



Le résumé d'évaluation



Bureau
International
Du Travail

Bureau
d'Évaluation

Programme d'activités pour l'emploi des jeunes dans la province du Katanga (PAEJK) – Évaluation Finale

Faits Rapides

Pays: République Démocratique du Congo

Évaluation finale : Juin-Juillet 2015

Mode d'évaluation: Indépendant

Domaine technique : Employabilité des jeunes

Bureau administratif de BIT : ILO-Genève

Gestion d'évaluation : Jean-François Klein

Nom(s) de l'évaluateur : Marie-Claude Rioux

Début du projet : Avril 2012

Fin du projet : 31 juillet 2015

Code du projet : DRC/11/02/BEL et
DRC/12/50/BEL

Donateur & Budget de Projet: Royaume de
Belgique (5,352,776 US\$)

Mots-clés : Employabilité, entrepreneuriat,
jeunes, GERME, CLE, TRIE, TRE, Get Ahead,
formation professionnelle.

Contexte

Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

Le projet « Programme d'activités pour l'emploi des jeunes dans la province du Katanga (PAEJK) », financé par le Ministère Belge des Affaires étrangères et de la Coopération au développement, a été approuvé en avril 2012 pour un montant initial total de 4,162,195 Euros (US\$ 5,352,776).

Le projet, développé en étroite collaboration avec les autorités nationales et provinciales à la suite d'une série de consultations avec le BIT, les

institutions clés du marché du travail ainsi que les partenaires sociaux émane d'une demande forte du Gouvernement de bénéficier de l'assistance technique du BIT pour promouvoir l'emploi des jeunes au Katanga dans le cadre de la Politique Nationale de l'Emploi.

Le PAEJK a été conçu et développé suivant une approche intégrée où quatre objectifs complémentaires devaient se renforcer mutuellement en vue de soutenir l'accroissement de l'employabilité des jeunes et la création d'emploi et ainsi contribuer à la réduction de la pauvreté au Katanga : (i) Renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes; (ii) Accroître l'accès des jeunes entrepreneurs à la microfinance; (iii) Accroître l'employabilité des jeunes sortants des établissements de formation professionnelle; (iv) Renforcer les capacités provinciales de gouvernance du marché du travail

Situation actuelle du projet

OS 1: Renforcer les capacités entrepreneuriales des jeunes femmes et hommes

- 58 jeunes ont trouvé un emploi salarié;
- 47 MPME ont été créées et auraient bénéficié à environ 253 jeunes;
- La 3e édition du concours du PAEJK d'avril 2015 a retenu 9 plans d'affaires qui devaient être financés avant la fin du projet et pouvant bénéficier à environ 100 jeunes.
- 3676 jeunes ont été formés en CLE; 1016 en TRIE; 948 en CREE; 62 en TRE; 298 en GET Ahead; alors que 2750 étudiants ont reçu une formation en informatique.

Facteur externe ayant interféré avec la réalisation de cet objectif : L'établissement d'un

partenariat avec un partenaire financier a pris plus de temps que prévu ce qui a retardé l'accès des jeunes au crédit et le démarrage de leur microentreprises. Parallèlement à l'accès au crédit le PAJK a toutefois mis en place un concours permettant aux jeunes de soumettre leur plan d'affaires et de se voir attribuer une subvention sur une base compétitive.

OS 2 : Accroître l'accès des jeunes entrepreneurs à la microfinance

- La Banque Commerciale du Congo (BCDC) a approuvé 16 dossiers de crédit dont 11 sont en cours de décaissement;
- 10 nouveaux dossiers étaient en cours de traitement au moment de l'évaluation.
- 7 institutions de microfinance ont été formées en diversification des produits financiers et en gestion d'institutions financières.

Facteur externe ayant interféré avec la réalisation de cet objectif : Le retard de l'établissement d'un accord avec une institution financière fait en sorte que les premiers crédits n'ont été alloués qu'en fin d'année 2014.

OS 3 : Accroître l'employabilité des jeunes sortants des établissements de formation professionnelle

- 970 jeunes formés dans des filières jugées porteuses (300 en mécanique diesel, 50 en ajustage-soudure, 50 en conduite d'engins lourds, 120 en artisanat, 175 en art culinaire et 275 en aviculture).

Facteur externe ayant interféré avec la réalisation de cet objectif : La planification du projet (facteur interne) aurait sans doute pu être plus réaliste considérant les activités préliminaires requises préalablement au déroulement des formations (études des filières porteuses, développement des référentiels, etc.). Néanmoins, des difficultés d'acquisition de certains matériels ou équipements requis à la formation tels que les moteurs diesel ont également été constatés.

OS 4 : Renforcer les capacités provinciales de gouvernance du marché du travail

- Le projet ne dispose pas de données permettant d'apprécier le taux de réalisation suivant les indicateurs initialement établis.

Facteur externe ayant interféré avec la réalisation de cet objectif : Quoique le projet

aurait pu faire preuve de davantage de dynamisme et de leadership dans le cadre de la mise en œuvre des activités de cette composante, il ressort de l'analyse que les partenaires institutionnelles tardent également à s'engager de manière volontariste pour une plus grande appropriation telle que prévu dans le cadre du projet et rappelé instamment dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours.

But, portée et destinataire de l'évaluation

La mise en œuvre du PAEJK est arrivée à terme le 31 juillet 2015. En conformité avec la politique d'évaluation du BIT, le projet était soumis à une évaluation indépendante finale ayant pour but d'analyser les résultats obtenus dans la perspective de leur pérennisation en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité ainsi que d'en tirer les leçons apprises et bonnes pratiques en vue de leur réplique et dans le cadre d'une éventuelle seconde phase du projet.

L'évaluation est principalement destinée au BIT (Genève, Kinshasa et la Cellule technique du projet à Lubumbashi), à son partenaire financier le Ministère Belge des Affaires étrangères et de la Coopération au développement ainsi qu'aux partenaires de la RDC soit, le gouvernement central et provincial et les partenaires de mise en œuvre.

Méthodologie de l'évaluation

L'approche proposée était résolument participative et a favorisé le maximum d'échanges avec les diverses parties prenantes. Les principales activités de collecte d'informations proposées ont consisté en :

- une revue et analyse des documents et rapports du projet;
- des discussions et séances de travail avec le BIT (Genève, Kinshasa, Lubumbashi);
- des entretiens semi-directifs avec les interlocuteurs clés (partenaire financier, partenaires institutionnels, la tripartite, des structures et centres de formation, etc.);
- des groupes de discussion avec 118 jeunes de profils divers bénéficiaires du projet;
- l'observation, soit, la visite de 11 activités économiques créées dans le cadre du projet.

Limitations :

- La base de données du PAEJK est toujours en cours d'élaboration et n'a pas pu être exploitée afin d'obtenir diverses statistiques et données utiles à l'analyse.

Principaux Résultats et Conclusions

Pertinence du PAEJK

Il ressort de l'analyse que les objectifs du PAEJK cadrent parfaitement avec les orientations stratégiques des divers documents-cadres analysés. Il concourt à la mise en œuvre des activités des diverses stratégies, il adresse les réalités de l'emploi au Congo de manière générale tout comme il s'aligne sur les priorités provinciales en matière de promotion de l'emploi, et, particulièrement, l'emploi des jeunes.

Efficacité du projet... en matière de résultats observables en vue de la réalisation des objectifs

Le projet a été très performant considérant la durée de mise en œuvre qui lui était attribuée :

- La formation des formateurs a généralement atteint voir dépassé les attentes;
- La formation des apprenants a généralement atteint voir dépassé les attentes;
- De nombreuses structures de formations diversifiées qui ont été associées au PAEJK;
- Parmi les acquis non négligeables, on compte particulièrement les divers matériels de formation produits incluant les cinq (5) référentiels (mécanique diésel, ajustage - soudure, aviculture, art culinaire, artisanat) ainsi qu'un réseau national de formateurs GERME qui est en cours d'implantation.

Efficacité du projet... en termes de gestion

Considérant le caractère ambitieux du projet, le PAEJK est rapidement devenu un défi opérationnel. Les mécanismes de gestion et de coordination n'étaient pas suffisamment bien définis et n'ont pas bien fonctionné. Le processus de mise en œuvre a rapidement montré des défaillances qui ont eu des répercussions sur la dynamique des équipes du siège, de Kinshasa et de Lubumbashi sans toutefois que l'on puisse noter des mesures d'atténuation de ces défaillances ou de résolution des différends.

En revanche, en ce qui concerne le volet technique, le soutien des experts sectoriels du BIT de Genève ainsi que le soutien des consultants externes a été globalement grandement apprécié par la cellule technique, les formateurs et facilitateurs. Ceci vient corroborer le haut taux d'appréciation des formations et de l'accompagnement par les jeunes bénéficiaires.

Efficience du PAEJK

La mission ne disposait pas de l'ensemble des informations financières lui permettant de statuer sur une utilisation efficace et stratégique ou non des ressources. Le budget proposé dans le document de projet était très sommairement réparti entre composantes. Plusieurs réaménagements ont été effectués en cours de route. Le système de suivi est assez complexe. Il est tantôt présenté sous forme de plan de mise en œuvre budgétisé, qui permet d'apprécier l'utilisation des ressources par composante et par catégorie de dépenses (équipement, matériels, sous-traitance, personnel BIT, personnel hors-BIT) ou encore scindé en deux budgets, l'un géré par Genève (activités) et l'autre par Kinshasa (frais d'exploitation de la cellule technique de Lubumbashi) et les lignes budgétaires ne reflètent pas le plan de mise en œuvre.

Durabilité du PAEJK

Quoique le PAEJK se soit effectivement appuyé sur une approche participative dès la conception du projet et ait misé sur le renforcement des capacités de structures existantes, il n'est pas doté d'une stratégie de désengagement ou de transfert graduel des responsabilités. Elle aurait également dû détailler la stratégie de transfert de la gestion du fonds de garantie à la BCDC ainsi que l'approche d'accompagnement des jeunes dans leur démarrage de leur MPME ou leur recherche d'emploi. L'absence de stratégie pourrait fragiliser certains acquis du PAEJK.

Recommandations et Leçons Apprises

Le BIT devrait...

1. Prévoir une phase de transition du projet PAEJK. Afin d'assurer la durabilité de ses

acquis le PAEJK doit se doter d'une stratégie de désengagement ou de transfert des responsabilités à l'issue du projet qui stipule les mécanismes clés requis à la pérennisation des acquis escomptés.

2. Prévoir la mise en place de mécanismes efficaces et efficaces de gestion et de coordination générale de ses projets de coopération technique sur le terrain. Cette gestion/coordination requiert toutefois une expertise avérée en gestion de programmes complexes et doit être soutenue par des experts sectoriels.
3. Régulièrement et systématiquement identifier les lacunes rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre de ses projets de coopération techniques, les analyser et tenter d'y trouver des solutions durables. Cela inclut la prise en compte systématique des diverses recommandations émises en cours de mise en œuvre.

La Cellule technique du BIT devrait...

4. Favoriser l'homogénéité : (i) des profils des apprenants lors de la constitution des groupes de formation afin de maximiser l'apprentissage et l'adéquation de la méthodologie (ii) en adaptant les conditions d'admissibilité suivant les profils des participants en présence de concours.
5. Systématiser les rôles et responsabilités des accompagnateurs auprès des jeunes (fréquence des rencontres ou visite, éléments à systématiquement aborder avec les jeunes, etc.) de sorte que cet accompagnement soit dynamique, proactif contribue à l'autonomisation des jeunes.
6. Agir à titre de « facilitateur » entre les jeunes et la BCDC plutôt qu'intermédiaire. Les jeunes devraient eux-mêmes déposer leur dossier auprès de la Banque et gérer pleinement cette relation d'affaires avec le soutien, le cas échéant, de leur accompagnateur.
7. Faciliter la mise en relation des différents acteurs d'une filière donnée afin de les stimuler, de soutenir leur développement, de lever les obstacles existants (incluant certains freins socioculturels), de faciliter un rapprochement entre les jeunes entrepreneurs et les entreprises. À cet égard, intensifier le

plaidoyer en faveur des jeunes formés dans le cadre du projet auprès d'employeurs potentiels en tenant compte des divers facteurs pouvant interférer avec l'insertion des jeunes.

8. Instaurer des modalités de partage d'informations systématique sur l'état de la situation du projet au niveau provincial et national sur une base annuelle.
9. Établir en urgence un mécanisme de suivi du fonds de garantie qui devra être souple, léger (peu exigeant en termes de temps), peu coûteux et doté des missions précises avec un mandat clair (précision des responsabilités de chaque intervenant).

Les partenaires institutionnels devraient...

10. Assumer leur part de responsabilité dans la mise en place de mécanismes de coordination, de communication et de partage d'informations relativement leur participation au projet et les activités qu'ils ont menées entre le niveau national et le niveau provincial.
11. S'engager sur une base volontariste dans un réel effort de concertation sur le secteur de l'emploi pour les jeunes. La concertation doit non seulement impliquer les partenaires institutionnels stratégiques concernés par l'emploi des jeunes mais également les structures opérationnelles qui jouent un rôle stratégique dans le secteur de l'emploi telles que l'ONEM et l'INPP tout comme les partenaires tripartites tout particulièrement la FEC et la COPEMECO.

Les partenaires sociaux devraient...

12. Concrètement soutenir le maillage entre les acteurs du marché de l'emploi et l'insertion des jeunes par l'offre des services de conseil et d'encadrement adaptés (chambre de commerce de la jeunesse, etc.).
13. Soutenir le plaidoyer en faveur des jeunes formés dans le cadre du projet auprès d'employeurs potentiels.