

## Evaluation finale du programme « Autonomiser ensemble les jeunes en RDC »

### Réponse managériale KIYO

#### 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) Réflexions sur les principaux constats

Constat de l'Evaluation	Position de KIYO
<b>Pertinence</b>	
Le programme présente un niveau élevé et constant de pertinence. Il répond de manière directe aux besoins des jeunes en matière d'accès aux opportunités économiques, de développement de compétences et de participation citoyenne. Les ajustements opérés en cours de mise en œuvre confirment sa capacité d'adaptation à un contexte évolutif.	KIYO partage cette analyse. KIYO considère que l'articulation entre développement de compétences économiques et engagement citoyen est au cœur de son approche, visant à soutenir à la fois l'insertion économique des jeunes et leur capacité à agir comme acteurs de changement dans leurs communautés. KIYO a fait le choix stratégique de s'appuyer sur des partenariats localement ancrés et sur une forte proximité avec les jeunes et les acteurs communautaires, permettant d'adapter en continu les modalités d'intervention aux réalités du terrain.
<b>Efficacité</b>	
L'efficacité du programme est globalement élevée, avec des résultats particulièrement solides en matière de renforcement des capacités et de création d'environnements d'apprentissage. Toutefois, les résultats sont plus variables en ce qui concerne l'autonomisation économique effective des jeunes, qui reste influencée par des contraintes contextuelles et structurelles.	KIYO partage cette analyse et reconnaît que l'évaluation met en évidence des résultats globalement élevés, en particulier en matière de renforcement des capacités et de qualité des environnements d'apprentissage. Les résultats plus contrastés en matière d'autonomisation économique des jeunes reflètent à la fois la nature progressive de ces trajectoires et l'influence de contraintes structurelles fortes. KIYO considère que l'efficacité du programme réside avant tout dans sa capacité à créer des conditions favorables à l'autonomisation dont la consolidation en résultats économiques durables dépasse nécessairement le cadre temporel du programme.
<b>Efficiace</b>	
L'analyse met en évidence une amélioration progressive de l'efficiace, caractérisée par une réduction des coûts unitaires et une augmentation du nombre de bénéficiaires atteints. Cette évolution reflète une meilleure organisation de la mise en œuvre, malgré des variations entre partenaires et certaines limites dans la planification opérationnelle.	KIYO partage cette analyse. L'amélioration progressive de l'efficiace reflète la capacité du programme à atteindre un nombre croissant de jeunes avec des ressources externes relativement maîtrisées. KIYO considère que cette évolution est aussi liée au renforcement progressif de mécanismes de solidarité et d'accompagnement internalisés, tels que le recours aux mentors, aux dynamiques de pair-à-pair et à l'implication accrue des acteurs communautaires. Ces dispositifs ont

	permis d'étendre la portée du programme tout en optimisant l'utilisation des ressources.
<b>Durabilité</b>	
Le programme a permis de poser des bases réelles de durabilité, notamment sur les dimensions sociale et technique, à travers l'ancrage communautaire et le renforcement des capacités. Toutefois, la durabilité économique des activités reste plus limitée et dépendante du contexte, en particulier pour les initiatives nécessitant des ressources externes.	KIYO partage cette analyse et reconnaît que le programme a permis de poser des bases solides de durabilité sur les plans social et technique, notamment à travers le renforcement des capacités des partenaires, l'appropriation par les acteurs communautaires et la consolidation de structures locales. L'évaluation met également en évidence une durabilité économique plus différenciée. KIYO considère toutefois que cette situation reflète la diversité des modèles d'activités soutenus, certains étant plus résilients car ancrés dans des dynamiques locales et moins dépendants de ressources externes, tandis que d'autres restent plus sensibles aux contraintes de marché et aux coûts fixes.
<b>Cohérence</b>	
Le programme présente un niveau élevé de cohérence interne, fondé sur une articulation claire entre employabilité, citoyenneté active et renforcement des acteurs. La cohérence externe est globalement satisfaisante, bien que les liens avec les dispositifs publics et les autres interventions restent encore peu formalisés.	KIYO partage cette analyse et confirme le niveau élevé de cohérence interne du programme, fondé sur une articulation claire entre les dimensions d'employabilité, de citoyenneté active et de renforcement des acteurs. En ce qui concerne la cohérence externe, l'évaluation met en évidence un niveau de formalisation limité. KIYO observe que, dans le contexte d'intervention, des formes de cohérence fonctionnelle ont été développées à travers des collaborations opérationnelles et des échanges entre acteurs, notamment avec d'autres organisations du CSC telles que 11.11.11 et SOS Villages d'Enfants, ainsi qu'avec certaines instances publiques comme les divisions provinciales du Plan. Ces dynamiques ont permis de développer des complémentarités concrètes au niveau de la mise en œuvre. Dans le même temps, KIYO reconnaît que le renforcement d'une cohérence plus structurée et institutionnalisée – notamment en lien avec les acteurs publics et les dynamiques de coordination existantes – constitue un levier pour renforcer davantage les effets de levier, l'ancrage institutionnel et la durabilité des interventions, en particulier dans une logique de nexus.

### 3) Réponse aux recommandations

#	Recommandation	Position de KIYO	Modalité de suivi
1	Consolider l'intégration des approches introduites tardivement (talents, analyse de problèmes)	KIYO accepte cette recommandation. Elle met en évidence l'importance d'intégrer les approches structurantes dès le démarrage du programme, afin de permettre leur appropriation progressive par les partenaires et les acteurs communautaires. Cette observation confirme que leur efficacité dépend autant de leur pertinence que du temps et de l'accompagnement nécessaires à leur intégration dans les pratiques, notamment à travers un renforcement des capacités des facilitateurs et un appui continu à la mise en pratique.	<p><b>Capitalisation :</b> Cet élément est intégré dans les leçons apprises du programme, en soulignant l'importance d'introduire les approches structurantes suffisamment tôt dans le cycle de mise en œuvre.</p> <p><b>Transmission :</b> Cette recommandation a été partagée avec les partenaires locaux afin d'orienter la</p>

			conception de leurs futures interventions.
2	Structurer davantage l'accompagnement post-formation des jeunes	<p>KIYO accepte cette recommandation. L'évaluation met en évidence que les dispositifs d'accompagnement post-formation, bien que présents (mentorat, coaching, suivi individualisé), gagneraient à être davantage structurés et systématisés afin de soutenir plus efficacement l'insertion économique des jeunes.</p> <p>Cette observation souligne que l'efficacité de ces dispositifs dépend de leur niveau de structuration et de continuité, notamment à travers une clarification des rôles des acteurs, des modalités de suivi plus régulières et un accompagnement prolongé au-delà de la phase de formation.</p>	<p><b>Capitalisation :</b> Cet élément est intégré dans les leçons apprises du programme, en soulignant l'importance d'un accompagnement post-formation structuré et continu pour renforcer l'impact des parcours d'insertion.</p> <p><b>Transmission :</b> Cette recommandation a été partagée avec les partenaires locaux afin d'orienter la conception de leurs futures interventions. Cette recommandation est aussi partagée avec les acteurs du secteur qui travaillent sur la formation professionnelle pour plus d'efficacité dans leurs interventions.</p>
3	Adapter les parcours d'accompagnement selon les profils des jeunes vu les résultats différenciés selon les profils et les capacités d'insertion	<p>KIYO accepte cette recommandation. Elle met en évidence l'importance d'adapter les parcours d'accompagnement aux profils et aux capacités d'insertion des jeunes, afin de mieux répondre à la diversité des trajectoires. L'introduction de l'approche par les talents a permis d'aller dans ce sens, en améliorant la prise en compte des profils individuels, tout en mettant en évidence que cette différenciation doit être intégrée dès la conception des programmes pour en maximiser les effets.</p>	<p><b>Capitalisation</b> Cet élément est intégré dans les leçons apprises du programme, en soulignant l'importance d'une différenciation précoce et structurée des parcours d'accompagnement.</p> <p><b>Transmission</b> Cette recommandation a été partagée avec les partenaires locaux afin d'orienter la conception de leurs futures. Cette recommandation est aussi utile aux autres organisations qui travaillent sur l'accompagnement des jeunes vers leur autonomisation économique.</p>
4	Orienter les appuis vers des activités économiquement viables et adaptées au contexte	<p>KIYO accepte cette recommandation. Elle met en évidence l'importance de soutenir des activités économiquement viables et adaptées aux réalités locales, en tenant compte de leur modèle économique et de leur niveau de dépendance aux ressources externes. La durabilité des initiatives repose en grande partie sur leur capacité à s'inscrire dans des dynamiques économiques locales et à s'adapter aux conditions de marché, au-delà du seul choix du type d'activité, et Il faudra donc prioriser les activités à faible coût fixe et à rotation rapide du capital dans les choix d'appui.</p>	<p><b>Capitalisation</b> Cet élément est intégré dans les leçons apprises du programme</p> <p><b>Transmission</b> Cette recommandation a été partagée avec les partenaires locaux et à toute autre acteur dans le secteur de l'accompagnement économique afin d'orienter</p>

			les choix d'appui dans leurs futures interventions.
5	Renforcer l'ancrage institutionnel et les synergies avec les acteurs publics et programmes existants	KIYO accepte cette recommandation. Le programme a permis de développer plusieurs synergies et collaborations, notamment avec des organisations belges (SOS Villages d'Enfants, 11.11.11), ainsi qu'avec certains acteurs publics, en particulier les divisions du plan dans les provinces du Nord Kivu et du Sud Kivu. Des initiatives telles que la mise en place du NYAB (National Youth Advisory Board) ont également contribué à renforcer les interactions entre les jeunes et les structures publiques. Toutefois, ces dynamiques se sont développées dans un contexte où les cadres de coordination sont fortement orientés vers l'action humanitaire, ce qui a parfois limité les opportunités d'ancrage institutionnel durable pour des approches de développement.	<b>Transmission</b> - Cette recommandation a été partagée avec les partenaires locaux et à toute autre acteur dans le secteur de l'accompagnement socioéconomique afin d'orienter les choix d'appui dans leurs futures interventions.

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

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

- Les approches combinant compétences de vie et compétences techniques sont pertinentes, mais nécessitent un accompagnement dans la durée
- Le renforcement des capacités des partenaires doit inclure davantage les dimensions de viabilité financière et institutionnelle
- L'approche intégrée (économique + citoyenne) dans l'accompagnement des jeunes est pertinente, mais doit rester équilibrée, les effets sont plus forts lorsque les deux dimensions sont effectivement articulées.
- L'accompagnement de proximité des jeunes est un facteur clé de réussite. L'encadrement pratique à travers un suivi régulier et structurée favorise l'appropriation des compétences.
- La durabilité des initiatives économiques dépend des compétences des acteurs mais aussi et surtout du modèle des activités basées sur des mécanismes qui renforcent l'autonomie grâce à des systèmes peu dépendantes des financements externes. Même si leur potentiel reste limité par le niveau de capital mobilisable, l'approche favorise la continuité des activités après le programme.
- Les approches collectives sont utiles car elles renforcent apprentissage, engagement et participation mais nécessitent un appui spécifique pour mieux gérer les charges collectives et la sensibilité aux conflits internes et garder la motivation sur le long terme.
- Le contexte influence fortement les résultats et doit être anticipé. L'adoption de la sensibilité aux conflits dans la programmation est un processus important pour une prise en charge des interactions éventuels du projet avec son environnement au sens où les deux s'influencent mutuellement.
- Pour assurer la pérennité et la durabilité, le renforcement des acteurs locaux nécessite un accompagnement soutenu dans le processus de leur ancrage institutionnel pour assurer leur légitimité, l'accès aux ressources et la cohérence avec le cadre légal ou administratif existant.

**5) Déclaration de capitalisation / héritage**

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

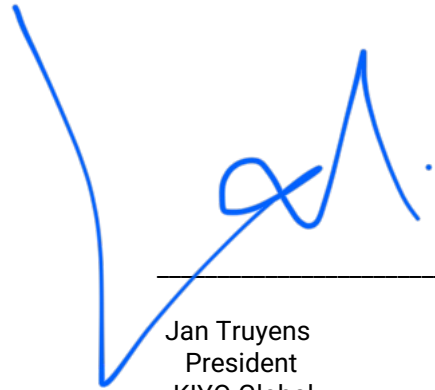
Les enseignements tirés seront partagés avec les partenaires, les bailleurs et d'autres acteurs travaillant sur l'autonomisation des jeunes, afin d'orienter la conception de futures interventions dans des contextes similaires.

Signé ce 29 avril, 2026.



---

Freddy Batundi  
Représentant Pays  
KIYO RDC



---

Jan Truyens  
President  
KIYO Global