

## **Réponse managériale à l'évaluation finale du programme 2017-2021**

### **Pays: Burundi**

#### **1. Observations générales**

KIYO est très satisfait par la manière dont s'est déroulée l'évaluation finale et par la qualité du rapport final soumis par l'INANGA. KIYO tient à remercier d'une façon spéciale l'évaluateur principal, Pierre Léon, qui a fait preuve de flexibilité, notamment par la prise en compte des remarques de KIYO suite à la restitution de la version préliminaire du rapport. L'évaluation répond à l'objectif tel que défini dans les termes de référence, c'est-à-dire d'offrir une évaluation globale de la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité du programme de KIYO au Burundi.

KIYO accueille favorablement les recommandations de l'évaluateur et s'engage à y donner suite selon les plans d'action présentées ci-dessous.

En ce qui concerne la méthodologie, malgré qu'il s'agissait d'un « desk review », KIYO aurait préféré que plus d'un seul représentant des partenaires locaux ait été interviewé lors du processus d'évaluation afin de permettre un point de vue plus diversifié de la part des partenaires locaux.

#### **2. Réponses aux recommandations**

**Recommandation n°1 :** Dans le domaine des droits de l'enfant, favoriser l'engagement des acteurs institutionnels, qui sont des porteurs d'obligation incontournable, et indispensable pour assurer une mise à l'échelle des résultats obtenus et assurer leur pérennité. D'après KIYO, un plaidoyer direct envers les autorités publiques nationales peut sembler complexe dans le contexte du Burundi. Il est tout de même recommandé d'améliorer et de développer cette dimension à l'avenir. Il peut être envisagé par exemple de mettre à profit les événements rassemblant les autorités (acteurs institutionnels) en leur transmettant des demandes/attentes précises et concertées au préalable entre les partenaires, et/ou mieux documenter les effets de ce type d'événements (réactions, prises d'engagement, nouvelles collaborations / synergies, impact sur la qualité de la relation avec les acteurs institutionnels etc.).

**Réponse managériale :**

KIYO est partiellement d'accord avec cette recommandation. Le programme 2022-2026 se focalisera sur le développement des capacités des partenaires locaux, des acteurs communautaires et de KIYO à créer un environnement d'apprentissage de qualité qui favorise la pleine autonomisation des jeunes. Au lieu de développer eux-mêmes des plaidoyers, les partenaires travailleront plutôt sur le développement des compétences des jeunes et des structures communautaires de jeunes à mieux plaider pour des améliorations au sein de leur communauté sur des questions qui leur concernent. Cependant, KIYO reconnaît que les événements rassemblant les autorités pourraient encore être mieux exploités, entre autres par l'accompagnement des jeunes dans la transformation de leurs besoins en demandes et revendications concrètes, et KIYO envisage donc d'inclure cela dans le développement des plans de renforcement mutuel et partagé des capacités. KIYO et ses partenaires participeront également à un trajet d'apprentissage sur le plaidoyer facilité par

11.11.11. En ce qui concerne la mise à échelle des résultats de plaidoyer, KIYO est en train d'explorer des possibles collaborations avec des réseaux de plaidoyer nationaux supportés par d'autres ACNG belges. KIYO favorise le développement d'alliances avec d'autres acteurs mieux positionnés pour canaliser les revendications des jeunes aux autorités nationales (voir aussi la réponse à la recommandation #7). En ce qui concerne les acteurs institutionnels du secteur éducatif, KIYO Burundi et les partenaires organiseront au milieu du programme 2022-2026 un atelier de diffusion des expériences et des modules sur l'intégration des compétences à la vie, la citoyenneté mondiale et l'éducation au développement durable dans l'éducation auprès des acteurs clés comme le Ministère de l'Education, l'Unicef, etc.

Actions-clés	Timing	Responsables
1.1. Développement participatif d'outils de suivi et d'évaluation sur les capacités de KIYO et ses partenaires à créer un environnement propice à l'autonomisation des jeunes (fiches de score d'autonomisation)	1 <sup>er</sup> et 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Siège de KIYO, bureau local de KIYO, partenaires de KIYO
1.2. Etablissement d'une ligne de base sur les capacités concernant l'autonomisation et développement participatif de plans de développement mutuel et partagé des capacités	À partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO
1.3. Mise en œuvre des plans de développement mutuel et partagé des capacités	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO
1.4. Participation de KIYO et ses partenaires au trajet d'apprentissage sur le plaidoyer de 11.11.11	Selon la planification	Bureau local de KIYO, partenaires
1.5. Atelier de diffusion des expériences et des modules sur l'intégration des compétences à la vie, la citoyenneté mondiale et l'éducation au développement durable dans l'éducation auprès des acteurs clés comme le Ministère de l'Education, l'Unicef, etc.	2024	Bureau local de KIYO, partenaires
<p><b>Recommandation n°2 :</b> Réfléchir à comment pourrait être mesuré l'impact des sensibilisations menées par les jeunes qui ont été formés sur cette thématique : sur l'aspect quantitatif (nombre de situations identifiées par les jeunes, nombre de rencontres menées...) et qualitatif (quelles actions/réactions</p>		

suite à leurs interventions).

**Réponse managériale :**

KIYO est d'accord avec cette recommandation. En effet, dans le programme 2022-2026, beaucoup plus d'attention sera accordée au processus de changement au niveau des acteurs dans la portée du programme. Les acteurs qui seront atteints par les actions de sensibilisation et de plaidoyer des jeunes se trouvent dans la sphère d'influence du programme, c'est-à-dire qu'à travers l'autonomisation des jeunes, le programme vise à influencer et à responsabiliser d'autres acteurs communautaires et institutionnels qui ont un impact sur la situation des jeunes. KIYO planifie une réflexion avec les partenaires dans le premier trimestre de l'année 2022 autour de la Théorie du Changement du programme, spécifiquement sur les acteurs qui se trouvent dans la sphère d'influence (au-delà de la sphère de contrôle direct). KIYO envisage d'intégrer dans cette réflexion la question sur comment mieux mesurer et documenter l'impact des activités de sensibilisation menées par les jeunes sur ces acteurs.

Actions-clés	Timing	Responsables
2.1. Réflexion sur la Théorie de Changement du programme 2022-2026, particulièrement sur la sphère d'influence	2 <sup>ième</sup> trimestre 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO
2.2. Développement participatif d'outils de suivi sur les actions de sensibilisation des jeunes	2 <sup>ième</sup> trimestre 2022	Bureau local de KIYO, partenaires de KIYO, structures communautaires de jeunes

**Recommandation n°3 :** Clarifier dès le départ et avec l'ensemble des partenaires la manière de comptabiliser et de définir les indicateurs, et ce, en tenant compte de leurs activités spécifiques respectives. Ce travail d'harmonisation devrait être documenté / capitalisé pour pallier d'éventuels turn-over au sein des équipes et éviter ainsi toutes déperdition.

**Réponse managériale :**

KIYO est d'accord avec cette recommandation. En effet, au début du programme 2022-2026, un ensemble d'outils de suivi et d'évaluation relatifs aux indicateurs clés du programme (les 'fiches de score d'autonomisation') seront développés d'une façon participative avec le bureau local et avec l'ensemble des partenaires afin de garantir une compréhension commune des indicateurs et des moyens de vérification et pour assurer la pleine appropriation des outils de collecte de données par les partenaires et les acteurs communautaires qu'ils accompagnent. Ce processus sera soigneusement documenté.

Actions-clés	Timing	Responsables
3.1. Développement participatif d'outils de suivi et d'évaluation sur les capacités de KIYO, ses partenaires et les acteurs communautaires à créer un environnement propice à l'autonomisation des jeunes (fiches de score d'autonomisation)	A partir du 2 <sup>ième</sup> trimestre de 2022	Siège de KIYO, bureau local de KIYO, partenaires de KIYO

**Recommandation n°4 :** Capitaliser et répliquer le modèle des GS aux futurs programmes en procédant au préalable à une évaluation dédiée et participative pour améliorer leur fonctionnement et leur impact.

**Réponse managériale :**

KIYO est d'accord avec cette recommandation. En effet, les GS se sont révélés des structures communautaires de solidarité et d'autonomisation prometteuses dans le programme 2017-2021 et le programme 2022-2026 continuera à soutenir et répliquer le modèle. A ce point, les partenaires concernés ont documenté l'impact des GS à travers des témoignages et des histoires de succès aussi bien qu'à travers des outils mesurant l'amélioration des conditions de vie, mais KIYO est d'accord qu'une évaluation ou réflexion plus approfondie permettra d'améliorer le fonctionnement et l'impact des GS. KIYO facilitera un processus d'apprentissage et d'échange (développement partagé des capacités) entre les partenaires FVS et BIRATURABA spécifiquement sur le modèle des GS et prévoit aussi à plus long terme des échanges entre les partenaires burundais et le partenaire congolais ADED.

Actions-clés	Timing	Responsables
4.1. Mise en place et accompagnement des structures d'épargne et de crédit (GS)	De manière continue durant le PGM 22-26	Bureau local de KIYO, partenaires concernés
4.2. Documentation et réflexion sur le fonctionnement et l'impact des GS sur la vie des jeunes membres	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2022	Bureau local de KIYO et les partenaires, spécifiquement FVS et BIRATURABA

**Recommandation n°5 :** Réfléchir à la mise en place de points focaux genre dans les structures communautaires soutenues par le programme (GS, CPE, clubs d'enfant).

Coupler cette mise en place à de la formation et du suivi de ces points focaux par les partenaires ou par le biais de synergies externes si nécessaires.

**Réponse managériale :**

KIYO d'accord avec la recommandation. En effet, l'intégration transversale de l'aspect genre dans le fonctionnement des partenaires et dans les activités du programme sera l'un des points clés dans le développement mutuel et partagé des capacités et un travail plus intensif sur le genre est prévu à partir de la troisième année du programme. KIYO et les partenaires réfléchiront sur la proposition de mettre en place des points focaux genre dans les structures communautaires. Cependant, KIYO estime que la mise en place de points focaux genre au niveau des partenaires pourrait être une étape préalable, afin d'assurer la prise en charge de cette thématique. KIYO s'est aussi inscrit dans la cible stratégique 5 du CSC Burundi, dans laquelle se retrouvent les ACNG belges qui travaillent sur la thématique du genre au sein de leurs programmes.

Actions-clés	Timing	Responsables
5.1. Etablissement d'une ligne de base concernant les capacités sur l'intégration du genre (faisant partie de la fiche de score d'autonomisation)	À partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO
5.2. Elaboration d'un trajet d'apprentissage sur l'intégration de la	A partir de la 3 <sup>ème</sup> année du programme (2024)	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO

dimension genre dans les structures (cadres de rencontres) de jeunes		
5.3. Collaboration avec RCN, ACNG belge ayant une expertise sur le genre	À partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO
5.4. Partage d'expériences et leçons apprises concernant le genre au sein de la cible stratégique 5 (genre) du CSC Burundi	Pendant les rencontres du CSC et les dialogues stratégiques annuelles.	Bureau local de KIYO
<b>Recommandation n°6 :</b> Des propositions doivent être faites pour assurer la protection des dénonciateurs dans le mécanisme de gestion des plaintes et ainsi lever certains freins de dénonciation de violation des DE et/ou favoriser la clôture de certaines situations de cas grave où le recours au témoin fait partie intégrante de la procédure.		
<b>Réponse managériale :</b> KIYO est d'accord avec cette recommandation, dans le sens où l'élément de protection est l'un des éléments clés de l'approche d'autonomisation <sup>1</sup> à travers lequel les méthodologies et les pratiques existantes des partenaires seront analysées au début du programme en vue de leur renforcement. L'aspect de la protection fait partie de l'approche plus générale concernant la création d'un environnement autour de jeunes qui favorise leur autonomisation, y compris leur protection contre toute forme de préjudice. Pour les partenaires qui reçoivent et traitent des plaintes, la mise en place de mécanismes de protection des dénonciateurs devraient faire partie de l'analyse de leurs capacités en autonomisation et d'interventions en développement mutuel et partagé des capacités. En plus, à partir de la troisième année du programme, KIYO facilitera un processus de développement mutuel et partagé des capacités spécifiquement sur l'intégration transversale de l'intégrité et la sauvegarde de l'enfant au sein d'une organisation.		
Actions-clés	Timing	Responsables
6.1. Etablissement d'une ligne de base concernant les capacités des partenaires concernant les éléments 'APPS' (y compris la protection) et concernant l'intégrité et la sauvegarde de l'enfant.	À partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO
6.2. Développement participatif et mise en œuvre d'un plan de renforcement mutuel et partagé des capacités	À partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO
6.3. Evaluation annuelle de la mise en œuvre et de l'impact du plan de développement mutuel	Annuelle	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO

1 Il s'agit du modèle 'APPS', qui comprend les éléments de conscience ('awareness'), protection, participation et compétences ('skills')

et partagé des capacités		
<p><b>Recommandation n°7 :</b> Les activités de plaidoyer, pour lesquelles des indicateurs ambitieux sont fixées, requièrent de s’allier à des organisations spécialisées sur le sujet, qui ont l’expertise et la connaissance des mécanismes politiques/juridiques et des acteurs à solliciter, et doivent être envisagées dès le début de mise en œuvre du programme, en prenant en considération le calendrier législatif, pour avoir des chances d’aboutir.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> KIYO est partiellement d’accord avec cette recommandation. Contrairement au programme 2017-2021, le plaidoyer ne constitue plus un chemin de changement distinct dans le programme 2022-2026 et aucun indicateur y lié n’a été formulé. Cependant, dans le contexte d’une collaboration structurelle entre KIYO et 11.11.11, le bureau local de KIYO aussi bien que les partenaires locaux participeront à un trajet d’apprentissage sur le plaidoyer et, étant donné que 11.11.11 a un partenariat avec un réseau d’OSC national orienté vers le plaidoyer, des opportunités de collaboration peuvent être explorées pour une mise à échelle (voir aussi la réponse sur la recommandation #1).</p>		
Actions-clés	Timing	Responsables
7.1. Exploration de possibilité de développer des alliances avec des réseaux nationaux de plaidoyer	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2022	Bureau local de KIYO
7.2. Participation de KIYO et ses partenaires au trajet d’apprentissage sur le plaidoyer de 11.11.11	Selon la planification	Bureau local de KIYO, partenaires
<p><b>Recommandation n°8 :</b> Disposer d’un outil permettant d’évaluer et de documenter le retour sur investissement des partenaires pour mesurer précisément le degré d’impact de ces AGR sur leur organisation.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> KIYO est d’accord avec cette recommandation. En effet, un outil de suivi et d’évaluation concernant le retour sur investissement des activités AGR développées par les partenaires vers la fin du programme 2017-2021 a déjà été élaboré et mis en application par les partenaires. Une évaluation régulière de la rentabilité des AGR des partenaires fera partie du processus de monitoring du bureau local de KIYO auprès des partenaires et des leçons apprises aussi bien que des recommandations seront formulées sur la base de l’évaluation.</p>		
Actions-clés	Timing	Responsables
8.1. Première analyse du retour sur investissement des AGR utilisant l’outil développé.	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO, partenaires concernés
8.2. Monitoring régulier de la rentabilité des AGR des partenaires, formulation de leçons apprises et recommandations, et application de mesures pour renforcer la	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre 2022	Bureau local de KIYO, partenaires concernés

rentabilité des AGR		
...		
<p><b>Recommandation n°9 :</b> Associer, même indirectement, les partenaires externes aux réunions cadres de concertation. Cette contribution pourrait se faire en interne et transmise à KIYO en amont des réunions cadres de concertation sous le format suivant : rapide analyse SWOT de la relation entre le partenaire externe et KIYO et ses partenaires opérationnels ; recommandations / propositions d'amélioration dans la mise en œuvre du plan d'action. Ce procédé permettrait de recueillir, de documenter et prendre en compte le point de vue des partenaires externes.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> KIYO est partiellement d'accord avec cette recommandation. Les cadres de concertation sont des espaces d'échange important à travers lesquels, au-delà des échanges autour de la mise en œuvre du programme, une relation de confiance se construit entre KIYO et ses partenaires et entre les partenaires eux-mêmes. KIYO estime important de garder cet espace avant tout comme un espace rassurant ('safe space'). Cependant, KIYO est ouvert à une implication plus indirecte de certains partenaires externes (tels que d'autres ACNG avec lesquels KIYO développe des synergies) aux réflexions sur l'évolution du contexte, les stratégies de mise en œuvre du programme, l'évolution des partenariats. KIYO et ses partenaires pourraient même envisager des participations ponctuelles et stratégiques d'acteurs externes aux cadres de coordination pour apporter une expertise complémentaire ou fournir un regard externe pour enrichir les réflexions internes. Cependant, ceci doit toujours se faire sur une base de consensus entre KIYO et les partenaires et d'une façon à ne pas perturber la dynamique propre aux cadres de concertation.</p>		
Actions-clés	Timing	Responsables
9.1 Faire un plan d'action annuel des activités à faire en synergies sur base des expertises et des moyens de chaque partie	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO, les partenaires de KIYO et les ACNG belges concernés par les synergies externes
9.2 Implication (directe ou indirecte) de certains ACNG (partenaires externes) dans les réunions de coordination semestrielles	A chaque réunion de coordination	Bureau local de KIYO
<p><b>Recommandation n°10 :</b> L'approche participative vis-à-vis des enfants est à renouveler dans le cadre de futurs programmes et il serait judicieux de proposer à ces enfants et jeunes de devenir ambassadeurs en diffusant et essayant leur connaissances et expériences auprès d'autres enfants et jeunes, d'autres OSC engagées en faveur des DE, d'autres communautés, d'autres provinces.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b> KIYO est d'accord avec cette recommandation. En effet, le programme 2022-2026 vise à continuer à accompagner des jeunes pour qu'ils puissent jouer encore plus un rôle d'ambassadeur auprès de leurs pairs et auprès des autres acteurs dans leur communauté et ailleurs. Le processus d'autonomisation des jeunes se focalisera, entre autres, sur le développement des compétences à la vie, la connaissance de leurs droits et comment les revendiquer, et sur leurs capacités de s'engager comme citoyens actifs du monde. KIYO s'attend à un</p>		

effet multiplicateur, supporté par la littérature sur l'autonomisation des jeunes, où chaque jeune autonomisé inspirera au moins 3 jeunes dans son environnement direct. En fonction des moyens, des rencontres seront organisés avec les jeunes de différents cadres/structures de jeunesse du programme (les clubs de paix, les clubs scolaires, ...) pour partager leurs expériences et renforcer cette participation des jeunes en tant qu'influenceurs positifs et ambassadeurs dans leurs communautés.

Actions-clés	Timing	Responsables
10.1. Mise en place des cadres de rencontres (structures) des jeunes (GS, Clubs, etc..)	A partir du deuxième semestre de 2022	Les partenaires opérationnels de KIYO
10.2. Accompagnement de la mise en place et renforcement du fonctionnement des structures de jeunes et élaboration des plans d'actions (renouvelables sur une période déterminée par les jeunes eux-mêmes)	A partir du deuxième semestre de 2022	Les jeunes membres des structures (encadrés par les partenaires opérationnels de KIYO)
10.3 Suivi et évaluation des plan d'actions des structures des jeunes	A partir du deuxième semestre de 2022	Les jeunes membres des structures, les partenaires opérationnels de KIYO, autorités locales

**Recommandation n°11 :** Réfléchir à la mise en place de mandats étendus pour un nombre limité de membres des CPE. Ils pourraient ainsi assurer une continuité dans le fonctionnement des CPE et être un « relais » de FVS auprès des nouveaux membres.

**Réponse managériale :**

KIYO n'est pas tout à fait d'accord avec cette recommandation. En effet, la structure CPE ('Comité de Protection de l'Enfant') est dirigée et structurée par un cadre légal national. La mise en place et l'accompagnement des CPE par KIYO et ses partenaires se fait dans l'optique de soutenir les efforts du gouvernement dans la mise en œuvre d'une politique nationale de protection de l'enfant. L'extension des mandats des membres des CPE n'est donc pas du ressort de KIYO. KIYO aimerait aussi clarifier que FVS n'est pas le seul partenaire de KIYO ayant travaillé dans le programme 2017-2021 sur la mise en place et la formation des CPE dans les zones d'intervention de KIYO. OIDEB a également beaucoup travaillé là-dessus et les autres partenaires de KIYO (APRODEM et JJB) ont collaboré avec ces CPE. Ils ne seront donc pas des 'relais de FVS'. Cette confusion a été sûrement dû au fait que FVS ait été le seul partenaire interviewé.

**Recommandation n°12 :** Documenter les retombées positives des mesures prises par les autorités au niveau local en matière de DE et les communiquer/diffuser pour pousser les autorités nationales à les appliquer à plus grande échelle : quels sont les effets sociaux, économiques, environnementaux... de telles mesures ? Porter une réflexion sur la manière de recueillir des données fiables et dans le temps pour mesurer les changements en y associant les autorités concernées dans un souci d'adhésion, et en s'alliant à une/des organisations spécialisées en plaidoyer pour guider KIYO et ses partenaires.

**Réponse managériale :**

KIYO est en grande partie d'accord avec cette recommandation. Cependant, KIYO estime avoir répondu à tous les éléments de cette recommandation dans nos réponses aux recommandations #1 (concernant le plaidoyer auprès des acteurs institutionnels nationaux), #2 (concernant le suivi sur l'impact de actions de sensibilisation/plaidoyer) et #7 (concernant la proposition de s'allier aux organisations expérimentées dans le plaidoyer et ayant des relais aux autorités nationales).

**Recommandation n°13 :** La TOC est une méthodologie d'analyse et de planification qui nécessite d'être élaborée de concert avec les partenaires, et dont le design mériterait d'être simplifié pour faciliter sa compréhension. Il pourrait être nécessaire de faire apparaître la place des partenaires dans le schéma de la TOC pour leur permettre d'avoir à la fois une vision macro et micro pour leur permettre de visualiser où et de quelle manière se situe leur contribution.

**Réponse managériale :**

KIYO est d'accord avec cette recommandation. En effet, le développement de la TOC du programme 2022-2026 a été réalisée de concert avec les partenaires. Le design a été simplifié et laisse apparaître la place, la sphère d'influence de chaque acteur (KIYO, partenaire, structures communautaire) et par conséquent la contribution de chacun pour parvenir au changement ultime poursuivi.

Actions-clés	Timing	Responsables
13.1. Rappel et discussions/réflexions annuelle sur la TOC avec les partenaires du programme 2022-2026	Au démarrage du programme (A partir du premier trimestre 2022) + annuelle	Bureau local de KIYO, partenaires

**Recommandation n°14 :** Réfléchir à la possibilité d'organiser des sessions de partage d'expériences et de bonnes pratiques (à distance et/ou présentiel selon les possibilités) entre partenaires de différents pays d'intervention de KIYO. Ce partage d'expérience devrait aborder des sujets concrets et pratiques de manière à ce que chaque partenaire puisse s'en inspirer.

**Réponse managériale :**

KIYO est d'accord avec cette recommandation. L'un des piliers du plan stratégique global de KIYO est le partage d'expertises d'une part entre KIYO et ses partenaires (développement mutuel des capacités) et d'autres parts entre les partenaires œuvrant au sein du même pays ou dans des pays différents (développement partagé des capacités). L'un des rôles principaux de KIYO sera d'encourager et de faciliter ces échanges entre les partenaires pour améliorer sensiblement les expertises de chacun au niveau thématique, organisationnel et financier.

Actions-clés	Timing	Responsables
14.1. Développement des outils d'analyse, de suivi & d'évaluation concernant les capacités de KIYO et de ses partenaires (à travers les fiche de score d'autonomisation)	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO
14.2. Mise en œuvre des plans de développement mutuel et partagé des	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO

capacités(MCD/SCD)		
<p><b>Recommandation n°15</b> : Essayer de s’orienter vers une analyse un peu plus fine des apports du RC opéré par KIYO en documentant les effets réels de ces formations dans l’organisation des partenaires.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b>  KIYO est d’accord avec cette recommandation. Néanmoins, considérant les partenaires comme étant des experts, KIYO a consciemment choisi de s’éloigner de l’approche classique de ‘renforcement des capacités’ (transmission unidirectionnelle des connaissances et des capacités de l’ONG d’appui aux partenaires locaux) en faveur d’une approche de développement mutuel et partagé des capacités où chacun offre son expertise aux autres et chacun apprend des autres. Il s’agira donc plutôt d’un développement mutuel et partagé des capacités (MCD/SCD). Ainsi donc cette analyse des apports de l’approche MCD sera réalisée tout au long du programme. Une documentation y relative sera faite et partagée à la fin du programme comme étant un des acquis et des effets positifs de collaboration avec les organisations locales expertes dans la maîtrise du contexte local.</p>		
Actions-clés	Timing	Responsables
15.1. Développement des outils d’analyse, de suivi & d’évaluation concernant les capacités de KIYO et de ses partenaires (à travers les fiche de score d’autonomisation)	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l’appui du siège), partenaires de KIYO
15.2. Mise en œuvre des plans de développement mutuel et partagé des capacités(MCD/SCD)	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l’appui du siège), partenaires de KIYO
15.3. Evaluation participative de la mise en œuvre et de résultats du plan de développement mutuel et partagé des capacités (à travers les fiches de score d’autonomisation)	Annuelle	Bureau local de KIYO (avec l’appui du siège), partenaires de KIYO
15.4. Atelier de diffusion des acquis du programme	Au deuxième semestre de la dernière année du programme (2026)	Bureau local de KIYO et les partenaires de KIYO
<p><b>Recommandation n°16</b> : Élaborer un outil de diagnostic et d’analyse des capacités institutionnelles permettant de disposer d’un diagnostic initial des capacités des partenaires et visualiser les progrès et acquis du partenaire en cours de programme ainsi que les points forts et points à renforcer sur les aspects organisationnels.</p>		
<p><b>Réponse managériale :</b>  KIYO est d’accord avec cette recommandation. Une première analyse des capacités institutionnelles a déjà été menée lors du processus de sélection des partenaires du programme 2022-2026. Au début du programme une ligne de base plus fine des capacités existantes aussi bien que les besoins de renforcement à tous niveaux sera établie et des plans de développement mutuel et partagé des capacités seront développés, validés et mis en œuvre conjointement.</p>		

Actions-clés	Timing	Responsables
16.1. Mise à jour de l'analyse des capacités institutionnelles déjà menée	1 <sup>er</sup> trimestre de l'année 2022	Bureau local de KIYO et les partenaires de KIYO
16.2. Elaboration et mise en œuvre des plans de développement mutuel et partagé des capacités(MCD/SCD)	A partir du 2 <sup>ème</sup> trimestre de 2022	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO
16.3. Evaluation des plans MCD/SCD sur une périodicité convenue entre KIYO et ses partenaire	A partir du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2022 et continu jusqu'à la fin du programme	Bureau local de KIYO (avec l'appui du siège), partenaires de KIYO