

## Réponse managériale à l'évaluation finale du programme « Empowering Youth Together »

### Pays : Burundi

#### 1) Déclaration générale

Compte tenu de la décision de mise en phase de clôture des activités de KIYO, la présente réponse managériale ne vise pas à définir un plan d'action détaillé pour la mise en œuvre des recommandations.

Elle a plutôt pour objectif de :

- Clarifier la position de KIYO par rapport aux constats et recommandations de l'évaluation ;
- Identifier les enseignements clés à capitaliser ;
- Préciser les modalités de transmission de ces apprentissages aux partenaires et aux acteurs du secteur.

#### 2) Réflexion sur les principales constatations et conclusions

N°	Constats et conclusions de l'Évaluation	Position de KIYO
1.	Au niveau de la pertinence et de la cohérence, l'évaluation a indiqué que les approches du programme répondent directement aux besoins prioritaires des jeunes burundais, s'alignent aux axes 1 et 2 de la Politique Nationale de la Jeunesse du Burundi 2016-2026 et contribuent de manière constante aux cibles stratégiques du Cadre Stratégique Commun Burundi. Mais elle souligne aussi une « tension de pertinence » pour le Résultat 2 (éducation), dont l'approche non formelle reste en décalage avec les priorités gouvernementales axées sur les infrastructures scolaires.	KIYO affirme le constat, mais note que la « tension de pertinence » identifiée sur le résultat 2 relève davantage d'un enjeu de cohérence externe avec les priorités institutionnelles que d'une limite intrinsèque des approches du programme, dont la valeur ajoutée en termes de participation et de compétences à la vie est confirmée par l'évaluation. Par ailleurs, le programme n'avait pas les moyens de réorienter les ressources dans la construction d'infrastructures.
2.	Au niveau de la durabilité, l'évaluation indique qu'elle s'est progressivement consolidée sur le plan financier (SILC et réseaux d'épargne), le plan social (évolution des jeunes vers des formes d'autogestion) et le plan technique (outils, approches et méthodologies d'accompagnement). Mais elle indique que le principal risque identifié en 2025 concerne le turn-over des jeunes leaders en raison de la fin de la scolarité ou de la mobilité sociale.	KIYO reconnaît que les trois niveaux de durabilité du programme existent. Pour ce qui est du turnover des jeunes leaders dans clubs scolaires et les SILC, à cause de la fin de scolarité des jeunes ou leur mobilité sociale, le programme a mis en place des mécanismes de mitigation qui permettent de limiter les résultats négatifs, à savoir : l'animation (facilitation) des séances hebdomadaires des rencontres de manière rotative par tous les membres pour éviter que les méthodologies ne soient maîtrisées par une poignée de jeunes, et la limitation de la durée des positions de leadership dans les clubs et SILC à

		un mandat court (ne dépassant pas 1 an), permettant à plusieurs membres, d'apprendre les principes de gestion et de gouvernance au sein de ces groupes.
3.	Au niveau de l'impact, l'évaluation indique que le programme manifeste des effets transformateurs au niveau individuel et des effets multiplicateurs au niveau communautaire.	KIYO est d'accord avec cette affirmation.
4.	Au niveau des thèmes transversaux, l'évaluation indique que des limites persistent sur l'accès des filles aux filières techniques non traditionnelles et sur la transformation effective des normes sociales de genre au-delà de la représentativité numérique. La thématique environnementale a évolué de petites actions isolées en 2022 vers des pratiques intégrées documentées en 2025 (plantations d'arbres, actions antiérosives, collecte de plastiques, pépinières communautaires).	Au niveau du genre, KIYO reconnaît que les changements observés restent encore partiellement limités à des évolutions comportementales individuelles et ne traduisent pas encore une transformation systémique des normes sociales. Le programme est cependant allé au-delà de la représentativité numérique. Les documents produits montrent les efforts fournis par le programme en matière de sensibilisation, de participation des jeunes filles et d'intégration progressive des considérations de genre dans les approches programmatiques. Multiples exemples ont été fournis dans la documentation : <i>l'élection pour la première fois de déléguées générales filles dans deux écoles ciblées, l'augmentation des candidatures féminines à des postes de responsabilité, l'émergence d'initiatives portées par les jeunes filles elles-mêmes pour sensibiliser leurs pairs à l'égalité ; autant de signes qui prouvent que le programme a produit des changements comportementaux réels et documentés.</i>
5.	Le MCD produit des résultats institutionnels mesurables, mais sa valeur reste sous-documentée et son caractère mutuel insuffisamment démontré. En plus, le caractère « mutuel » de l'apprentissage reste asymétriquement documenté en dépit de l'existence des plans de renforcement des capacités.	KIYO reconnaît que l'approche MCD/SCD n'a pas été suffisamment documentée de manière systématique malgré ses effets positifs incontestés sur au niveau de KIYO comme au niveau des partenaires locaux.
6.	L'absence d'une stratégie de sortie explicite et d'un passage de flambeau formalisé aux structures administratives locales constitue le principal angle mort du programme, risquant de compromettre des dynamiques pourtant solidement engagées au terme du cycle programmatique	KIYO reconnaît que l'absence de stratégie de sortie formalisée constitue une limite importante du programme. Néanmoins, des dynamiques d'autonomisation ont été observées et documentées (SILC autonomes, jeunes pairs encadreurs, etc). Pour les groupes SILC, leur ancrage institutionnel a été sécurisé et formalisé à travers leur enregistrement auprès des communes, ce qui n'est pas le cas pour les clubs scolaires. <i>Il s'agit d'un point d'attention important</i>

		<i>pour les organisations souhaitant mettre en œuvre des programmes similaires à celui évalué.</i>
7.	L'approche intégrée (économique + citoyenneté + compétences de vie) constitue la valeur ajoutée distinctive du programme. Les données qualitatives convergent pour montrer que les transformations les plus profondes émergent là où les trois dimensions sont articulées, et non là où une seule est dominante.	KIYO valide ce constat. L'approche intégrée a été structurée dès la phase de conception comme un levier central de la théorie du changement du programme. Les conclusions de l'évaluation confirment que la synergie des différentes dimensions est la condition nécessaire à l'obtention d'un impact structurel et profond.

### 3) Réponse aux recommandations

Recommandation	Position de KIYO	Modalité de suivi
<b>R1 - Renforcer les mécanismes de durabilité économique post-programme.</b> Développer des passerelles formelles entre les groupes SILC/GS et les institutions financières locales (IMF, coopératives). Envisager la mise en place de fonds de garantie collective gérés par les réseaux de jeunes eux-mêmes, pour permettre l'accès à des financements au-delà des montants disponibles dans les SILC.	KIYO reconnaît pleinement cette recommandation. Toutefois, sa mise en œuvre dépend du cadre réglementaire et des capacités institutionnelles des organisations accompagnatrices.	Dans le contexte de clôture, KIYO Burundi privilégie la transmission de cette recommandation à ses partenaires locaux (Biraturaba et FVS), qui assurent l'encadrement des jeunes au sein des groupements d'épargne et de crédits.
<b>R2 - Documenter et rendre visible le caractère mutuel de l'apprentissage MCD.</b> Développer un mécanisme simple de documentation trimestrielle des apprentissages réalisés par KIYO à partir des pratiques et innovations des partenaires, et partager cette documentation avec l'ensemble du consortium. Sans cette réciprocité documentée, le MCD reste perçu comme un renforcement de capacités à sens unique.	KIYO reconnaît que l'absence de documentation systématique limite la démonstration de valeur du Mutual capacity développement (MCD), Malgré les effets réels observés sur les capacités tant de KIYO que de ses partenaires.	KIYO s'engage à documenter explicitement, dans le rapport narratif final, de chaque partenaire, les apprentissages tirés de la collaboration, afin de rendre visible, la réciprocité du processus.
<b>R3 - Ancrer la posture d'apprenant comme culture organisationnelle partagée entre partenaires.</b> Transformer le SCD d'un mécanisme de planification	Nous acceptons cette recommandation et reconnaissons la pertinence de renforcer une culture d'apprentissage organisationnelle	Cette approche sera partagée avec les partenaires comme bonne pratique afin de renforcer la pérennisation de cette

<p>programmatische en un espace de culture d'apprentissage partagée entre partenaires. Concrètement, cela suppose que chaque organisation formalise, en fin de cycle, ce qu'elle a appris ; de KIYO, de ses pairs partenaires, et d'elle-même ; et comment ces apprentissages ont modifié ses pratiques au-delà du seul programme EYT.</p> <p>L'enjeu central est le transfert de cette culture d'apprentissage au sein de chaque organisation ; vers les équipes de terrain, les nouveaux recrutés, les structures communautaires accompagnées ; de sorte qu'elle survive à la fin de la relation avec KIYO et devienne un actif organisationnel autonome, indépendant de tout programme spécifique.</p>	<p>partagée entre partenaires. Nous partageons l'analyse selon laquelle le SCD peut évoluer d'un outil principalement programmatische vers un véritable espace d'apprentissage collectif.</p>	<p>culture au sein des organisations et au-delà du programme. Elle sera également intégrée dans les leçons apprises.</p>
<p><b>R4 - Revoir l'accompagnement des CGE pour ancrer davantage la participation active des jeunes.</b> Adapter les appuis aux CGE pour permettre aux jeunes membres d'inscrire des thématiques non infrastructurelles à l'ordre du jour des réunions. Capitaliser sur l'accord-cadre obtenu avec le ministère de l'Éducation en 2024 pour élargir la légitimité institutionnelle des approches du programme.</p>	<p>KIYO Burundi est d'avis que les jeunes élèves délégués, membres des comités de gestion de l'école (CGE), jouissent d'une participation réelle et significative au sein des comités dont ils sont membres. Il est important de souligner que ces jeunes contribuent également à l'agenda en y inscrivant des thématiques variées, y compris des sujets non infrastructurels, reflétant ainsi leurs préoccupations et priorités.</p> <p>Par ailleurs, cette participation active constitue l'un des résultats clés recherchés par le programme dans les écoles. En revanche, BIRATURABA, un des partenaires du programme, a fait des avancées importantes sur six (6) de écoles du programme par rapport à la prise en compte de l'opinion des élèves dans la gestion pédagogique : Ils sont associés, par les directions des écoles, dans le suivi du respect des normes pédagogiques.</p> <p>Néanmoins, ce n'est pas KIYO qui a obtenu un accord cadre en</p>	<p>C'est une approche qui sera valorisée comme bonne pratique au sein des réseaux (clusters) éducations par les partenaires locaux de KIYO.</p>

	2024, c'est plutôt un de ses partenaires locaux (Spring C.).	
<p><b>R5 – Consolider les changements comportementaux genre amorcés et progresser vers une approche transformatrice.</b> Capitaliser sur les avancées documentées ; leadership féminin, prise de parole accrue, initiatives de sensibilisation entre pairs ; en les intégrant formellement comme indicateurs dans les futurs cadres logiques. Intégrer une analyse des barrières socioculturelles dans la conception de chaque activité et engager les garçons comme alliés actifs dans la déconstruction des normes genrées persistantes, en reconnaissant que la transformation durable des normes sociales requiert une stratégie de long terme.</p>	<p>KIYO Burundi est d'accord avec cette recommandation qui, par ailleurs, s'inscrit dans les efforts déjà engagés.</p>	<p>Les bonnes pratiques seront capitalisées et les leçons partagées aux partenaires.</p>

#### 4) Enseignements clés pour l'avenir

L'évaluation met en évidence plusieurs enseignements importants pour de futurs programmes similaires :

- La nécessité de travailler à plusieurs niveaux (individuel, communautaire, institutionnel) pour générer des changements durables ;
- Les transformations les plus profondes émergent là où les dimensions économiques, citoyenneté et compétences de vie, sont articulées et non là où une seule est dominante.
- L'autonomisation économique constitue le levier d'entrée le plus légitime dans le contexte burundais, mais elle doit impérativement être articulée à une vision holistique incluant compétences de vie et citoyenneté, sous peine de réduire le programme à ses seuls effets économiques visibles.
- Le rôle clé du coaching pratique et continu des structures locales : La responsabilisation progressive des jeunes dans la gestion de leurs structures ; pairs encadreurs dans les HI, leaders des réseaux SILC ; est à la fois le signe le plus fiable de l'autonomisation réelle et le mécanisme le plus économe en ressources pour assurer la durabilité des résultats.
- Pour des programmes de formations en métiers des jeunes, l'importance de mettre les moyens qu'il faut pour assurer (i) une durée suffisante des formations, (ii) offrir des conditions logistiques propices à un bon démarrage entrepreneurial et (iii) prioriser le mentorat entre pairs.
- L'importance d'intégrer dès le départ une stratégie de durabilité réaliste et contextualisée.

- Dans les programmes de jeunesse, le mentorat entre pairs est plus efficace et plus durable que le mentorat descendant ;
- Le développement mutuel des capacités (entre organisations) est un processus qui nécessite du temps, un cadre formel et une traçabilité systématique pour demeurer crédible ;
- Dans le partenariat qui se veut égalitaire, les relations de pouvoir ne disparaissent pas ; elles doivent être gérées activement et en transparence.

## 5) Déclaration de capitalisation / héritage

Bien que KIYO ne poursuive pas ses activités au Burundi, l'organisation considère cette évaluation comme une contribution importante à l'apprentissage collectif du secteur.

Les enseignements tirés seront partagés avec les partenaires, les bailleurs et d'autres acteurs travaillant sur l'autonomisation des jeunes, afin d'alimenter la conception de futures interventions dans des contextes similaires.

Signé le 07/05/2026.

Sandrine Sangwe  
Country Representative  
KIYO Burundi



Jan Truyens  
President  
KIYO Global