérir des compétences professionnelles.

Face aux difficultés qui règnent au niveau des centres de formation issus de l'offre du secteur public, nous sommes parvenus à comprendre que le MinFPM, notre ministère d'ancrage ne dispose malheureusement que d'une maigre poignée de centres agréés et que ceux-ci sont, pour la plupart, des centres privés.

Il n'existe à ce stade ni programme, ni contenu, ni même de durée établie de formation. Ces aspects sont laissés à l'appréciation de l'opérateur qui organise la formation. Il n'existe pas de standard de référence. La stratégie de formation professionnelle est en préparation et devrait permettre de clarifier et de cadrer une partie importantes des difficultés observées : stage, durée, référentiels répertoire des métiers, cadre national de qualification, certification etc.

Quant aux centres agréés par l'EPST, ils mettent en place des formations de longues durée organisées sur plusieurs années, du cycle technique.

Nous ne parvenons en outre pas à mobiliser les formations de l'INPP, sous tutelle du ministère du travail et avons expérimenté une formation en maraîchage avec le centre de formation de Don Bosco Lukunga qui s'est avéré être un échec.

De ce constat, il en résulte de réelles difficultés à identifier des opérateurs de formation de qualité pour établir un cahier des charges, élaborer du contenu, ce qui nous amène à conventionner sous Marché Public avec des centres de formation privés. Si cette

solution temporaire permet de trouver une solution pragmatique pour renforcer les compétences des jeunes et répondre aux besoins du marché, elle constitue en soi, un signal de dysfonctionnement sous-sectoriel et nécessite une réflexion sur les besoins de l'appui institutionnel à mener en 2023.

Par ailleurs, si 2021, a été une année expérimentale, 2022 a été consacré avec l'équipe d'ingénierie de formation constituée de 2 personnes : (1) expert Enabel + (1) agent FPM, à définir l'approche, développer et mettre en œuvre la méthodologie et déployer des outils.

Par ailleurs, suite à la prospection, d'autres projets de formation sont en cours de préparation dans les secteurs de :

Economie verte (Service de mobilité à énergie solaire) pour 13 bénéficiaires ;

Hôtellerie, Restauration et Catering pour 52 bénéficiaires ;

Esthétique et Coiffure pour 10 bénéficiaires.

### 3.3.3.2. Jobcoaching

Le jobcoaching privilégie une approche d'accompagnement à l'insertion et maintien dans l'emploi, tout en déployant des outils de coaching qui permettent de faire émerger les compétences du bénéficiaire. La méthode a prouvé son efficacité favorise l'apprentissage ou le renforcement des capacités et des softskills en situation réelle aux fins de mieux s'adapter au cours de l'accompagnement, en vue d'une meilleure adéquation au poste de travail à pourvoir au sein de l'entreprise.

De plus en plus, les entreprises partenaires comprennent la plus-value du job coaching qui reste pour elles, un procédé qui consiste à former soi-même son futur employé et selon son goût.

En 2022, 50 bénéficiaires, dont 19 femmes 31 hommes sont entrés dans le processus d'insertion professionnelle via le job coaching pour les métiers de :

- **Techniciens** (04) pour une entreprise en froid et climatisation industrielle et commerciale
- **Agents commerciaux** (07), **Electriciens** (12) et **Mécaniciens** (04) pour une entreprise œuvrant dans le secteur des énergies électriques et renouvelable
- **Techniciens de production** (05) et **Chef d'équipe** (01) pour une buanderie industrielle et services divers
- **Agent d'accueil** (1) pour un bar-restaurant et syndic d'immeuble
- **Chauffeurs** (03) camion poids lourds pour une entreprise de production agro-alimentaire

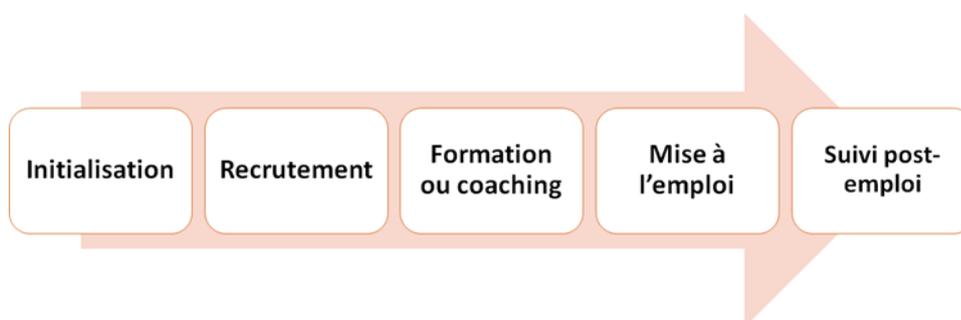
- **Agents commerciaux** (07), **Assistants machinistes** (06) pour une entreprise de recyclage de déchets plastiques et fabrication des produits upcyclés



De nouvelles conventions sont signées pour 2023, suite à la prospection des entreprises prospectées. Elles portent sur :

- (02) postes de technicien.nes en froid et climatisation industrielle et commerciale + (02) Assistant.es comptables
- (02) réceptionniste-gérant de salon de coiffure et (02) technicien.nes de surface

La méthodologie en Jobcoaching se déroule en 5 phases et vise l'emploi salarié.



- 1) La prospection des entreprises à la recherche des opportunités d'embauches et analyse des métiers recherchés ;
- 2) La sélection et le recrutement des candidats avec le concours des parties prenantes (CdR-Enabel-Entreprise) ;
- 3) Le coaching et l'accompagnement des bénéficiaires sous forme de gestions collectives thématiques et surtout des sessions de coaching en softskills pour outiller les candidat.es à faire face efficacement aux métiers qui les attendent ;
- 4) La signature de contrat de travail par les candidat.es qui ont validé et satisfait aux exigences de stage ;

- 5) Le suivi post-emploi pour s'assurer auprès du/de la bénéficiaire et de l'entreprise du maintien au poste de travail embauché au moins 10 jours après la signature du contrat.



[Séance de gestion collective mixte]

Nous avons également commencé dès la fin de cette année jusqu'au premier trimestre de l'année 2023, à expérimenter l'accompagnement d'un groupe de 25 lauréats issus du **Centre de Formation en Photovoltaïque (CFPP)**, partenaire du Centre de Ressources Mosala avec une entreprise de télécommunications et services liés aux technologies nouvelles : VSAT, ENERGIE SOLAIRE, VPN, WIFI, où des jeunes vont passer une période de stage (03 mois) et augmenter en termes compétences, pour les métiers de:

- Techniciens installateurs
- Maintenançiers des matériels solaires.

Le Jobcoaching permet de répondre aux besoins en compétences et en embauche des entreprises du secteur privé. Les modules de formation/coaching sont internalisés par la même équipe d'ingénierie de formation en charge de la formation alternée et portent sur les softskills, la sécurité au travail, le genre, etc. ... tout ce qui concerne des compétences en lien avec les savoirs-être et savoir travailler. Alors que la formation alternée va miser sur les savoirs techniques et connaissances.

Les partenaires sont des entreprises du secteur privé, dans les secteurs :

- de l'agro-alimentaire fabrication bières et soft
- du froid et clim
- nettoyage bureaux

Que ce soit en Formation Alternée ou en Jobcoaching, **le stage en entreprise** est quasiment systématique. Il permet au bénéficiaire de mettre en pratique ses savoirs et de s'ajuster au monde du travail et à ses exigences.

Le partenariat avec les entreprises s'établit sur base d'une convention dans laquelle elles s'engagent à être une entreprise apprenante et d'embaucher le/la stagiaire à l'issue du coaching (sauf problème majeur).

Ces deux approches FA et JC produisent de bons résultats mais sont très consommatrices en temps d'accompagnement, de prospection et identification de potentielles entreprises partenaires, de suivi des bénéficiaires, gestion administrative, etc. ...

Le contexte est peu favorable à la mise à l'échelle au travers de conventions de subsides, en raison des difficultés majeures liées aux opérateurs de formation.

## **Opportunités et contraintes**

### **a. Opportunités**

En dépit du fait que le marché de l'emploi ne soit pas aussi favorable, de plus en plus d'entreprises ouvrent leurs portes pour favoriser l'embauche des jeunes non expérimentés et permettre ainsi, leur insertion socio-professionnelle.

Les entreprises intègrent la dimension du genre qui prend sa place dans le contexte socio-professionnel autour d'un savoir-faire prouvé, et dans divers secteurs de métiers. Elles font confiance au programme KinEmploi et à son partenaire de mise en œuvre, le Centre de Ressources Mosala qui offrent bien plus de possibilité à ce développement socio-économique kinois.

Mais aussi, les opérateurs de formation qui adaptent leurs modules de formation de courte durée et deviennent flexibles dans la conception de formation centrée sur les compétences nécessaires à l'exercice d'un métier.

### **b. Contraintes**

Plusieurs entreprises prospectées ne disposent pas réellement d'un plan de développement de leur personnel (programme de recrutement) dans la durée. Ce qui fait que parfois nous sommes contraints à leur répondre dans un délai relativement court et, avec la procédure opérationnelle interne, nous n'arrivons pas à rencontrer leurs préoccupations.

Aussi, certaines entreprises ne font pas confiance aux opérateurs ou écoles de formation kinoise et donc, n'arrivent pas accepter les candidat.es qui proviendraient desdits opérateurs/écoles. Le niveau de formation est jugé trop faible et pas suffisamment qualitatif par rapport à des standards recherchés.

## **Facteurs positifs/négatifs**

### **a. Facteurs positifs**

Les acteurs du secteur privé (employeurs) et les institutions étatiques publiques nationales et provinciales sont impliqués et collaborent à la réduction du chômage des jeunes dans la ville de Kinshasa.

Des jeunes (hommes et femmes) avec des compétences basiques et enthousiastes à participer activement au processus d'ajustement nécessaire à augmenter leur employabilité ou à développer d'autres compétences supplémentaires pour décrocher un emploi salarié.

**b. Facteurs négatifs :**

Face à la difficulté de trouver des opérateurs de formation partenaires, nous faisons face aussi à des acteurs de formation qui exercent, délivrent des formations, accueillent des jeunes, sans agrément, ni autorisation et finalement, ne sont pas éligibles. Mais aussi, des centres qui sont la propriété de particuliers, qui financent le centre, qui a un but social, mais lucratif et pour lesquels la clarté entre l'entité individuelle et collective reste à prouver.

**Résultats inattendus**

**a. Résultats inattendus positifs**

Bien que le recrutement des jeunes femmes à la formation conduite de camions poids lourds (permis C) n'ait pas été facile, les bénéficiaires ayant suivi la FA ou le JC ont été d'une application et d'une assiduité au point d'avoir toutes réussi leur accompagnement.

**b. Résultats inattendus négatifs :**

Il s'agit principalement de la faible mobilisation des opérateurs de formation, qui jugent souvent nos modalités de partenariat trop compliquées et préfère ne pas s'investir.

Le temps de la phase d'initialisation des actions en interne est trop long sur certains dossiers lors de la prospection.

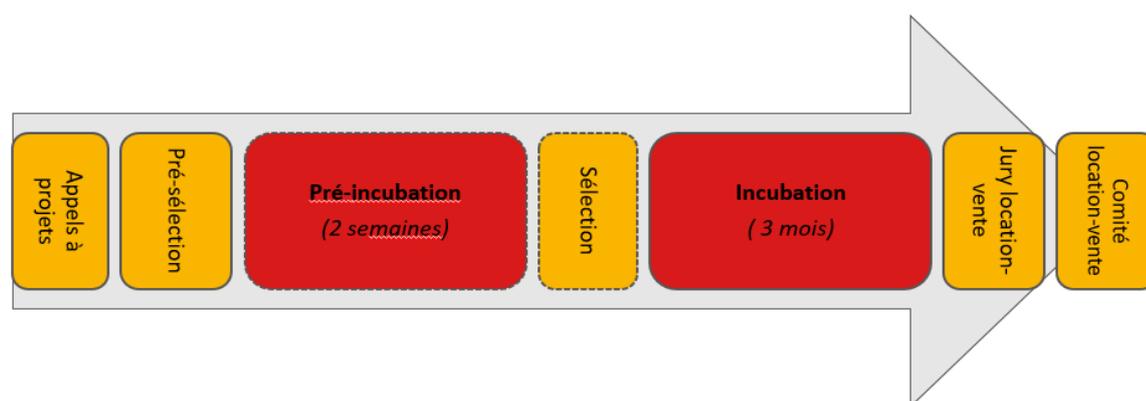
**3.3.3.3. Incubation**

Deux cohortes d'entrepreneures ont bénéficié d'une offre de prestation de service en incubation au sein de deux incubateurs de quartier :

- La première cohorte : lancée en 2021 et clôturée au début 2022, était constituée de 47 jeunes entrepreneurs dont 28 femmes et 19 hommes. Elle revêtait un caractère expérimental afin de tester notre méthodologie et processus d'accompagnement basés sur l'approche Lean Startup.
- La deuxième cohorte d'incubation : constituée de 61 jeunes entrepreneurs dont 37 femmes et 24 hommes qui ont participé avec succès au programme.

Grace à l'accompagnement reçu, les 108 porteurs de projets ont développé leurs produits minimums viables.

Les leçons apprises et les besoins identifiés au cours de ces deux premières cohortes, menées sous forme d'une recherche-action, ont permis de restructurer et de consolider le processus d'incubation tel que schématisé ci-dessous :



Concrètement, le processus d'incubation contient les étapes suivantes :

- 1) Un appel à projets est lancé et les intéressé.e.s ont deux semaines pour soumettre leur projet. L'équipe met également des actions en place pour faciliter la soumission des candidatures : ils organisent des journées sur lesquelles les business coaches sont disponibles pour aider les porteurs de projets à remplir le questionnaire en ligne.
- 2) Une fois que l'appel à projets est clôturé, l'équipe en incubation fait un premier tri sur base des critères définis avant l'appel à projets comme la rentabilité du projet, le besoin en financement, l'âge et lieu de résidence du porteur de projet, la potentialité de création d'emplois etc. De toutes les candidatures, 140 personnes étaient invitées pour un entretien avec les deux experts en incubation, les 4 coaches et une personne de Don Bosco. Finalement, 90 personnes ont été sélectionnées pour l'accompagnement en incubation.
- 3) Normalement, les deux premières semaines sont la période de pré-incubation et après ces deux semaines, une deuxième sélection est faite pour assurer la qualité de l'accompagnement. La phase incubation est entamée avec maximum 70 personnes (ou 35 personnes par incubateur). Dans le cas de la cohorte 2, cette sélection n'a pas eu lieu car il y a eu une sélection naturelle.
- 4) Les incubé.e.s sont accompagnés pendant 3 mois. Ils sont accompagnés et familiarisés à la méthodologie et les outils "Lean Startup" pendant deux demi-journées par semaine. Ils font également des descentes sur terrain et ils reçoivent du coaching personnalisé.
- 5) A la fin de l'accompagnement en incubation, ils font leur plan financier avec leur besoin financier. Ils présentent ce plan financier sous forme d'un pitch au près des experts en incubation et les business coaches.

- 6) Les incubé.e.s avec les meilleurs plans financiers passent à la dernière étape : ils font leur pitch devant le comité de location-vente qui décide s'ils sont éligibles pour l'accès au dispositif location-vente.

Après, la phase d'incubation de trois mois, il est prévu de développer une autre phase d'accompagnement post-incubation dénommée business launch afin de permettre aux jeunes entrepreneurs, très souvent confrontés à divers défis au lancement de leurs entreprises, de bénéficier du coaching sur mesure, du mentorat et des formations en gestion d'entreprise. Dans ce cadre, l'équipe incubation et les business coachs ont suivi des formations supplémentaires en vue d'accompagner les jeunes entrepreneurs au mieux.

En outre, l'accès au financement demeure un handicap majeur dans le processus de création de leurs auto-emplois durables et décents. Afin d'y remédier, plusieurs pistes ont été envisagées et amorcées :

- Les institutions financières : l'offre de service financier destiné aux porteurs de projet est quasi inexistante. La taille, le stade de développement des activités et l'absence de garantie solide constituent les principaux freins.
- La mise en place d'un fonds de garantie : le FPM Asbl (fonds pour l'inclusion financière), partenaire initialement identifié n'avait pas le profil idéal pour assurer sa gestion. D'autres partenaires potentiels éligibles n'ont pas été trouvés.
- Le dispositif de location-vente : après une longue prospection, trois acteurs ont été identifiés comme "loueur" potentiel pour porter ce dispositif : le Centre Professionnel Don Bosco, la Fédération Entreprises du Congo (FEC) et la Confédération des Petites et Moyennes du Congo (COPEMECO/FEDEKIN). C'est cette dernière qui répond au mieux au cadre et à la stratégie partenariale à l'échelle de la ville/province de Kinshasa. A présent, ce dispositif est enfin opérationnel et propose aux jeunes entrepreneurs l'accès aux équipements productifs moyennant des remboursements flexibles. Cependant, il sera utile d'évaluer ce dispositif car nous faisons face à d'énormes difficultés pour trouver et acheter des équipements de qualité (voir : contraintes).

Afin de créer des entreprises formalisées qui contribuent aux impôts et au système de sécurité sociale, les incubé.e.s sont obligés d'au moins prendre le statut d'entrepreneur dans les douze mois après avoir reçu les équipements en location-vente. Nous savons que déjà 19 d'entre eux, ont une entreprise formalisée après leur participation au processus d'accompagnement incubation.

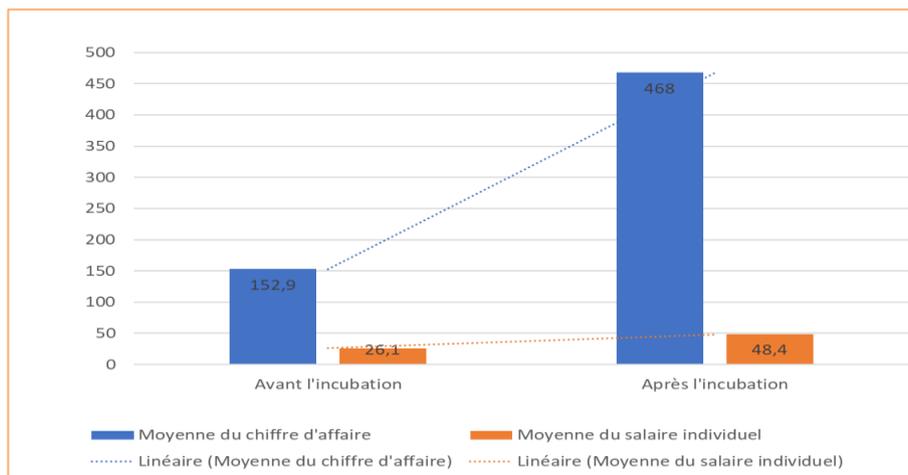


Nous avons également pu constater que l'incubé.e.s accompagnés ont des activités porteuses de création d'emploi : 74 emplois ont été créés après l'accompagnement en incubation de la cohorte 1 et 2. Ces emplois sont les emplois des associés et des employés. Malgré, ce chiffre, l'équipe a pu constater que ces emplois ne sont pas des emplois "assez" décents : la plupart des incubé.e.s, associés et employés n'ont pas de salaire égal ou supérieur à 330\$ par mois (ce qui est le minimum pour un salaire décent à Kinshasa). L'équipe en incubation mettra en place des activités en sensibilisation et suivi des emplois décents en collaboration avec le projet Protection Sociale. Concrètement, un module sur les RH et les emplois décents sera mis en place dans le cadre de Business Launch, le processus d'accompagnement en post-incubation. L'équipe en incubation continuera de collecter et évaluer les données sur ces sujets dans les mois à venir.

Comme déjà évoqué avant, l'équipe KinEmploi mettra en place des activités en collaboration avec le projet Protection Sociale. A part le module sur les RH et l'emploi décent, l'équipe souhaite accompagner des incubé.e.s et leurs entreprises afin qu'ils soient éligibles au First Employment Facility (FEF) qui sera piloté par Protection Sociale à partir de début 2024.

L'implémentation dans le programme d'incubation des petites stratégies présentées ci-haut a significativement influencé les indicateurs de résultats comme l'indique les chiffres ci-dessous :

- 8 jeunes entrepreneurs dont 3 femmes et 5 hommes ont bénéficié des équipements de location-vente.
- Le graphique ci-après indique l'évolution du chiffre d'affaires et du salaire individuel moyen avant et après avoir participé à la phase d'incubation :



On note une augmentation de plus de 300% du chiffre d'affaires et d'à peu près 100% du salaire individuel sur base de 93 incubé.e.s qui ont été accompagnés.

Ces résultats réalisés, montrent la plus-value de l'accompagnement, vers une meilleure employabilité des jeunes, en route pour un emploi décent et durable.

L'incubation rencontre un franc succès. Le chômage des jeunes est élevé et il n'existe ni allocation sociale, ni filet de sécurité. Les jeunes sont livrés à eux-mêmes et doivent subvenir à leurs besoins. Cela les situe dans un contexte où trouver des solutions d'auto-emploi est une question de survie, le coût de la vie est cher à Kinshasa et il n'est pas possible de cultiver pour subvenir à ses besoins alimentaires, dans ce contexte urbain.

Dès lors, lorsque nous lançons un appel à projet pour soumettre son inscription à un accompagnement de 3 mois en incubation, c'est 900 candidatures qui nous parviennent, pour n'en garder que +/- 80, à raison de 2x2 sessions par an.

Les projets sont sélectionnés en fonction des secteurs prioritaires correspondant aux besoins socio-économiques de la ville : transformation agro-alimentaire, économie verte et le digital, mais des projets avec un potentiel de création d'emploi dans d'autres secteurs sont également éligibles.

L'incubateur se situe dans 2 quartiers de Kinshasa, desservant le public cible de l'est et de l'ouest.

L'accompagnement est encadré par l'équipe d'incubation constituée de 2 personnes : (1) expert Enabel + (1) agent FPM, accompagnée de 4 coaches externes qui ont été formés à la méthode d'accompagnement par nos soins. Pour l'année 2023, l'équipe envisage de lancer l'accompagnement post-incubation pour les cohortes 1 et 3 et le lancement de deux cohortes en incubation. Afin d'assurer un accompagnement personnalisé pour les incubé.e.s, l'équipe recrutera des coaches supplémentaires. Un programme de mentorat en partenariat avec la COPEMECO (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo) est envisagé.

Si les approches, outils et méthodes sont bien maîtrisés par l'équipe, en revanche, le problème majeur est l'accès au financement ou au matériel nécessaire au démarrage/développement de son entreprise.

Après un travail d'approche des partenaires, nous avons mis en œuvre un partenariat avec la COPEMECO (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises du Congo) qui gère le dispositif de location/vente de matériel pour les incubés accompagnés qui ont un projet jugé après présentation devant un jury, bancable et crédible.

Cependant, les achats de matériels s'effectuent en régie et constituent un problème majeur, dans la mesure où nos règles d'achat ne sont pas adaptées à la façon dont le marché fonctionne à Kinshasa. Le matériel nécessaire ne se trouve pas sur le marché local, les machines doivent être fabriquées artisanalement, les fournisseurs manquent de trésorerie, les objets ne sont pas disponibles, la qualité annoncée ne correspond pas à l'article livré, etc ... Il en résulte un travail titanesque pour des résultats minimes. A ce jour, c'est seulement 8 bénéficiaires qui ont pu être fournis en matériel. Ces obstacles nous amènent à revoir la stratégie pour 2023.

Par ailleurs, nous avons tenté d'établir des partenariats avec des banques ou IMF, afin de faciliter l'accès au financement. Nous nous sommes butés à des taux d'intérêt entre 18 à 22%. Le monde financier, même si dans le discours est soucieux de favoriser l'emploi des jeunes, il n'est pas enclin à partager le risque financier.

Ce point reste un obstacle majeur.

## **Opportunités et contraintes**

### **a. Opportunités**

Il existe un fort potentiel de développement et d'opportunités économiques de création d'auto-emplois/emplois dans divers secteurs. Aussi, la ville regorge de jeunes femmes et hommes porteurs de projet de qualité, engagés et motivés à développer leurs activités entrepreneuriales afin de subvenir à leurs besoins. A titre illustratif plus de 900 candidatures ont été enregistrées lors du lancement de l'appel à projets de la deuxième cohorte.

### **b. Contraintes**

La contrainte majeure rencontrée réside dans le processus d'achat des équipements destinés au dispositif de location-vente. En effet, peu d'équipements sont disponibles dans le commerce sur le marché local, d'autres peuvent être fabriqués mais la qualité n'est pas bonne. C'est le problème auquel nous sommes confrontés actuellement, ce qui retarde la mise à disposition des équipements aux jeunes entrepreneurs. Face à cette situation, nous sommes obligés de recourir à l'importation, ce qui nécessitera beaucoup de temps aussi bien dans la recherche des fournisseurs que dans la livraison.

## **Facteurs positifs et négatifs**

Il y a eu quelques facteurs positifs comme négatifs ayant impactés directement ou indirectement l'atteinte des résultats attendus.

#### **Facteurs positifs**

- L'engagement et la détermination de 4 coachs supplémentaires, qui animent les 2 incubateurs urbains, en charge du suivi permanent et régulier de tous les incubés sélectionnés à participer à notre programme d'accompagnement ;
- L'apport d'expertise interne (IO), la mutualisation des idées, l'organisation des réunions en binôme (staff MinFPM-staff Enabel) et l'évaluation permanente du processus d'accompagnement.

#### **Facteurs négatifs**

- La mauvaise compréhension du dispositif "location-vente" par les incubés

#### **Résultats attendus**

##### **Résultats positifs**

- Nombre des jeunes ayant répondu à notre appel à projets (900 jeunes/appel à projet)
- Nombre d'auto-emplois et emplois créés

##### **Résultats négatifs**

- Certains incubés de la première cohorte ont découragé les incubés de la deuxième cohorte : vu le fait que la mise en place du dispositif location-vente a pris quelques mois et que les incubés de la première cohorte étaient pendant ce temps en attente de leurs équipements, les incubés de la première cohorte ont communiqué aux incubés de la deuxième que l'acquisition de leurs équipements prendra beaucoup de temps et ceci a découragé les incubés de la deuxième cohorte.

### **3.4 Performance de l'output 2 : L'écosystème adéquation formation emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluri-acteurs visant le développement économique et social local (diagnostic concerté, stratégie et plan, dispositifs de pilotage et de suivi, approche fondée sur les droits, etc.)**



#### **3.4.1 Progrès des indicateurs**

	Indicateurs	Valeur de base	Valeur cible	Cible finale	Commentaires	V.Intermed. A2/2022	RESULTATS 2022
CdR	Construction et équipement du CdR	0	1 CdR construit et équipé	1	Mise à disposition du terrain (juin 2022) -Etudes préliminaires d'analyse du terrain en cours (depuis juillet 2022)	0	0,1
	Plan stratégique de développement à 4 ans du CdR	0	1 plan stratégique mis en oeuvre	1	En cours d'élaboration/ Activités en REGIE KinEmploi en attendant l'existence de l'Arrêté Ministériel du CdR (reçu en janv. 23) et la création "physique" du CdR	1	0,25
	a/ Feuille de route du CdR/an	0	1 feuille de route/an mise en oeuvre	1	-Documents de référence: Plan national du développement de la stratégie de Sous secteur de la Formation, le DTF, Futur Arrêté portant création du CdR	1	0,25
	b/ Plan d'action/an	0	1 plan d'action/an mis en oeuvre	1	-Documents de référence: Plan national du développement de la stratégie de Sous secteur de la Formation, le DTF, Futur Arrêté portant création du CdR	1	0,25
	c/ Business plan du CdR	0	1 business plan/an réalisé	1	Suspendu, car les activités du CdR ne sont pas encore définies	1	0
	Arrêté ministériel de création du CdR	0	1 arrêté ministériel promulgué	1	Signé le 30/12/22 et transmis à Enabel le 19/12/23	1	1
	Processus de gestion	0	1 processus de gestion réalisé	1	En cours d'élaboration, manuel de procédures en cours d'élaboration, en attente de l'arrêté qui définit les modalités de gestion du CdR	1	0,5
	Politique d'assurance-qualité	0	1 politique d'assurance qualité réalisée	1	En cours de préparation -Outils de capitalisation élaborés pour les dispositifs du R1 -Outils assurance qualité du CdR, en attente de la mise en oeuvre du CdR en 2023	1	0,5
R. Capacités	Nombre d'agents du CdR ayant amélioré leurs capacités techniques par le renforcement des compétences	0	100% des agents formés et coachés	100%	Tous	1	100%
	Plan de renforcement de capacités des acteurs partenaires	0	1 plan de renforcement multiacteurs réalisé/an	1	F1 GENRE, activation du contrat cadre siège avec EMPOWHER pour l'équipe Enabel, CdR + 8 partenaires (acteurs locaux de l'incubation) -Coaching permanent des équipes MinFPM/CdR -Plan de renforcement à rédiger	1	0,5
	Nombre de partenaires renforcés (C.Subs, gestion tripartite, etc.) AJOUTE (Nombre de personnes issues du partenariat renforcées)	0	100 bénéficiaires partenaires renforcés selon la logique paritaire	100	73 pers/ 17 partenaires différents	30	73
Partenariat	Nombre de réunions paritaires de concertation	0	9 réunions paritaires de concertation annuelles	9/an	Suspendu/ en attente arrêté ministériel CdR -> il faut attendre de savoir si le modèle de gestion paritaire sera retenu par le MinFPM	10	0
	Nombre de conventions partenariales signées par des partenaires du CdR	0		180	Protocoles d'accord et C.Sub signés	35	10

### 3.4.2 État d'avancement des principales activités

R2 : L'écosystème adéquation formation-emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluriacteurs visant le développement économique et social local via le CdR	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>6</sup>	En sérieux retard <sup>7</sup>
1 Concevoir et formaliser la mise en place du dispositif multi-services « Centre de Ressources » en milieu urbain			X	
2 Soutenir un processus paritaire d'amélioration de l'efficacité de l'écosystème			X	
3 Aménager ou construire les espaces de formation, d'incubation et d'accélération du CdR centralisé, les doter en équipement ad hoc			X	
4 Soutenir l'activité du CdR via une contractualisation dégressive.			X	
5 Financer l'Expertise		X		

<sup>6</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

<sup>7</sup> Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Etant donné que toutes les activités principales du R2 s'appuient sur l'existence juridique du Centre de Ressources Mosala, et d'autre part, de la mise à disposition d'un terrain pour la construction du bâtiment.

Ces deux axes étant entièrement sous la charge du Ministère de la Formation professionnelle et métiers, les activités du R2 sont principalement des activités de préparation, de plaidoyer auprès de la Madame la Ministre et son équipe et de l'administration, afin d'établir la compréhension nécessaire et une vision partagée par rapport au projet KinEmploi.

De nombreuses réunions ont eu lieu entre le cabinet et l'équipe de la représentation (ResRep, CPM, ECT), l'IM et le cabinet, afin d'accompagner le partenaire sur le plan technique et méthodologique à l'élaboration d'un projet d'arrêté interministériel, finalement rejeté, pour se mettre d'accord sur un arrêté ministériel.

L'arrêté a été signé par la Ministre le 30/12/2022 et a été remis à KinEmploi le 19/01/2023, ce qui lui donne une existence juridique nécessaire à la mise en place des activités et donne sens à l'accompagnement en termes de durabilité d'Enabel aux côtés de son partenaire d'ancrage à Kinshasa. Cela signifie que les défis seront nombreux pour 2023, à commencer par la mise en œuvre du CdR qui va réellement pouvoir se déployer au-travers une Convention de Subside.

Par ailleurs, l'accès au terrain sur lequel devra se construire les locaux du futur Centre de Ressources, est à ce jour problématique, puisque depuis le 30/08/2022, les consultants, en charge de l'étude préalable n'ont pas accès au terrain. Cette étude porte sur une analyse fonctionnelle pour déterminer les activités qui y seront menées une étude socio-anthropologique pour comprendre les dynamiques actuelles à l'œuvre sur ce terrain entre les différents acteurs présents, mais aussi une analyse technique, afin de tenir compte des contraintes de sol.

Nous espérons que l'arrêté ministériel reçu en janvier 2023, va permettre un déblocage de la situation.

Les activités de préparation par l'équipe conjointe de Gouvernance Opérationnelle et Développement local, constituée de 1 staff KinEmploi+1 agent MinFPM, ont essentiellement développé une approche partenariale autour de secteurs clés et porteurs. Ils ont également travaillé à la préparation du plan d'action du CdR, à la rédaction du manuel de procédures, à la facilitation avec les acteurs locaux dans les activités du R1 et R3.

### Analyse des progrès réalisés

#### **Progrès réalisés**

L'output 2 concerne l'amélioration de l'adéquation Formation-Emploi en milieu urbain à travers la mise en place d'une concertation pluri-acteurs plus performant.

Il se concentre sur deux activités principales :

- La mise en place du dispositif multi services du Centre de Ressources ;
- L'amélioration de l'efficacité de l'écosystème et, l'animation des séances de concertation/animation partenariale entre différents acteurs de Formation-Emploi-Entrepreneuriat.

#### Préparation à la mise en place du dispositif multi services :

L'animation du CdR nécessite la mise sur pied d'un certain nombre d'outils dont le Plan stratégique de développement à 4 ans du CdR, la feuille de route, le business plan, le plan d'action et le manuel de procédures.

L'absence d'un arrêté portant création du CdR s'avère le handicap capital pour cet indicateur : bien que des drafts et propositions ont été partagés, l'équipe est en attente du texte qui va fixer les éléments de cadrage et servira de base à tous les futurs textes réglementaires du CdR, il est difficile de les finaliser à ce stade et d'adopter leur application.

#### Amélioration de l'efficacité de l'écosystème :

Un accent a été mis dans le renforcement des capacités à la fois des agents du programme et des partenaires clés dans la mise en œuvre.

Les 17 agents travaillant pour le programme et appelés à animer le CdR, ont bénéficié de missions de partage d'expériences avec les programmes de Enabel travaillant sur la même thématique depuis plusieurs années. Une mission d'échange d'expertise a été organisée dans le Haut-Katanga avec les collègues du projet EDUKAT et du Centre de Ressources de Lubumbashi.

Un plan de renforcement des partenaires est en cours de conception avec le FOREM pour leur renforcement dans le travail partenarial pour soutenir une meilleure adéquation Formation-Emploi.

En partenariat avec l'équipe du R2 en accélération, huit partenaires (dont FEC, TRIAS, COPEMECO, ANADEC, LUMUBA LAB, UDD, FEPPAKIN et IC) et les agents du CdR ainsi que le staff opérationnel KinEmploi ont suivi une formation aux outils d'accompagnement des femmes entrepreneures.

Cependant, il faut souligner une certaine méfiance d'acteurs étatiques qui œuvrent dans la formation et l'emploi des jeunes, tels que l'ONEM et l'INPP, dépendant tous deux du ministère du travail, mais aussi les PROVED et sous proved de l'EPST à Kinshasa. Une situation qui s'explique en partie par le manque d'un texte réglementaire de création du CdR, pouvant déterminer et préciser les compétences de ce dernier, ainsi que, ses limites pour lui permettre de travailler avec ses pairs du secteur public.

#### Animation des séances de concertation

- Au courant de l'année 2022, 26 séances de concertation partenariales ont été tenues, dont :
- 9 réunions de concertation : (5) réunions pour l'analyse fonctionnelle, (1) réunion de comité de suivi de la construction du CdR, (1) réunion avec les

membres de l'Espace d'artisans, (1) réunion avec les Proved et les Sous-Proved de la FPM, (1) réunion avec les inspecteurs de la FPM ;

- 19 réunions partenariales : (6) avec les opérateurs de formation en Photovoltaïque, (6) avec les patronats et syndicats, (2) avec des partenaires divers, (1) réunion avec la cellule Infrastructure du Ministère des Infrastructures, et au minimum (4) autres, avec les partenaires Don Bosco, ACERD et FEC.

Ces séances de travail ont servi de cadre pour orienter la réflexion quant aux opportunités de collaboration pour l'amélioration de la formation et de l'employabilité des jeunes.

Le CdR a également signé des conventions partenariales avec les entreprises, dans le cadre de l'accompagnement à emploi, en lien avec les équipes du R1.

- 3 études ont été entamées pour la construction du CdR : analyse fonctionnelle, analyse socio-économique et analyse technique. Avec leurs conclusions, il sera déterminé les principales filières et activités à implanter dans le CdR, les critères techniques pour le bâtiment et, les opportunités de collaboration avec l'environnement socio-économique. A la suite de l'analyse fonctionnelle après concertation au sein des focus groupe qui regroupaient les entreprises privées, les cadres du Ministère de la Formation professionnelle, les bénéficiaires du Centre de Ressources, les agents du CdR et du programme KinEmploi et les officiels parmi lesquels figurent (IPP/Kin-Est/MFPM, COPEMECO, PROVED Kin-Est/MFPM, FEC et le Ministère Provincial de l'éducation), il ressort que les filières suivantes sont retenues :
  - 1) Secteur de la transformation agro-alimentaire
  - 2) Secteur de la digitalisation
  - 3) Secteur de l'économie verte et circulaire

### **Opportunités et Contraintes :**

L'audit financier fut une opportunité de vérifier tous les processus et outils mis en œuvre au niveau des documents de suivi des bénéficiaires et entreprises :

- Vérification de la Basée des données en Jobcoaching, Formation Alternée, i incubation et accélération ;
- Ensemble des documents constitutifs du dossier bénéficiaire : CV, lettre de motivation, pièce d'identité, convention de collaboration, convention de stage, résultat du test écrit, guide entretien, certificat aptitude physique, accord utilisation image, etc.

Dossier entreprises : convention signée, documents de stage, ...

### Préparation de la Convention de Subsidés pour le CdR

Sont en préparation : le cadre logique, la liste des partenaires opérationnels, les activités, leur durée, la composition RH à court terme (avant Arrêté Ministériel de la création du CdR), à moyen terme (quand le CdR sera construit), à long terme (en vitesse de croisière quand le CdR sera en vitesse de croissance).

Prospection des opérateurs de formation en électricité et photovoltaïque (dans le cadre du développement de cette filière au sein du CdR)

Une fiche a été élaborée, reprenant les critères de sélection des opérateurs de formation qui sont :

- Effectifs des lauréats en électricité
- Effectifs des formateurs en électricité
- Présence des ateliers et équipements pour la pratique
- Qualité des enseignants (formateurs) en électricité
- Existence de modules de formation

### 3.5 Performance de l'output 3 : Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers



#### 3.5.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de base	Valeur année précédente	Valeur année rapportage	Cible année rapport	Cible finale
Nombre d'organisations faitières/clusters partenaires	0	1	3	10	16
Nombre de formateurs/agents des organisations faitières ayant bénéficié d'un renforcement des capacités	0	0	3	20	100

#### 3.5.2 État d'avancement des principales activités

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	État d'avancement Les activités sont :			
	En avance	Dans les délais	Retardées <sup>8</sup>	En sérieux retard <sup>9</sup>
1 Identifier les opérateurs d'accélération les plus performants		X		
2 Identifier et soutenir les secteurs/clusters/MPME les plus résilients en termes de potentiel de croissance et de création d'emploi		X		

<sup>8</sup> Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises

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

3 Mettre en place un hub d'innovation et d'accélération via une offre de prestation de service non financiers ciblée sur les clusters et organisations sectorielles			X	
4 Soutenir la mise en place d'une offre de formation continuée en phase avec les besoins des MPME en accélération			X	
5 faciliter l'accès à l'information sur les services financiers			X	
6 Enclencher la transformation digitale des secteurs/clusters ciblés par l'intervention de KinEmploi			X	

### 3.5.3 Analyse des progrès réalisés

Ce résultat a pris beaucoup de retard pour 3 raisons essentielles.

- RH : le poste chargé d'accélération du MinFPM est resté vacant auprès du partenaire durant 14 mois, soit durant toute l'année 2022 ;
- Temps long pour définir la stratégie de l'axe accélération au sein du Centre de Ressources ;
- Non appropriation de l'accélération par le MinFPM ;

#### Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output

Durant cette année, deux modalités de travail ont été initiées avec les partenaires : (01) convention de subsides pour l'accompagnement des MPME majoritairement féminines et jeunes dans le secteur de la production et transformation agro-alimentaire et (01) marché public pour accompagner des MPME en croissance. La convention de subsides est signée avec Lady Agri. Elle porte sur un paquet des services allant de la structuration, coaching, facilitation d'accès au financement des MPME jusqu'à l'amélioration et la création d'emploi. Le marché public, quant à lui a été attribué au consortium COTEX, qui accompagnera l'accélération des MPME. La phase préalable de préparation de la stratégie en accélération a mis du temps et a retardé le lancement et l'attribution de C.Sub et MP. Le démarrage de ces activités débute en 2023, lentement mais sûrement pour atteindre l'output.

Pour le volet d'accélération de faitières/clusters, nous sommes en processus d'octroi de subsides à l'association des énergies renouvelables et décentralisées (ACERD) qui accompagnera les jeunes demandeurs d'emploi à leur insertion professionnelle par la mise en place de modules de formation dans le secteur photovoltaïque. Ce volet, est mis en œuvre conjointement avec le dispositif de formation alternée et de jobcoaching, en contact avec les entreprises du secteur pour la prospection des besoins en main d'œuvre.

En parallèle, de ces prospections, nous sommes en pourparlers avec un centre de formation de professionnelle dénommé EPROBA qui va nous disponibiliser leurs lauréats sortants qui seront accompagnés et mis à l'emploi au sein d'une entreprise évoluant dans la filière photovoltaïque.

Pour le volet de la cuisson propre, en dehors des entreprises membres d'ACERD (association Congolaise des énergies renouvelable et décentralisées), la prospection continue pour finaliser le mapping des autres entreprises œuvrant dans cette filière.

Dans ce volet, il y a d'un côté les fabricants des foyers améliorés et de l'autre côté les fabricants des briquettes. Nous sommes en pourparlers avec un jeune entrepreneur évoluant dans la fabrication des briquettes à base des déchets biodégradables qui exprime un besoin d'accompagnement technique et financier avec possibilité de créer des (auto)emplois. A cela s'ajoute les deux jeunes entrepreneurs de la 2e cohorte dans l'axe incubation, fabricant également des briquettes à base des déchets biodégradables.

Toujours pour ce qui est des faitières/clusters/associations, nous allons lancer un appel à proposition pour renforcer et professionnaliser la filière vannerie, en partenariat avec la faitière des artisans (entrepreneurs). Cette filière offre du potentiel et nécessite de l'innovation et de la technique, notamment pour les objets quotidiens et décoratifs. L'innovation réside dans le fait de faire travailler ensemble divers corps de métiers, tels que vannerie + fer, bois, etc.

En outre, avec la Fédération des paysans producteurs de Kinshasa (FEPPAKIN), nous sommes en cours d'élaboration d'un projet pilote pour accélérer la filière production et transformation de produits maraîchers, en lien avec les perspectives qu'offrent le terrain sur lequel le CdR sera construit.

Enfin, nous avons poursuivi l'accompagnement à l'auto-emploi d'un groupe de jeunes dans la filière maraîchage après une formation alternée avec Don Bosco Lukunga. Nous avons connu pas mal des contraintes tout au long de ce parcours, tels que l'appropriation des activités par Don Bosco, le manque d'expertise agricole et de vision par le partenaire, le changement de politique de Colruyt qui avait marqué un intérêt à commercialiser des produits frais, la difficulté à trouver un terrain proche des habitations des jeunes qui dispose d'un accès à l'eau pour l'arrosage. Cette expérience s'est avérée être un échec, notre partenaire a changé de direction et le projet n'a finalement pas trouvé écho. A ce jour, 5 bénéficiaires endurants exploitent la parcelle louée et cultivent des légumes de culture locale.

Par ailleurs, dans le cadre de l'identification de structures locales et de compréhension des écosystèmes, dans le but de "trouver/choisir" les clusters/faïtières à accélérer, plusieurs prospections ont eu lieu : notamment, auprès de la fondation GRAME (une fondation qui fait l'insertion professionnelle des jeunes femmes dans les secteurs de la coupe et couture, l'esthétique, la coiffure et l'hôtellerie), la fondation Katanga, trois entreprises dans le recyclage des bouteilles en plastiques et l'atelier Elikya qui transforme des déchets en accessoires.

Ces prospections n'ont pas abouti pour plusieurs raisons : souvent il était difficile de trouver le bon mode de travail (dans la plupart des cas, ce sont des associations jeunes qui ne sont pas bien structurées et donc compliquer à travailler dans le cadre de nos procédures Enabel), soit leurs membres n'étaient pas dans notre cible (soit beaucoup d'hommes, soit majoritairement des adultes de plus de 35 ans), soit c'était plutôt des entreprises privées qui n'avaient pas beaucoup de temps et qui n'étaient que consulter afin de mieux comprendre un certain secteur.

Le défi 2023 réside dans le passage à l'échelle de ce résultat 3, pour lequel on attend un nombre important de membres de MPME et Clusters/faïtières accélérés.

## **Opportunités et contraintes**

### **b. Opportunités**

Il existe un fort potentiel de développement et d'opportunités économiques de création et d'amélioration d'auto-emplois/emplois dans divers secteurs. Aussi, la ville de Kinshasa regorge de jeunes femmes et hommes de qualité, engagés et motivés à développer leurs activités entrepreneuriales afin de subvenir à leurs besoins et de créer des emplois.

### **b. Contraintes**

La contrainte majeure rencontrée était de trouver la bonne stratégie pour avoir à la fois un accompagnement sur mesure pour des MPME en croissance et la mise en échelle. Option a été prise 1) d'accompagner des MPME dans leur croissance et 2) de structurer et accompagner des associations/secteurs/clusters afin de développer une offre de service pour leurs membres qui permettra de booster leurs membres. Une deuxième contrainte est le travail avec les associations/secteurs/clusters qui est compliqué quand la structure n'est pas assez structurée afin d'être éligible pour nos procédures. Ceci demande de trouver ou d'élaborer d'autres portes d'entrées afin d'atteindre nos résultats.

### **Facteurs positifs et négatifs**

Il y a eu quelques facteurs positifs comme négatifs ayant impactés directement ou indirectement l'atteinte des résultats attendus.

#### **Facteurs positifs**

- La mise en place d'une stratégie à la fois pour les MPME en croissance et les associations/secteurs/clusters.

#### **Facteurs négatifs**

- RH: le poste chargé d'accélération du MinFPM est resté vacant auprès du partenaire durant 14 mois, soit durant toute l'année 2022 ;
- Temps long pour définir la stratégie de l'axe accélération au sein du Centre de Ressources ;
- Non appropriation de l'accélération par le MinFPM ;
- Fragilité des partenaires locaux

### **Résultats attendus**

#### **Résultats positifs**

- La mise en place d'une stratégie à la fois pour les MPME en croissance et les associations/secteurs/clusters

## Résultats négatifs

- L'accompagnement à l'auto-emploi d'un groupe de jeunes dans la filière maraîchage après une formation alternée avec Don Bosco Lukunga qui n'a pas marché.

L'année 2022 a également été marquée par la visite royale en juin, du Premier Ministre et de la Ministre de la coopération.

Ce fut l'occasion de mettre avant le travail réalisé :

- Avec le secteur privé, en particulier celui de la formation alternée de femmes ouvrières de production chez BRACONGO ;
- Dans le secteur digital, en formation web marketing ;
- Avec les entrepreneurs accompagnés en incubation.





## 4 Suivi budgétaire

Le taux d'exécution est de 22%.

Une modification budgétaire a été approuvée par la structure mixte de Concertation locale afin de déplacer des moyens des résultats 1 et 3 vers le résultat 2. L'objectif de renforcer les ressources pour la construction du CdR et de transférer des activités à l'intervention FEE du nouveau portefeuille 23-27 signé le 19/12/22.

Le faible taux d'exécution s'explique essentiellement pour les 4 raisons exposées en début de rapport - à l'onglet efficacité :

4 raisons majeures expliquent des échéances postposées à 2023 :

- Retard dans la construction du CdR ;
- Démarrage postposé de la convention de subsides au Centre de Ressources ;
- Démarrage postposé de la convention de subsides dans le secteur digital en octroi direct avec KDA ;
- Retard dans l'élaboration de la stratégie du R3 et dans l'attribution des marchés publics et conventions de subsides ;

Les modifications budgétaires n'ont pas eu d'incidence sur l'année 2022, elle porte essentiellement sur les années 2023 et 2024. Les ressources des activités des résultats 1 et 3 seront lancées sur le budget du Projet FEE.

	Budget	Dépenses		Solde	Taux de déboursement à la fin de l'année 2022
		Années précédentes	Année couverte par le rapport (2022)		
<b>Total</b>	10 000 000 €	2021 : 759 998 €	1 406 358 €	7 833 644 €	22 %
<b>Output 1</b>	2 185 381 €	2021 : 158 839 €	445 845 €	1 580 697 €	28 %
<b>Output 2</b>	3 375 875 €	2021 : 39 513 €	128 035 €	3 208 327 €	5 %
<b>Output 3</b>	1 455 000 €	2021 : 30 759 €	243 741 €	1 180 500 €	19 %

## 5 Risques et problèmes



Gestion des risques  
et problèmes 2021-2022

Les risques devenus problèmes majeurs résident dans les relations institutionnelles avec le partenaire FPM.

- L'arrêt des descentes sur terrain par l'équipe des consultants en charge des études préalables (socio-économique, technique et fonctionnelle) qui rend de plus en plus incertain la construction du centre de ressources dans les délais du projet ;
- L'arrêté ministériel attendu, qui constituera un cadre légal au Centre de Ressources, ce qui permettra le déclenchement d'une convention de subsides ;
- Les dysfonctionnements internes au ministère, les conflits de compétences avec les autres ministères de l'emploi, de l'EPST, etc. qui font obstacle à une approche multi-partenariale ;

Ces problèmes dépassent le seul cadre de KinEmploi et sont gérés conjointement par la représentation, voire, même en bilatéral entre le Ministre et le Représentant Pays.

## 6 Synergies et complémentarités

### 6.1 Avec les autres interventions du portefeuille

L'intervention KinEmploi est en interaction avec les autres projets du portefeuille, que ce soit au travers les réunions intersectorielles, organisées par l'expert REP ou que ce soit autour d'aspects plus spécifiques sur des questions d'approches, de méthodologies, d'échange de bonnes pratiques.

A cet effet, nombreux sont les échanges informels par call et visite du projet avec les collègues issus des provinces qui transitent par Kinshasa.

En particulier, EDUT, pour son approche de l'entrepreneuriat et EDUKOR, pour ses bonnes pratiques de partenariat et de mise à l'échelle dans le secteur agricole.

Une mission d'échange sur la mise en œuvre et la gestion du centre de ressources, mais également sur les processus d'accompagnement a également eu lieu en août à Lubumbashi, rassemblant les équipes de KinEmploi/CdR Mosala et les équipes EDUKAT/CdR Katanga. Cette mission a permis d'ajuster certaines pratiques et procédures, de comprendre la plus-value de l'implication du Ministère provincial en charge de l'éducation et le gouvernorat de province dans les actions du programme, ainsi que le rôle majeur et opérationnel (prospection des entreprises, observatoire des métiers, Salon des métiers et de la formation, worldskills, ...) joué par la FEC, en tant que fédération provinciale des entreprises à l'échelle du territoire du Katanga, le plaçant comme acteur fort et incontournable de la dimension partenariale souhaitée dans les 2 projets. Rôle, malheureusement à ce stade, impossible à Kinshasa, où la FEC joue un rôle politique de niveau national. Les enjeux et réponses du niveau provincial n'y trouve pas leur place.

Suite à quoi, nous avons pris le lead sur l'élaboration de documents de capitalisation de nos méthodes en FA et JC, auxquels EDUKAT a fortement contribué.

Par ailleurs, le démarrage du programme de protection Sociale offre des perspectives concrètes d'articulation entre les deux projets, notamment autour des activités du Centre de Ressources pour ce qui concerne le pilier emploi décent.

Toutes ces interactions avec les autres interventions du portefeuille contribuent grandement

### 6.2 Avec les projets pour tiers

Des missions pour mandants tiers sont exécutées par Enabel et contribuent à accroître l'impact de la Belgique dans la coopération au développement.

Dans cette partie du rapport, indiquer quelles sont les interventions mise en œuvre pour mandants tiers qui ont une/des synergies avec l'intervention (par exemple une intervention de santé financée par l'UE, et contribuant à l'intervention sur la santé reproductive (et/ou autres interventions) faisant partie du portefeuille pays gouvernemental).

Nous n'avons pas d'interaction avec des projets pour tiers dans notre zone d'intervention.

### 6.3 Autres synergies et complémentarités

Plus largement, nous essayons aussi de développer et d'encourager des synergies avec les partenaires belges, qu'ils soient issus du secteur privé ou de celui des ONG, afin de contribuer à une communauté de réflexion et de collaboration autour de l'accompagnement à l'emploi et auto-emploi des bénéficiaires et a minima, être informé des actions des uns et des autres .

Nous avons également développé un partenariat avec le HCR, afin d'établir des synergies avec leur programme d'insertion professionnelle de quelques réfugiés ayant fini leur accompagnement scolaire ou académique.

## 7 Thèmes transversaux

Chaque intervention intègre des thèmes prioritaires et transversaux dans la plupart des cas. Les thèmes transversaux sont les suivants :

- Environnement et changement climatique
- Digitalisation
- Emploi décent

L'intervention n'intègre peut-être pas nécessairement tous les thèmes transversaux repris ci-dessus. Cette partie du rapport de résultat fournit une description de la prise en compte des thèmes transversaux dans la mise en œuvre de l'intervention.

Expliquer comment l'intervention a tenu compte des thèmes transversaux. Donner un aperçu des réalisations. Intégrer certains exemples concrets (bonnes/mauvaises pratiques). Décrire quels ont été les groupes cibles impliqués, s'il y a eu des obstacles sur le plan de la préparation et de la mise en œuvre de ces activités et comment l'intervention les a surmontés.

### 7.1 Environnement et changement climatique

La dimension environnementale est présente à tous les stades de réflexion de nos actions et est transversale à l'ensemble de nos dispositifs d'accompagnement des bénéficiaires et de prospection des entreprises partenaires.

En incubation, par exemple, pendant toute la durée de notre programme d'accompagnement et également dans la phase de la présélection et sélection des projets des entrepreneurs, nous mettons un accent particulier sur les projets qui visent à réduire les effets liés à la dégradation de l'environnement tel que le projet de recyclage des déchets plastiques pour les transformer en pavés, et aussi à exclure de notre programme tout projet entraînant des effets directs, indirects ou collatéraux sur le réchauffement climatique par exemple le projet de four artisanal pour la fabrication des pains, bref tous les projets sélectionnés et accompagnés dans les incubateurs de quartier tiennent au strict respect et à la promotion de la protection de l'environnement et de la lutte contre le réchauffement climatique.

Le secteur de l'environnement a été identifié comme prioritaire, pour la construction du centre de ressources, offrant des perspectives d'insertion pour les jeunes.

Dans cette perspective, avec le CdR, nous identifions les acteurs de cet écosystème, afin de mieux comprendre les besoins économiques du secteur en termes d'(auto)emplois. Ce secteur est relativement nouveau à Kinshasa, peu structuré et les emplois mal définis et informels.

Nous sommes en train d'évaluer le potentiel à développer un projet de formation et d'insertion à l'(auto)-emploi dans le sous secteur des énergies renouvelables, notamment en photovoltaïque, avec des acteurs tels que : ACERD, le centre de formation EPROBA, Schneider electric et Schneider fondation, la banque Equity-BCDC. La filière photovoltaïque en train d'émerger offre également quelques perspectives pour les jeunes incubés accompagnés.



[Réunion de partenariat avec le CFPP, centre de formation en photovoltaïque]

Le travail de prospection a été réalisé pour cibler les opérateurs de formations et entreprises intervenant dans le secteur de photovoltaïque.



[Visite du centre de Recherche en énergie renouvelable de l'ISTA (G) et réunion partenariale avec les inspecteurs des programmes du MinFPM (D)]

Le projet serait de créer une Plateforme Photovoltaïque qui va permettre aux acteurs de travailler en synergie pour une formation de technicien.ne en photovoltaïque efficace au profit des apprenants et de leur insertion dans l'emploi. L'idéal serait de pouvoir accompagner le ministère à certifier un curricula commun.

Par ailleurs, nous avons participé à des événements médiatisés, tels que les "Rencontres Africa", qui se sont tenues à Kin fin novembre, en tant que panelliste au sein du plateau **Energie: pour** augmenter l'efficacité énergétique et la capacité de production décentralisée, où nous avons

présenté la stratégie poursuivie avec le CdR.

<https://business.rencontresafrika.org/topics/30743/page/memo>

En outre, toujours dans l'esprit de protéger l'environnement, dans le cadre du projet en maraîchage, avec notre partenaire Don Bosco, également sensible à ces aspects, nous avons remplacé l'utilisation des produits chimiques pour l'enrichissement du sol, par l'utilisation de fiente de poules et autres pratiques naturelles. De même que nous avons fait fabriquer des paniers de récolte chez les artisans à base de lianes, à la place des bacs plastiques.

## 7.2 Genre

La dimension genre est très présente dans l'intervention, puisque 50% du public cible sont des femmes. Cette préoccupation qui vise à permettre aux jeunes dont la moitié sont des hommes et l'autre sont des femmes, d'accéder à un dispositif d'accompagnement à l'emploi et à l'auto-emploi, est transversale à tous les dispositifs. Elle se traduit par une préoccupation permanente lors du recrutement des bénéficiaires, dans le choix des projets et formations à mettre en place, lors des séances de travail des softskills, etc.

C'est pourquoi, lors du lancement des appels à projets en incubation, nous insistons tout particulièrement auprès des jeunes femmes pour les mobiliser. Nous avons également bénéficié de journées de formation sur la thématique de l'entrepreneuriat et du leadership féminin dédiées au staff d'accompagnement et aux bénéficiaires. Ces focus group, sont l'occasion, pour les incubées, de relever et de trouver des solutions aux problèmes qui constituent un frein ou une barrière pour leur développement personnel ainsi que celui de leurs activités entrepreneuriales.

Cette formation, mobilisée grâce au contrat cadre avec Empow'her, nous a permis de partager une " Boîte à outils pour l'accompagnement de l'entrepreneuriat des femmes" et de renforcer les compétences des partenaires : CdR, FEC, TRIAS, COPEMECO, ANADEC, Lumumba Lab, UDD, FEPPAKIN et Ishango Startup Center).

Dans le cadre de l'accompagnement des bénéficiaires en FA et JC, des gestions collectives spécifiques ont été mises en œuvre afin d'oser parler de sujets tels que : l'organisation de la famille, la pesanteur sociale face au mariage, la pression familiale, la gestion des enfants, des transports et de la sécurité des trajets, de la gestion des menstruations, etc.

Si nous partageons de nombreux débats à propos du critère-public cible/50% de femmes - avec nos collègues du CdR, issus du MinFPM, celui-ci ne rencontre pas l'adhésion, voire le contraire. L'appropriation de ce changement de mentalité percole difficilement et est interprété comme "une discrimination" contre les hommes.

## 7.3 Digitalisation

Le Digital est l'une des trois principales filières identifiées au sein du futur CdR, comme filière ayant du potentiel économique ayant des possibilités d'emploi et auto-emploi. Actuellement, une première formation pour 30 jeunes en marketing digital, est en cours avec Kinshasa Digital.

Une convention de subsides est en préparation avec Kinshasa Digital Academy afin de renforcer les compétences numériques autour de la recherche d'emploi et de permettre aux jeunes de se former dans le secteur digital. Un espace numérique de 25 PC, dédié à la formation digitale, est équipé et prêt à recevoir les jeunes.

Les offres de formation sont diffusées via les réseaux sociaux : Fb, linkedin. Les candidatures sont postées en ligne sur google forms, ce qui en facilite le traitement, vu la quantité de jeunes intéressés à entrer en formation ou à répondre à un emploi.

En incubation, l'inscription se fait également en ligne, car il faut joindre à sa candidature, la rédaction d'un mini projet. Par ailleurs, au sein même des animations de coaching, selon l'approche lean startup, nous accompagnons les entrepreneurs avec des outils digitaux tels que l'utilisation de Jamboard qui permet de faire le suivi du projet de chaque entrepreneur à distance. Les entrepreneurs sont également initiés à l'utilisation d'application digitale, pour concevoir leurs affiches et mettre en avant leurs produits et services dans un but promotionnel et de recueil du feedback des futurs clients.

Dans le souci également de lutter contre l'insalubrité de l'environnement où se déroule la formation, nous utilisons des outils digitaux via google forms ou kobocolect pour signer les présences, collecter les informations et données personnelles des incubés. Les coachs de l'incubateur ont été formés à des outils digitaux comme Canva pour la conception des affiches et flyers.

Dans la pratique quotidienne, nous utilisons les outils collaboratifs mis à disposition par Enabel et accompagnons le CdR à mettre en œuvre un plan de classement sur le NAS, ainsi que l'archivage des dossiers bénéficiaires et entreprises.

## **7.4 Emploi décent**

Selon l'OIT :

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

La notion d'emploi décent, est un concept peu connu de l'ensemble des acteurs et n'est pas une préoccupation prioritaire. Elle est à placer dans le contexte congolais où plus particulièrement, les droits individuels au sens large du terme ne sont pas respectés. Il y a une méconnaissance de la loi, en matière de droit du travail et une méfiance des services de contrôle, marqués davantage par l'appât du gain, que par le respect des règles fondamentales régies par la loi, ce qui génère de la confusion.

Les salaires sont tirés vers le bas à Kinshasa, la productivité est l'une des plus faible dans le monde et le système est totalement dérégulé par les tracasseries. La diversification, la modernisation technologique et l'innovation sont peu présents, ce qui nécessite une force de travail manuelle, peu formée et peu rémunérée. Cependant, il faut distinguer les emplois salariés auprès d'entreprises formelles, qui sont globalement dans le respect du cadre et les auto-emplois issus du secteur informel. Celui-ci par définition n'est pas formalisé et n'a aucune obligation de répondre à des standards. En RDC, l'importance du secteur informel, surtout sous la forme du petit commerce, n'est pas à démontrer. A Kinshasa, par exemple, environ 75% des activités économiques sont

informelles. Sans doute, les statistiques sont aléatoires puisque, par sa nature, ce secteur échappe à tout contrôle.

L'emploi décent constitue un énorme défi pour 2023, dans l'approche incubation et accélération, que nous comptons relever conjointement avec l'équipe de Protection Sociale. En revanche, pour ce qui concerne le Jobcoaching et la Formation alternée, nous veillons à prendre en considération le salaire et les conditions décentes de travail.

Tenant compte des résultats de l'étude menée par I&D réalisée en début de projet, un salaire s'élevant aux alentours de 333 USD, est considéré comme décent.

## 8 Leçons apprises

### 8.1 Les succès

De la voix des équipes, nous avons réussi à mettre au point :

- Des dispositifs solides d'appariement : Formation Alternée, Job Coaching, Stage en entreprise ;
- Une méthodologie pour l'intermédiation à l'emploi et la définition d'un process efficace en 5 phases : Initialisation> recrutement> accompagnement des bénéficiaires> mise à l'emploi> suivi post-emploi, selon une approche innovante pour tous les acteurs concernés ;
- Une méthodologie en incubation : Appel à projet> pré-sélection> préincubation > sélection> incubation > business launch.
- La mobilisation d'un grand nombre de jeunes qui répondent aux appels à projets et aux offres de formation ;
- Le nombre d'entrepreneurs en incubation réguliers qui ont suivi le coaching jusqu'à la fin du programme a augmenté entre la 1e et la 2e cohorte ;
- L'accompagnement en incubation crée des effets multiplicateurs, en termes de personnes indirectes qui profitent du coaching, ainsi que du nombre d'emplois additionnels créés ;
- La contractualisation avec la COPEMECO/FEDEKIN, comme partenaire de cogestion du dispositif de location/vente dans le processus d'accompagnement des entrepreneurs, après la prospection infructueuse auprès de 2 acteurs ;
- L'appropriation des méthodes par le partenaire et les agents du MinFPM au sein du CdR.
- L'adhésion des entreprises dans les démarches proposées pour faciliter une meilleure adéquation à l'emploi des jeunes mieux formés et in fine, répondre à leurs besoins en main d'œuvre - se traduit par l'engagement des entreprises à conventionner des promesses d'embauche sur des postes de travail définis ;
- L'intérêt des acteurs de l'écosystème Photovoltaïque à réfléchir aux besoins de leur secteur et trouver des solutions ensemble, qui répondent aux défis de structuration du secteur, besoin en main d'œuvre, formation des jeunes ;

- L'intérêt du MinFPM comme acteur structurant dans la reconnaissance/validation de la formation en photovoltaïque (référentiel métiers, référentiel de formation, et de compétences) ;
- Des outils validés pour la constitution des dossiers bénéficiaires et entreprises.

## 8.2 Les défis

- Le défi de 2021 a consisté dans le démarrage et la mise en route de l'équipe KinEmploi et CdR, le défi 2022 a consisté dans le choix des approches des outils et méthodes. Le défi 2023 consiste dans la mise à l'échelle des résultats, le déploiement de partenariats et l'accompagnement du partenaire à mettre en œuvre le Centre de Ressources, tant sur le plan de ses RH, de son offre de prestation, de la prospective en termes de positionnement, ainsi que dans la construction de leur centre ;
- Plus spécifiquement, le défi pour le R3 en accélération, sera d'effectuer le suivi de la mise en œuvre des MP et C.Sub en faveur des MPME, mais aussi de définir avec le CdR, la stratégie qu'il souhaite déployer en faveur des clusters/faïtières à accélérer, dans le but d'améliorer la croissance des petites entreprises qu'elles accompagnent ;
- Développer un système de location/vente efficace et efficient en faveur des entrepreneurs incubés et le cas échéant, réorienter/voire abandonner cette modalité à la réalité de terrain. Et plus largement, poursuivre la recherche de solutions financières ;
- Poursuivre la réflexion avec la FEC, pour trouver des solutions à l'échelle de la province pour s'en rapprocher, opérateur incontournable et partenaire fort de toutes les autres interventions ;
- Poursuivre les échanges avec l'ONEM et le CdR, afin que l'office de l'emploi à terme puisse contribuer à la réussite du CdR et remplir ses missions ;
- Réussir les interactions avec le portefeuille de protection sociale afin que 1+1=3, au profit des bénéficiaires et des partenaires ;
- Accompagner le MinFPM à déployer son centre de Ressources dans un esprit partenarial orienté bénéficiaires et contribuer au développement de la stratégie de ce jeune ministère;
- Développer le partenariat avec les acteurs des écosystèmes FEE pour KinEmploi et pour le CdR.

## 8.3 Questions d'apprentissage stratégique

L'apprentissage majeur réside dans le fait que les séquences d'accompagnement/de coaching et d'ajustement sont mises en œuvre à partir des besoins identifiés auprès des entreprises. Cette approche est très appréciée du partenaire, qui d'ailleurs, veut en faire un modèle à déployer dans ses 145 territoires. Elle participe à ce que l'on appelle en RDC au sein des interventions : "le renversement du paradigme" et permet d'améliorer l'employabilité des jeunes. Cependant, si cette approche est efficace, elle est très consommatrice en temps, en RH et en coût. Elle ne permet pas

de toucher un grand nombre de bénéficiaires en même temps, car l'approche est orientée résultat à l'emploi et non moyen.

Cette méthodologie convient bien à l'emploi salarié et au mode de fonctionnement d'entreprises formelles. Cependant, le salariat, bien qu'en développement à Kinshasa, ne représente que le dessus de l'iceberg, laissant la majorité de la population et des jeunes dans la débrouille et l'informel, qui donne moins de garantie en termes d'emplois décents.

Les entreprises et plus largement le secteur privé sont satisfaits de la démarche et conventionnent au-travers un engagement/une promesse d'embauche.

La méthodologie de FA et de JC est innovante et porte ses fruits, mais ses limites résident dans la nécessaire mobilisation d'un secteur de la formation qui n'est pas performant, coûteux car non subsidié par l'Etat et globalement peu efficace. Ces obstacles posent réellement question et doivent nous interroger.

Le coaching à l'incubation est quant à lui, un excellent outil qui répond aux attentes des jeunes et à leurs besoins d'accompagnement dans la mise en œuvre de leur projet entrepreneurial, mais aussi, besoin de soutien dans la durée. Il permet de créer des emplois directs et indirects, cependant, l'accès au financement constitue un énorme défi et un obstacle majeur au déploiement de leur activité économique.

## 8.4 Synthèse des enseignements tirés

Enseignements tirés	Public cible
Méthode d'appariement : FA e JC <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospection/intermédiation avec les entreprises</li> <li>- Coaching des demandeurs d'emploi</li> <li>- Stage en entreprise</li> <li>- Négociation de l'embauche</li> </ul>	Entreprises Bénéficiaires CdR
Méthode d'incubation : offre de prestation au sein d'un incubateur Méthode lean start'up	Futurs entrepreneurs CdR
Mener les actions à partir des besoins économiques, en ciblant des secteurs spécifiques	Bénéficiaires Entreprises Environnement économique de Kinshasa
Digitalisation des candidatures et appel à projets	CdR + staff KinEmploi

Certains points de méthodologie seront présentés à l'événement: WeConnect pour les Futures Générations, qui rassemblera l'ensemble des projets du secteur menés au sein d'Enabel.

## 9 Pilotage

### 9.1 Modifications apportées à l'intervention

La modification la plus importante est liée à l'augmentation de la ligne dédiée à la construction du Centre de Ressources et la diminution des autres (voir ouput 1

## 9.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision à prendre		
Décision à prendre	Période d'identification	Source
La décision majeure apportée par la SMCL qui impacte les activités porte sur un transfert du budget des activités du R1 et R3 au profit de la construction du CdR en R2, et ce, dans la perspective de la validtion du portefeuille FEE 2023-2027.		

Décision validée en SMCL du 05/10/2022 :

- Augmentation du R2 pour la construction du CdR : + 17%
- Compensé par la diminution du R1 de -13% et du R3 de -5%
- Demande de s'assurer que les activités et le budget retirés du R1 et R3 de KinEmploi, se retrouvent dans la nouvelle programmation FEE, afin que la construction ne se fasse pas au détriment des bénéficiaires finaux.

2023

PV SMCL  
05/10/2022

PBLA	Description	Budget actuel	Ajustement budgétaire	Budget à valider	Variation
A1	R1. Des jeunes demandeurs d'emploi de Kinshasa bénéficient d'une prestation d'accompagnement vers l'emploi salarié ou vers l'auto-emploi adaptée à leurs besoins	3 064 349 €	-878 968 €	2 185 381 €	-13%
A2	R2. L'écosystème adéquation formation emploi en milieu urbain est rendu plus performant grâce à une concertation pluri-acteurs	2 173 540 €	1 202 335 €	3 375 875 €	+17%

A3	R3. Les Micro et petites entreprises urbaines résilientes ont un accès amélioré à une offre de services non financiers et financiers	1 778 367 €	-323 367 €	1 455 000 €	-5%
----	--	-------------	------------	-------------	-----

Action			Suivi	
Action(s)	Resp.	Echéance	Progression	Statut
S'assurer que les activités et le budget retirés du R1 et R3 de KinEmploi, se retrouvent dans la nouvelle programmation FEE, afin que la construction ne se fasse pas au détriment des bénéficiaires finaux	IM – IO	Février 2023		En cours

### 9.3 Réorientations stratégiques envisagées

Les réorientations stratégiques envisagées portent essentiellement sur la dynamique partenariale au sens large du terme :

- Au niveau de notre partenaire d’ancrage et de mise en œuvre, il s’agit de réussir l’accompagnement du MinFPM à déployer et mettre en œuvre le Centre de Ressources, selon l’arrêté ministériel qui vient de nous être transmis, de définir avec les consultants les filières de formation et secteurs prioritaires au sein de la future construction du CdR, de mettre en place la dynamique multi-partenariale et de s’assurer d’une vision partagée. Jusqu’à ce jour, toutes les activités du CdR sont portées en régie en attendant d’entamer les démarches de C.Sub.
- Au niveau des autres partenaires, il est nécessaire de se rapprocher de l’ONEM et de la FEC, leurs missions sont complémentaires et nécessaires au sein du CdR. L’accompagnement à l’emploi et à l’auto-emploi, l’intermédiation avec les entreprises, ainsi que l’amélioration de l’employabilité des jeunes, ne peut se passer de ces partenaires. La complémentarité avec le portefeuille de protection sociale devrait nous permettre de renforcer cette approche.
- Au niveau des acteurs de formation, face aux difficultés structurelles à opérationnaliser des formations alternées et/ou des réponses en termes d’amélioration de compétences des jeunes, une expérience pilote dans le secteur photovoltaïque, va être opérée en 2023.
- Au niveau du résultat 3/Accélération, un recentrage du CdR sur l’accompagnement et l’accélération des fédérations/associations/clusters est opéré, laissant aux partenaires contractés sous MP et C.Sub, l’accompagnement des MPME.

### 9.4 Recommandations.

Recommandations	Acteur	Date limite
Accompagnement à la mise en œuvre par le partenaire du Centre de Ressources / Plan d’action de mise en œuvre	Equipe KinEmploi	Q1 à 4 2023
Intégrer ONEM dans l’offre de prestation du CdR (comme prévu dans le DTF) et en lien avec Protection Sociale	KinEmploi – Protection Sociale	Q2 à Q3 2023
Trouver des leviers d’action avec la FEC/Lever les options possibles dans le cadre national existant pour une meilleure implication de la FEC à l’échelon provincial en lien avec Protection Sociale		Q1 à 2 2023
Accompagner le CdR à définir sa stratégie d’accélération	Equipe KinEmploi	Q1 à Q2 2023

## 9.5 Cadre logique et/ou théorie de changement mis à jour

Les indicateurs de résultats devront être revus en 2023 afin de se conformer et de s'aligner avec ceux du programme FEE, en lien également avec les autres interventions du portefeuille. Cet exercice permettra également d'ajuster au besoin la théorie du changement.

## 9.6 Fiches de suivi de processus de changement (optionnel)

NA. Il n'y a pas eu de révision de la TOC.

## 9.7 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Non
Rapport Baseline enregistré dans PIT. La baseline de référence est l'étude diagnostic orientée action relative aux besoins et à l'analyse prospective de l'économie kinoise, réalisée par I&D en oct 2021	/
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Prévu en T2 2023)
Planning de l'ETR (enregistrement du rapport)	mm/aaaa (estimation)
Missions de backstopping depuis le 01/01/2022	

## 9.8 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

## 9.9 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.

- <https://www.youtube.com/watch?v=IW5lApu9zNQ>
- [https://www.youtube.com/watch?v=uy6UCzVi\\_Iw](https://www.youtube.com/watch?v=uy6UCzVi_Iw)
- <https://www.youtube.com/watch?v=BohL72wMJ5U>

- [https://i.ytimg.com/an\\_webp/AGg00YpeipE/mqdefault\\_6s.webp?du=3000&sqp=COuVjqAG&rs=AOu4CLDr4oaUCs6p4kotuZxAdccBwIZPw](https://i.ytimg.com/an_webp/AGg00YpeipE/mqdefault_6s.webp?du=3000&sqp=COuVjqAG&rs=AOu4CLDr4oaUCs6p4kotuZxAdccBwIZPw)