

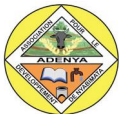
## CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES DE 35 ANS DE L'ADENYA

AVEC L'APPUI TECHNIQUE ET FINANCIER DE FRERES DES HOMMES-PARIS



### RAPPORT FINAL (RÉSUMÉ)

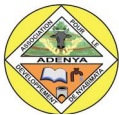
Laurent Dietsch  
Septembre 2018



## TABLE DES MATIÈRES

---

LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	3
1. INTRODUCTION.....	4
2. MÉTHODOLOGIE.....	5
3. LES PRINCIPALES ÉTAPES DE L'HISTOIRE D'ADENYA.....	6
4. UNE IMAGE TRÈS POSITIVE AUPRÈS DES ACTEURS EXTERNES .....	8
5. LES DOMAINES D'INTERVENTION : STRATÉGIES, RÉSULTATS ET APPRENTISSAGES.....	9
5.1. Agriculture : De la révolution verte à l'appui à la transition agro-écologique .....	9
5.2. Education : Un domaine d'intervention varié aux contours multiples. ....	10
5.3. Environnement : domaine d'intervention ou axe transversal ?.....	12
6. LES STRATÉGIES ET MÉTHODES D'INTERVENTION AU NIVEAU DES GROUPES CIBLES.....	14
6.1. La vulgarisation des techniques améliorées.....	14
6.2. La structuration et l'accompagnement à des organisations locales .....	16
6.3. Le positionnement des actions d'ADENYA en relation avec celles de l'Etat. ....	18
7. LES STRATÉGIES ET ACTIONS ORGANISATIONNELLES (INTERNES) .....	21
7.1. les partenariats établis (financiers et techniques).....	21
7.2. Les stratégies pour l'autofinancement des initiatives et de l'organisation .....	22
7.3. Stratégies d'extension territoriale et échelles de mobilisation des groupes cibles .....	23
7.4. Stratégies organisationnelles internes .....	24
8. PRINCIPALES CONCLUSIONS, REFLEXIONS ET ENSEIGNEMENTS .....	26



## LISTE DES ABRÉVIATIONS

---

ADENYA :	Association pour le développement de Nyabimata
AJIC :	Anti-corruption Justice and Information Center (Centre de Justice et d'information Anti-Corruption)
AMI :	Association Modest et Innocent
BD :	Broederlijk Delen
BAN :	Banki y'Abahinzi ba Nshili (Caisse d'Agriculteurs de Nshili)
CASE:	Community-assisted Access to Sustainable Energy
CAGN :	Centre d'Animation Global de Nyabimata
CCOAIB :	Conseil de Concertation des Organisation d'Appui aux Initiatives de Base
COOPEC :	Coopérative d'Epargne et de Crédit
COFIL :	Comité de Pilotage
COPORWA :	Communauté des Potiers du Rwanda
DUHAMIC-ADRI :	Duharanira Amajyambere y'Icyaro-Action de Développement Rural Intégré
GERDAL :	Groupement d'expérimentation et recherche pour le développement et l'action locale.
FDH :	Frères des Hommes
IAKI :	Isanduku y'Abahinzi ba Kivu (Caisse d'Agriculteurs de Kivu)
KOTITU :	Koperative Turwanyeye Igihendo Tuzamure Ubuhinzi (Cooperative de Lutte contre les Prix inadéquats de la production et pour le Développement de l'Agriculture)
LIBRAP:	Literacy and Basic Rights Awareness Project
NOVIB :	Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand (Organisation Néerlandaise pour le Développement International)
NPA:	Norwegian People's Aid
NPK:	Azote-Phosphate-Potassium (engrais chimique)
PAGOR :	Programme d'Appui à la bonne Gouvernance locale au milieu rural Rwandais
PAM :	Programme Alimentaire Mondial
PDAG :	Projet de Développement Agricole de Gikongoro
PIA :	Projet d'Intensification Agricole
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPIMA:	Public Policy Information Monitoring and Advocacy
PPMDA :	Projet de Participation des Ménages au Développement Agricole et Nutritionnel
PRAGER :	Programme d'Activités Génératrices de Revenu
PRESASO :	Programme de Prévention Sanitaire et Sociale
RECASE :	Renforcement des Capacités Socio-Economiques (Projet de Renforcement des Capacités économiques et sociales des ménages les plus vulnérables et de leurs collectifs dans 8 secteurs de la Province Sud au Rwanda).
SAN :	Projet de Sécurité Alimentaire en Nyaruguru
VSI :	Volontaire du Service International
ToC:	Théorie du Changement



## 1. INTRODUCTION

Créée en 1982, l'Association pour le développement de Nyabimata (ADENYA) s'est fixée pour mission de promouvoir l'auto-développement rural en privilégiant la méthode participative dans toutes ses interventions. Après 35 ans d'expériences, l'ADENYA, avec l'appui de Frères des Hommes (FDH), a décidé de réaliser une capitalisation qui porte sur l'ensemble des actions et stratégies mises en œuvre par ADENYA pour le **renforcement des capacités techniques, politiques et organisationnelles des populations dans le domaine de l'agriculture, de l'environnement et de l'éducation**. Les enjeux de cette capitalisation sont les suivants :

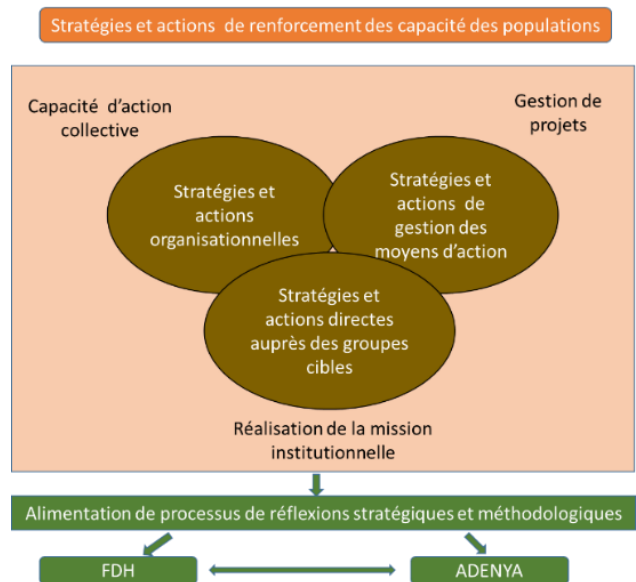
- Renforcer la mobilisation et l'engagement des membres, administrateurs et du personnel salarié de l'ADENYA vis-à-vis de la stratégie et des activités de l'organisation (renforcer la « capacité d'action collective » de l'organisation).
- Obtenir des apprentissages sur les moyens à mettre en œuvre pour mieux articuler une dynamique de travail par projets avec le renforcement des capacités d'action collective de l'organisation et une démarche d'appui à l'auto-développement des populations cibles.
- Apporter des apprentissages de l'expérience passée pour l'amélioration des stratégies et actions de renforcement de capacités des populations, principalement dans le domaine de l'agriculture, de l'environnement et de l'éducation

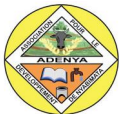
Il ne s'agissait donc pas de capitaliser l'expérience d'un domaine d'intervention ou d'un ou plusieurs projets spécifiques mais **de retracer l'ensemble de l'histoire de l'ADENYA dans ces domaines d'intervention et d'en tirer des apprentissages transversaux**, depuis l'identification des pratiques et savoir-faire qui ont été développés à travers les différents projets en analysant les actions et stratégies auprès des groupes cibles, ainsi que celles liées à la gestion des moyens d'action (ressources humaines et financières...), jusqu'au fonctionnement de l'organisation.

**Le premier et principal destinataire de la capitalisation est l'ensemble de l'équipe de l'ADENYA (administrateurs, membres et salariés)**, d'abord dans une optique de **renforcement organisationnel interne**. Ensuite, même si ce n'est pas la finalité première, elle devait aussi permettre **d'augmenter la visibilité externe** de l'organisation, par la production d'une trace écrite des pratiques, méthodes et expériences développées depuis sa création qui puisse aussi être partagée avec d'autres organisations au niveau national et international.

Le second destinataire principal est FDH, pour qui cette capitalisation servira à **alimenter ses propres réflexions sur l'amélioration des méthodes d'accompagnement** de populations dans leurs processus d'émancipation et les réflexions des membres du collectif « former pour transformer » qu'il anime. De plus, cette capitalisation servira à **l'enrichissement des expériences de FDH en méthodologie de capitalisation ainsi qu'au renforcement des compétences de son personnel sur cette thématique**.

Les acteurs principaux de la capitalisation ont été les **différents intégrants de l'équipe ADENYA** (membres, administrateurs, salariés) : ils ont participé à la définition de ses objectifs, à l'apport d'information, à l'analyse de l'expérience, etc. De façon complémentaire, **d'autres acteurs, provenant principalement des groupes cibles**, ont été mobilisés comme source d'informations. Un autre **acteur important dans ce processus de capitalisation a été FDH**, même si sa participation a été plus ponctuelle : elle a participé au cadrage initial lors du démarrage du processus pour contribuer à garantir que celui-ci réponde aux attentes et aussi par la révision des produits finaux obtenus. Finalement, le rôle du consultant a été d'organiser méthodologiquement l'ensemble de la capitalisation, de se responsabiliser de l'animation de l'ensemble du processus avec les différents acteurs, de transférer les compétences de capitalisation au volontaire de FDH présent sur place (en l'engageant dans une démarche de co-animation) et de se responsabiliser pour la rédaction des produits finaux.





## 2. MÉTHODOLOGIE

La démarche de capitalisation s'est concentrée sur trois aspects principaux : le **contexte (en lien avec le domaine d'intervention)**, l'**action (stratégies et activités réalisées)** et les **enseignements** qu'il est possible d'en tirer afin d'alimenter autant la réflexion prospective de l'ADENYA que celle d'autres acteurs.

L'**analyse du contexte** vise à situer l'expérience analysée et de comprendre les caractéristiques de son environnement. Elle permet d'identifier les spécificités des zones d'intervention et la façon dont les interventions de l'ADENYA dans le domaine du renforcement des capacités de populations locales s'y inscrit, afin de mettre en lumière les contraintes et les leviers préexistants.

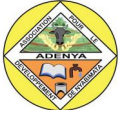
L'**analyse détaillée des actions menées**, en reconstruisant les étapes qui se sont succédées, cherche à mettre en exergue les résultats escomptés et atteints, les acteurs impliqués, leur rôle et leur posture, les méthodes de mise en œuvre, et les contraintes et leviers rencontrés.

L'**identification des principaux enseignements** constitue le cœur du travail de capitalisation. Cette étape permet de partager les leçons apprises, de les modéliser et de les répliquer dans le cadre d'un nouveau cycle de programmation.

Dans le cas de cette capitalisation, l'attention s'est portée non sur un programme ou un projet particulier mais sur l'ensemble des stratégies et actions menées par l'ADENYA pendant plus de 35 ans ; par conséquent, la capitalisation a reposé sur 5 phases principales :

- Une **phase préparatoire** de révision documentaire, et une réunion de cadrage, pour préparer et préciser la méthodologie de la capitalisation et l'organisation opérationnelle de la mission sur le terrain ;
- Une **phase** consacrée spécifiquement à **retracer l'histoire des 35 ans d'actions** de l'ADENYA, afin d'en dégager une **vision globale et partagée** entre les différents acteurs (en particulier de l'équipe d'ADENYA prise dans son ensemble). **Pour cela, un atelier** a été animé pour l'identification et la réalisation d'une première analyse des principaux moments clefs et changements survenus au long des 35 ans, pour ensuite identifier et décrire, les étapes les plus représentatives de cette histoire ;
- Une **phase de recueil d'information et d'éléments d'analyse** de chacune des étapes identifiées lors de la phase antérieure. La démarche présentée ci-dessus, qui s'appuie sur trois aspects principaux (le contexte, l'action et les enseignements), s'est appliquée à chacune des étapes identifiées. Dans cette phase, une attention particulière a été portée à recueillir les informations et éléments d'analyse depuis la perspective des différents acteurs liés à chaque étape (22 entretiens réalisés au total). Elle a aussi servi à rétro-alimenter et compléter l'analyse des principaux changements de l'histoire d'ADENYA, faite dans la phase antérieure.
- Une **phase de restitution et d'analyse transversale** de l'expérience afin d'en tirer les enseignements qui permettent d'alimenter la réflexion prospective de l'équipe d'ADENYA, en lien avec les attentes spécifiques mentionnées par le comité de pilotage (COFIL) au démarrage de la mission :
  - Sur les actions et stratégies mises en place par ADENYA dans les différentes étapes de son histoire, dans chacun des trois domaines d'intervention (agriculture, éducation et environnement) ;
  - Sur les méthodologies de travail avec les groupes cibles, en particulier au niveau de la vulgarisation de nouvelles techniques et la structuration d'organisations locales ;
  - Sur les différents positionnements de l'organisation face à l'Etat dans les actions et stratégies mises en place ;
  - Sur les stratégies organisationnelles internes : d'établissement de partenariats techniques et financiers, d'extension territoriale, d'autofinancement et de gestion des ressources humaines.
- Une **phase finale de rédaction et d'obtention des produits finaux** de la capitalisation.

L'ensemble de la capitalisation s'est faite entre les mois de mai et septembre 2018. La phase mission de terrain, proprement dite, s'est réalisée du 4 au 15 juin 2018.

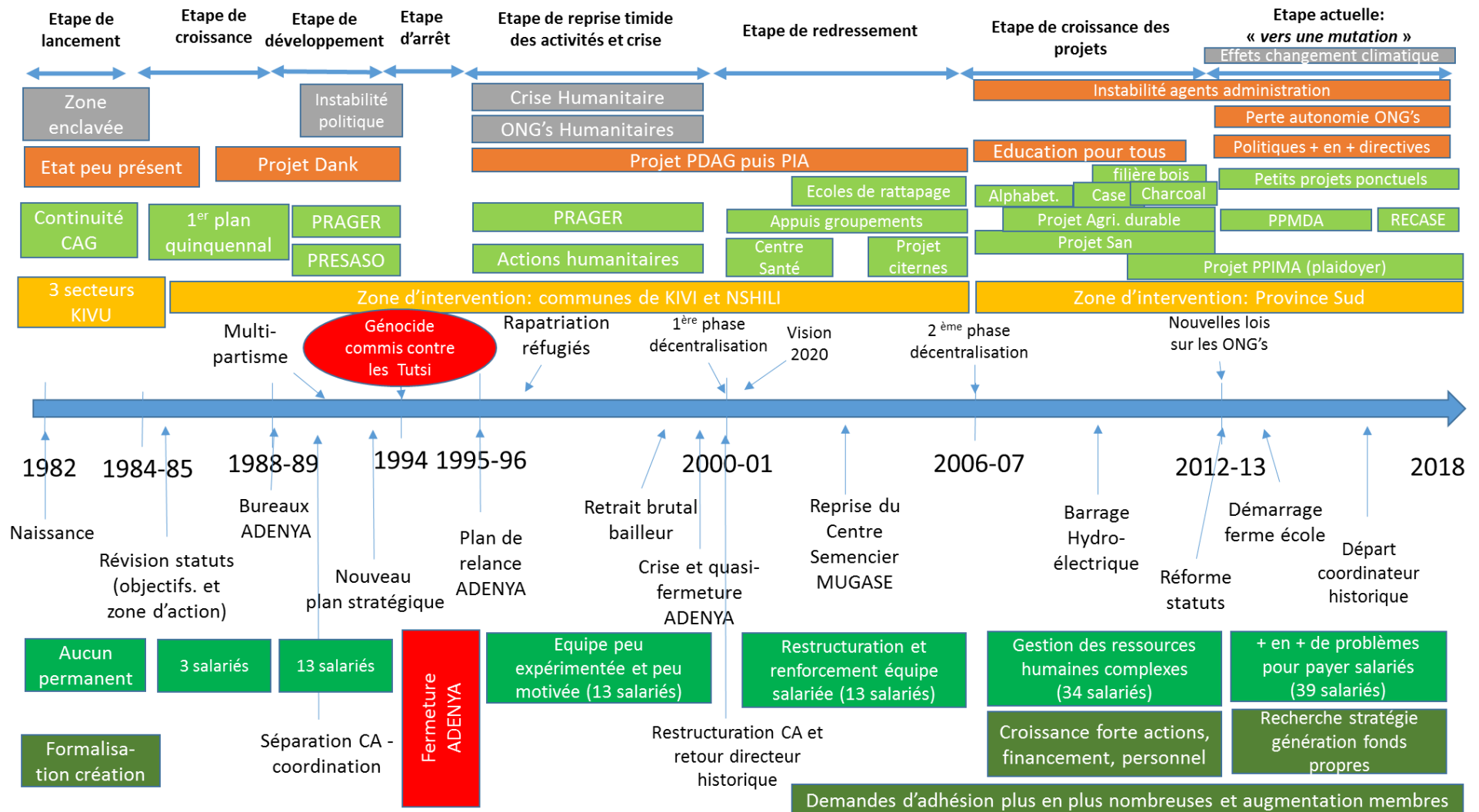


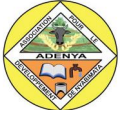
### 3. LES PRINCIPALES ÉTAPES DE L'HISTOIRE D'ADENYA

Lors de l'atelier initial, les membres et salariés d'ADENYA ont identifié les principaux changements et événements marquants des 35 ans d'histoire d'ADENYA : au niveau du contexte, dans les actions réalisées au niveau des groupes cibles ainsi que sur des aspects plus organisationnels internes. Cela a permis de construire, de façon participative, une ligne de temps depuis la naissance d'ADENYA en 1982 jusqu'à aujourd'hui. Le schéma de la page suivante présente une synthèse des éléments apportés par les participants.

Sur la base de ces apports, il a été possible d'identifier 8 étapes représentatives de cette histoire, lesquelles ont été validées lors de l'atelier final :

- **L'étape de lancement (1982-1984).** Elle correspond à l'étape de constitution et structuration de l'organisation et de l'initiation du projet organisationnel. Les premières actions sont réalisées dans la continuité des actions menées par les Volontaires les années antérieures, dans le cadre du Centre d'Animation Globale de Nyabimata (CAGN).
- **L'étape de croissance (1985-1988),** avec l'engagement des premiers salariés, la formulation d'objectifs et de zones d'intervention propre ainsi que la formulation et exécution d'un premier plan quinquennal qui couvre l'ensemble des deux communes de KIVU et NSHILI.
- **L'étape de développement (1989-1994),** marquée par l'extension et la diversification des activités d'ADENYA et aussi la recherche de synergies et partenariats au niveau national. En particulier, ses actions se structurent autour de deux programmes : le programme d'activités génératrices de revenus (PRAGER) et le programme de prévention sanitaire et d'éducation sociale (PRESASO).
- **L'étape d'arrêt des projets (1994-1995),** provoquée par le génocide commis contre les Tutsis (avril 1994) et la destruction massive du pays qui s'en est suivie.
- **L'étape de reprise timide des activités et de crise (1996-2000),** avec une reprise difficile des activités (perte de membres influents ainsi que de ressources financières et matérielles) dans un contexte marqué par l'engagement dans des actions principalement humanitaires, en appui aux nombreux réfugiés rapatriés. Un malentendu avec un financeur entraîne en 2000 un arrêt du financement, provoquant une forte crise interne dans l'organisation, celle-ci se trouvant au bord de la fermeture complète.
- **L'étape de redressement/ relance (2001-2006),** marquée par le retour d'anciens membres ainsi que du directeur historique de l'organisation, qui ont uni leurs efforts pour redresser, restructurer et renforcer l'organisation et, ainsi, redonner à ADENYA une image positive. Cela s'est traduit, en lien avec le contexte, par l'abandon d'actions humanitaires, pour se consacrer de nouveau à des actions de développement dans ses domaines d'intervention historiques (agriculture, éducation, santé, environnement). ADENYA a accueilli plusieurs nouveaux membres et recruté du personnel plus compétant, dont des volontaires internationaux.
- **L'étape de croissance des activités (2007-2012).** Récoltant les fruits de son redressement opéré pendant l'étape antérieure, cette étape se caractérise surtout par la croissance des activités d'ADENYA, produit de la mise en place de nouveaux projets de taille importante, tant par les volumes financiers en jeu que par leur couverture géographique, dans les différents domaines d'intervention.
- **L'étape actuelle, (2012-2018) nommée « vers une mutation »** par ADENYA, car faite d'incertitudes et de questionnements, lié à un contexte de plus en plus difficile : un Etat qui devient de plus en plus directif et contrôleur, la fin de plusieurs « gros » projets exécutés pendant l'étape antérieure, des bailleurs de fonds qui ne s'engagent plus que sur des projets ponctuels, etc. Elle est marquée par une diminution du volume d'activités et des sources de financement, obligeant ADENYA à redoubler d'efforts pour obtenir des financements afin d'exécuter des projets qui ne correspondent pas forcément à ses priorités institutionnelles et aussi à rechercher des stratégies pour contribuer à son autofinancement.





#### 4. UNE IMAGE TRÈS POSITIVE AUPRÈS DES ACTEURS EXTERNES

Les 35 ans de présence d'ADENYA dans la zone, intervenant dans des domaines variés, ont permis de nombreuses réalisations qui sont reconnues par les différents acteurs rencontrés pendant la capitalisation. Ceux-ci, comme le montre les extraits de citation suivants, mettent en évidence **l'engagement de l'ADENYA pour le développement de sa zone d'influence dans une diversité de domaines** : agriculture, santé, éducation et services de base à la population. **Sa capacité de mettre en place des programmes qui répondent aux besoins de la population** est surtout mise en avant, en particulier avec le programme de multiplication de semences et le centre de santé de Nyabimata. Ses actions en faveur **d'une plus grande participation citoyenne** dans la définition et mise en place de politiques publiques sont aussi fréquemment mises en avant.

**Le maire du district : « nous sommes très satisfaits d'ADENYA »**

*« ADENYA est un de nos partenaires pour le développement du district. ADENYA avec son programme de multiplication de semences a été impeccable (...). Nous sommes aussi partenaires dans (...) la mise en place du centre de santé qui a été un succès. Nous organisons aussi des « open days » ou les actions réalisées par les diverses organisations sont présentées à la population. Dans toutes ses activités nous sommes très satisfaits d'ADENYA »*

**Le secrétaire exécutif du Secteur de Nyabimata : « j'apprécie la collaboration d'ADENYA »**

*« J'apprécie la collaboration d'ADENYA, ils mettent en œuvre pas mal de projets : lutte contre la malnutrition, diffusion de petit bétail. Je suis très content de cette collaboration. Avec le projet PPIMA, il y a une importante collecte d'informations sur les problématiques sur lesquelles l'état peut intervenir (...), pour que l'Etat prenne conscience des problèmes (...). ADENYA devrait disposer de beaucoup plus de moyens pour intervenir »*

**Pasteur de l'Union des Eglises Baptistes : « Si quelqu'un dans la zone se soigne bien, c'est grâce à ADENYA »**

*« ADENYA a beaucoup aidé au développement de la région qui était oubliée. Elle a aidé à la construction d'écoles et organisé de nombreuses formations relatives au développement rural, en particulier sur l'utilisation de semences améliorées. Elle touche une population de différentes souches sans distinction religieuse. ADENYA a aidé la population à avoir de l'eau potable jusqu'à ce que le gouvernement prenne en main l'adduction d'eau. L'eau potable a amélioré la santé de la population. Si quelqu'un dans la zone se soigne bien, c'est grâce à ADENYA »*

**Pasteur de l'Eglise Pentecôtiste du Rwanda : « ADENYA a renforcé la mise en œuvre de la démocratisation »**

*« Avant les communautés avaient peur de s'exprimer devant les autorités, ADENYA leur a montré qu'elles avaient le droit de s'exprimer. Dans ce sens, ADENYA a renforcé la mise en œuvre de la démocratisation. Avant les femmes n'avaient pas le droit de s'exprimer, mais seulement les hommes, mais maintenant les femmes s'expriment aussi. En agriculture il y a aussi de nombreuses avancées grâce aux actions de ADENYA : aménagement des champs, aide aux populations les plus vulnérables, adduction d'eau, réalisation de ponts (à travers le plaidoyer), utilisation d'intrants et semences améliorées, accès aux soins de santé, etc. »*

**Curé de Muganza : « ADENYA a fait beaucoup pour la population, si elle s'arrête, ça serait catastrophique »**

*« Vraiment, ADENYA a fait beaucoup et fait encore beaucoup de choses pour la population et le développement de la région. Pour moi, ADENYA est un soutien de lutte, allié pour lutter contre l'injustice. Comme nous, ADENYA travaille pour la promotion humaine, de la famille, de la région. (...) Si elle s'arrête, ça serait catastrophique. Il est très nécessaire qu'ADENYA vive encore dans la population »*

**Un agent de NPA (finance le projet PPIMA) : « ADENYA a fait beaucoup de choses dans le cadre du projet »**

*« Nous exécutons avec ADENYA le projet PPIMA. (...) ADENYA a fait beaucoup de choses dans le cadre du projet. Elle a éduqué les citoyens à participer dans la vie politique. Grâce à elle, les citoyens ont eux-mêmes pu identifier les problèmes et les soumettre aux autorités compétentes pour prendre des décisions (...). Je ne pense pas qu'ADENYA dispose de ressources suffisantes pour faire face à tous ces problèmes. C'est nécessaire de faire du plaidoyer auprès des bailleurs pour qu'elle puisse disposer de plus de ressources.*

**Agent de terrain de la Communauté des Potiers de Rwanda (COPORWA) partenaire d'ADENYA dans le cadre du projet PPIPM : « Son intervention dans le district est appréciée »**

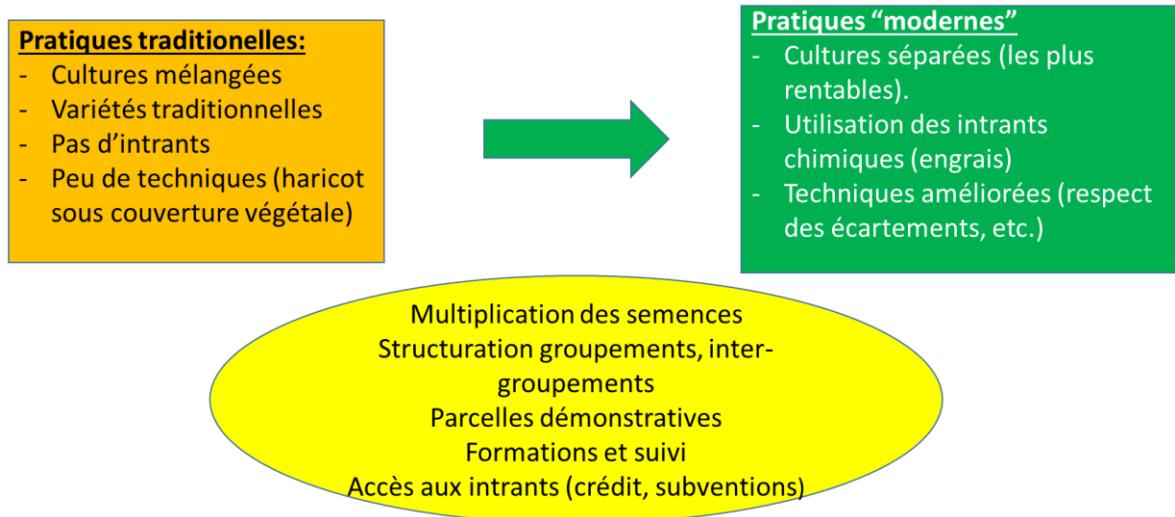
*« ADENYA fait partie des ONG's locales respectées dans la zone, elle travaille concrètement et correctement avec le district. Lorsqu'on expose aux populations ce qu'on fait, ADENYA reçoit souvent le premier prix pour tout ce qu'ils font pour le développement de la population. Ils collaborent facilement avec la population. (...) Son intervention dans le district est appréciée, surtout dans le domaine de la production de semence. Parfois ils font des recherches sur les variétés améliorées (...), pour sélectionner celles qui sont de bonne qualité. Ils font aussi des champs modèles auprès des agriculteurs pour leur montrer de nouvelles façons de produire. C'est une très bonne chose »*



## 5. LES DOMAINES D'INTERVENTION : STRATÉGIES, RÉSULTATS ET APPRENTISSAGES

### 5.1. AGRICULTURE : DE LA RÉVOLUTION VERTE À L'APPUI À LA TRANSITION AGRO-ÉCOLOGIQUE

Dans les années 80, l'accent a été mis sur la promotion des technologies « modernes » associées à la révolution verte. Les techniques vulgarisées se concentraient sur l'abandon des associations de culture en faveur des monocultures, sur la spécialisation de cultures considérées comme plus rentables, sur l'utilisation des variétés améliorées de ces cultures et, finalement, sur l'application d'engrais chimiques pour augmenter les niveaux de production.



Pour promouvoir ces pratiques, **ADENYA combinait des actions de vulgarisation** (réalisation de champs démonstratifs, formations, visites de suivi, etc.) **avec la mise à disposition de semences améliorées et d'engrais chimiques.** Pour cela, **ADENYA structurait et accompagnait des groupements de producteurs de semences** qui remplissaient une double fonction : mettre à disposition une parcelle collective, qui servait de parcelle de démonstration, et faire de la multiplication des semences améliorées.

S'il est vrai que l'accent a été mis dans les années 80 principalement dans la promotion des technologies « modernes » associées à la révolution verte, **certaines pratiques, aujourd'hui considérées comme agro-écologiques, étaient déjà vulgarisées à cette époque comme pratiques « complémentaires »** : par exemple l'utilisation de fumier dans les parcelles, les aménagements antiérosifs, et les rotations de cultures. C'est cependant à partir des années 2000 que les premières **réflexions et actions spécifiques autour de la promotion de pratiques agro-écologiques se réalisent, comme une fin en soi, dans le même temps qu'une focalisation croissante émerge vers les producteurs les plus vulnérables.** C'est en effet à cette époque que **les limites de cette promotion de la révolution verte se font sentir** : elle a privilégié avant tout les producteurs disposant de certains moyens, les effets négatifs de l'utilisation des engrais chimiques sur l'environnement deviennent apparents (contamination, dégradation des sols), et l'augmentation des prix des intrants chimiques dont que ces derniers deviennent de moins en moins accessibles aux producteurs.

Prenant peu à peu conscience de celles-ci, ADENYA s'engage de plus en plus dans la promotion de pratiques agro-écologiques (aménagements antiérosifs sur ces collines entières, vulgarisation de techniques de compostage) et du petit élevage. Cette tendance se renforce considérablement à travers le partenariat avec FDH, qui met clairement l'accent sur l'appui aux producteurs les plus vulnérables comme public cible des interventions, et la promotion du petit élevage comme moyen d'assurer la durabilité des petites exploitations à travers une plus grande intégration entre l'agriculture et l'élevage (production de fumier), dans le cadre des projets PPMDA et RECASE (deux projets exécutés en partenariat avec FDH et DUHAMIC-ADRI depuis 2013 et 2017).

De ces actions ressortent plusieurs enseignements :

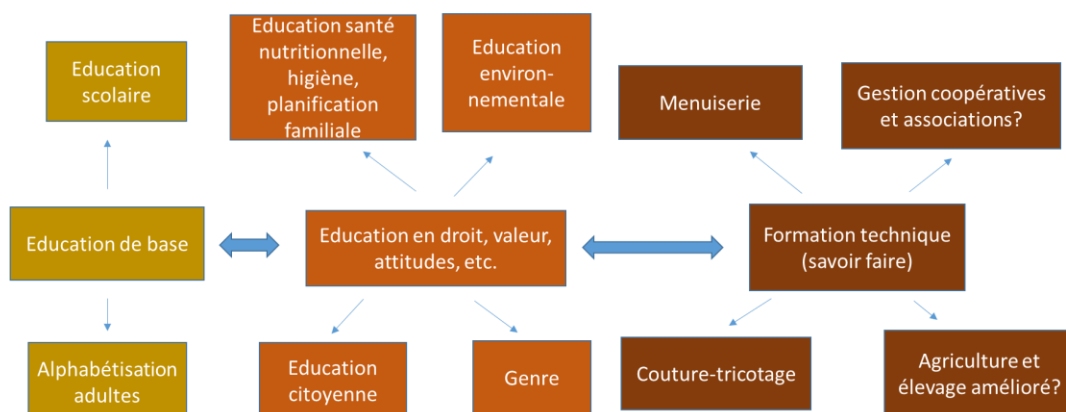
- **L'amélioration de la gestion de la fertilité des sols** a été une préoccupation constante d'ADENYA et reste un défi majeur pour le développement de l'agriculture de la région.
- Pour y faire face, **la voie agro-écologique, représente une alternative réelle** qui passe par deux aspects centraux :
  - Continuer à développer l'élevage, en particulier le petit élevage, et optimiser son articulation avec l'agriculture ;
  - Appuyer les producteurs à diversifier leurs productions, voire même les aider à raisonner et mettre en place des associations de culture ;
- **Pour le développement de l'élevage**, il est important de prendre en compte les aspects suivants :
  - L'importance des services de proximité (pour l'élevage), en particulier pour l'amélioration de la santé animale ;
  - L'importance d'aider les producteurs à optimiser la production d'aliments dans leur propre exploitation pour les animaux ;
  - Le besoin de bien raisonner les critères de choix des races dites « améliorées » ;

Le contexte actuel, marqué par un Etat qui cherche à spécialiser les producteurs dans certaines cultures et continue à promouvoir l'utilisation d'intrants chimiques, implique plusieurs réflexions pour ADENYA :

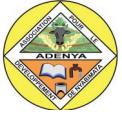
- Faut-il continuer à chercher des alternatives qui permettent aux producteurs d'accéder à des engrais chimiques ou **s'engager encore plus résolument dans la recherche d'alternatives agro-écologiques pour améliorer la gestion de la fertilité des sols** ?
- Faut-il **reconnaitre pleinement la pertinence des stratégies des producteurs de maintenir des systèmes de production diversifiés et les appuyer dans ce sens** ?
- **Les effets du changement climatique qui se font de plus en plus sentir, ne constituent-ils pas un argument supplémentaire, pour s'engager encore plus résolument dans l'appui à des processus de transition agro-écologiques dans ses zones d'intervention** ?

## 5.2. EDUCATION : UN DOMAINE D'INTERVENTION VARIÉ AUX CONTOURS MULTIPLES.

### Education: un domaine varié aux contours multiples



**Les actions menées** ont été très diverses et peuvent se classer en trois grands types : l'éducation de base, l'éducation en droit, valeur, attitudes, etc. et la formation technique (acquisition de savoir-faire).



**Le bilan des actions menées en éducation de base a globalement été très positif**, répondant à des besoins clairement identifiés à des moments donnés de l'histoire d'ADENYA : réhabilitation de salles de classes et/ou dortoirs dans les années 80, lutte contre l'abandon scolaire dans les années 2000 (mise en place d'écoles de rattrapage, constitution de comités de parents d'élèves, remise de prix pour stimuler les enfants, prix pour écoles et enseignants les plus méritants, etc.), et exécution de programmes d'alphabétisation d'adultes pendant ces mêmes périodes.

Cependant ces actions ne se sont pas poursuivies suite au non-renouvellement de financements mais aussi à cause d'actions réalisées par l'Etat directement mais aussi par d'autres acteurs qui rendaient moins pertinents pour ADENYA de poursuivre ses actions. **Un débat reste ainsi à trancher au niveau d'ADENYA sur la pertinence de continuer des actions dans ce domaine.**

**Parmi les actions diverses réalisées dans les domaines de la santé et de l'environnement**, celles réalisées de façon la plus systématique et avec d'importants résultats positifs ont été celles « **d'éducation nutritionnelle** ». **La réussite de ces actions qui visent des changements de comportement reposent sur l'articulation de ces processus d'éducation avec des actions concrètes** (comme par exemple l'installation de jardins potagers, les appuis en semence, etc.), mais aussi sur la systématisme dans l'accompagnement de ces processus.

**A partir des années 2000, ADENYA a commencé à réaliser des actions qui ont contribué à l'éducation en genre**, c'est-à-dire l'importance de reconnaître les mêmes droits aux femmes qu'aux hommes de participer aux actions réalisées. Une attention particulière a été portée à favoriser la participation des femmes comme bénéficiaires des interventions mais aussi comme membres d'ADENYA.

**Avec le projet PPIMA, ADENYA a abordé la promotion de la participation citoyenne dans les actions de plaidoyer pour des politiques publiques qui répondent mieux aux besoins des citoyens** : organisation de réunions au niveau des villages pour permettre aux habitants d'exprimer leurs préoccupations, les problèmes prioritaires auxquels ils doivent faire face (dans tous les domaines), puis rencontres avec des autorités et représentants l'Etat pour que ces problèmes leur soient présentés et qu'ils apportent des solutions.

**Même si tous les problèmes posés ne sont pas résolus, ce projet a permis de nombreuses avancées.** La 3<sup>ème</sup> phase se clôture en 2019. Des réflexions sont en cours pour **garantir la pérennité des dynamiques impulsées**, en particulier par l'identification, la sélection et le renforcement des capacités des « personnes focales de la bonne gouvernance » dans les villages. Ce même projet a aussi **un volet anti-corruption et a mis en place un centre « d'anticorruption et justice » pour aborder les problèmes individuels.** De façon complémentaire, **des « parajuristes » ont été formés dans les villages, et des cliniques juridiques ont été mises en place** afin d'expliquer les nouvelles lois dans les villages, pour aborder les problèmes d'ordre juridique, etc.

ADENYA réalise aussi **des actions de formation techniques** depuis les années 80, pour répondre à une demande fortement ressentie dans la zone de génération d'emplois extra agricoles, comme par exemple les formations en menuiserie. C'est pour cela qu'ADENYA parle aussi **d'éducation pour l'emploi**. De fait, **plus qu'une simple formation technique en menuiserie, ce sont des processus de développement de l'activité dans la zone qui ont été impulsés** : formation de menuisiers à de nouvelles techniques, production d'équipements des menuisiers, accompagnement à la structuration de coopératives pour améliorer les processus de commercialisation des produits, etc.

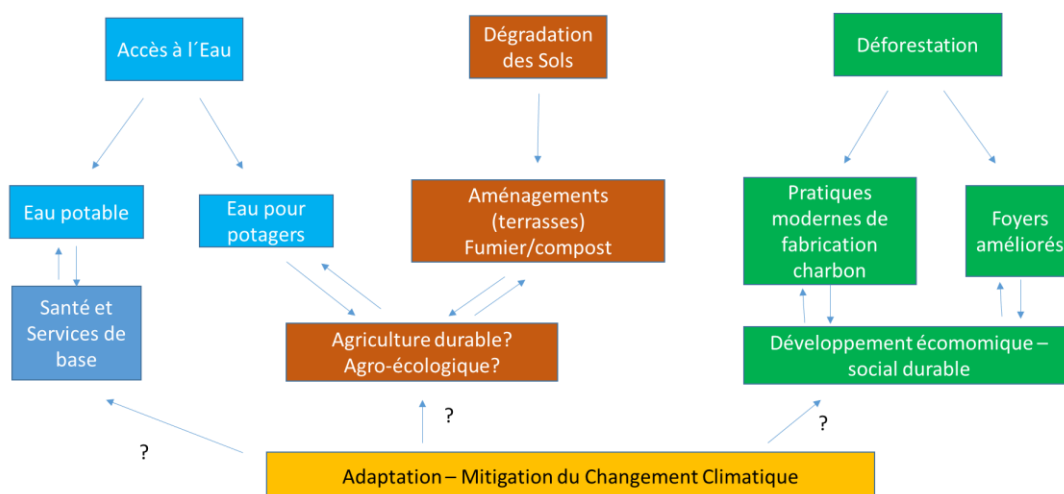
**C'est pour répondre** à la demande forte de la population qu'ADENYA a donné la priorité, historiquement, à **des formations qui peuvent répondre aux besoins de services générés par la croissance démographique** : c'est-à-dire des métiers de « l'habitat », de l'habillement, du soin personnel, etc. **Ces actions ont été très importantes car elles ont répondu à une demande essentielle de la population.** En effet, dans un contexte marqué par une croissance démographique forte provoquant un morcellement croissant des exploitations agricoles, il est de plus en plus difficile d'envisager que tous les jeunes puissent se maintenir de l'activité agricole. Cependant, la question qui se pose actuellement est de savoir **si ces formations seront suffisantes pour répondre à la quantité de jeunes recherchant des sources d'emploi, et s'il n'y a pas de risque de saturation rapide de certaines offres de métiers ?** Deux pistes complémentaires pourraient ainsi être explorées : **les emplois dans des domaines para-agricoles et la technification agro-écologique de l'agriculture.**

Une fois définis, les domaines techniques prioritaires pour la réalisation des formations techniques, **se posera la question des stratégies et actions à réaliser pour mettre en œuvre ces formations techniques**. A ce niveau, deux enseignements importants peuvent être tirés de l'expérience d'ADENYA :

- La difficulté de mettre en place des formations techniques accessibles aux jeunes. En effet, le coût de ces formations est généralement trop élevé et peu accessibles aux jeunes, si elles ne bénéficient pas de subvention (soit de la part de l'Etat, soit de la coopération internationale) ;
- L'importance d'articuler les formations techniques avec des actions complémentaires (appuis en équipements et matériels, pour la commercialisation des produits, etc.) dans le cadre de stratégies d'ensemble qui visent le développement de nouvelles activités génératrices de sources de revenus

### 5.3. ENVIRONNEMENT : DOMAINE D'INTERVENTION OU AXE TRANSVERSAL ?

## Environnement: domaine d'intervention ou axe transversal?



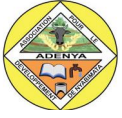
Pendant longtemps, les actions dans ce domaine ont été des actions ponctuelles incluses dans des actions qui **répondaient fondamentalement à d'autres domaines d'intervention d'ADENYA** : au domaine de la santé et de l'accès aux services de base (installation de systèmes d'adduction d'eau) et au domaine de l'agriculture (lutte contre la dégradation des sols et captage puis utilisation de l'eau de pluie). Des actions ont aussi été menées à différentes époques pour **la vulgarisation des foyers améliorés**<sup>1</sup>.

Ce n'est qu'entre 2009 et 2012 qu'ADENYA a mis en place des projets spécifiquement dirigés au domaine environnemental, c'est-à-dire à **l'amélioration des techniques de production de charbon, pour une utilisation plus efficace et durable des ressources forestières et une diminution de la contamination environnementale liée à la production de charbon**. Les charbonniers rencontrés pendant la capitalisation font un bilan très positif de cette expérience, tant au niveau de l'application des nouvelles techniques qu'au niveau du fonctionnement et de la pérennité des coopératives dont la structuration a été appuyée. Le point de vue des cadres d'ADENYA sur ces expériences était, par contre, nettement plus mitigé voire négatif. Il n'a pas été possible dans le cadre de cette capitalisation d'élucider cette différence de points de vue.

Un bilan des actions réalisées dans le domaine environnemental a permis d'en tirer plusieurs enseignements et réflexions :

- **La problématique environnementale prioritaire de la zone est la dégradation des sols** et celle-ci doit être abordée de façon articulée avec le développement durable de l'agriculture. **Les actions menées par ADENYA à ce niveau ont été pertinentes et il est nécessaire de les maintenir, voire de les renforcer.**

<sup>1</sup> Un foyer amélioré est un fourneau qui est construit pour utiliser les mêmes matériaux locaux tout comme le foyer traditionnel mais dans le but d'améliorer l'efficacité des foyers traditionnels, de réduire la déforestation ainsi que les dégagements de fumées et les maladies causées par ces dernières



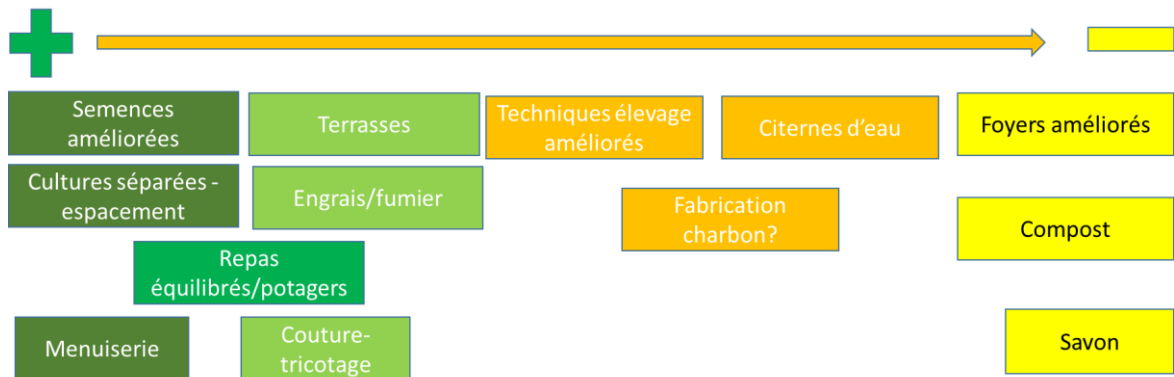
- La problématique de l'eau n'a pas constitué, en tout cas jusqu'à présent, une problématique environnementale prioritaire.
- Les actions menées pour améliorer les pratiques traditionnelles de fabrication de charbon sont en lien direct avec la **gestion durable des ressources forestières**, mais ont été traitées comme des actions de développement durable d'une activité économique spécifique. Il s'agit donc autant d'actions qui relèvent du domaine du développement économique que de la protection de l'environnement.

Au final, ces expériences montrent **l'importance et la pertinence de ne pas considérer le domaine environnemental comme un domaine d'intervention spécifique mais comme un domaine transversal qui doit s'articuler de façon chaque fois plus étroite avec l'ensemble des autres domaines d'intervention d'ADENYA**. Ainsi en particulier, s'engager fermement dans une stratégie d'appui à la transition agro-écologique de l'agriculture de la zone, entrerait parfaitement dans cette logique. Les effets plus en plus perceptibles du changement climatique, renforcent la pertinence de stratégies de réduction de vulnérabilités environnementales pour y faire face.

## 6. LES STRATÉGIES ET MÉTHODES D'INTERVENTION AU NIVEAU DES GROUPES CIBLES

### 6.1. LA VULGARISATION DES TECHNIQUES AMÉLIORÉES

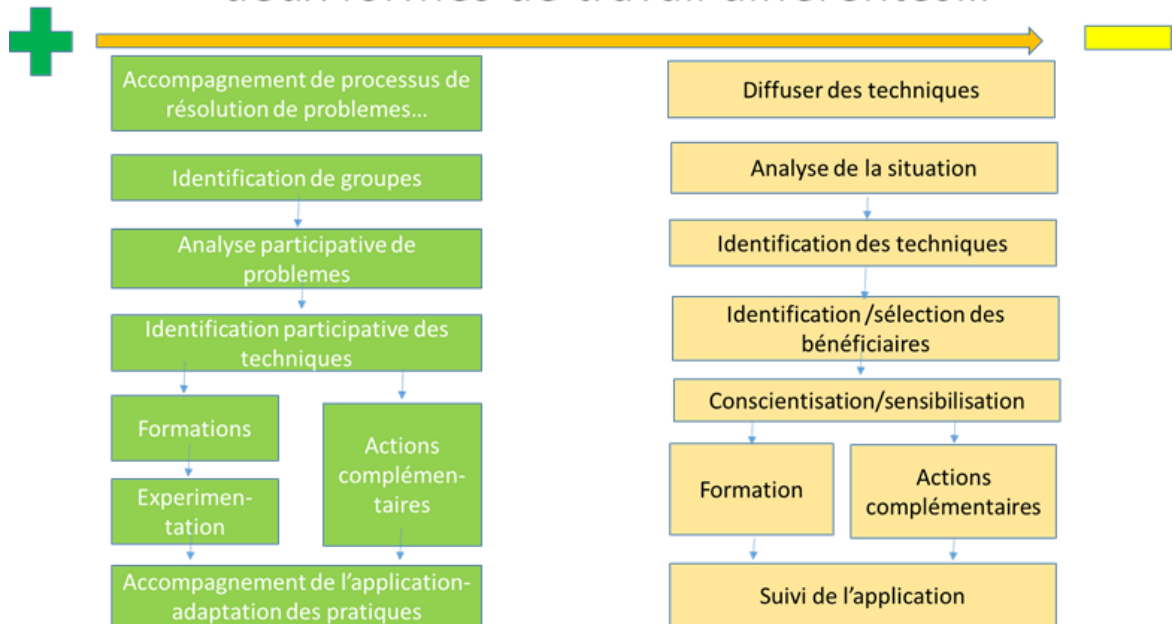
# La vulgarisation de techniques améliorées: des résultats variés...



Dans les différents domaines d'intervention, des actions ont été menées pour promouvoir la diffusion de nouvelles techniques ou pratiques, mais des résultats de diffusion très inégaux ont pu être observés d'une technique à l'autre :

- La diffusion de certaines techniques a été globalement très réussie, comme par exemple l'utilisation de semences améliorées, la réalisation de cultures séparées, la préparation de repas équilibrés, la mise en place de jardins potagers ou encore, les nouvelles techniques de menuiserie.
- D'autres nouvelles techniques se sont très peu diffusées : l'utilisation de foyers améliorés, la fabrication de compost ou de savons.
- Entre les deux, d'autres techniques ont eu des résultats mitigés :
  - Les terrasses améliorées se diffusent mais requièrent un appui et accompagnement important (paiement en vivres pour réaliser les aménagements) ;
  - L'importance de l'utilisation des engrais et fumiers est reconnue mais l'accès à ceux-ci est parfois une limitation par manque de moyens économiques pour les premiers ou par manque d'animaux pour les seconds ;
  - Les techniques de couture et tricotage sont appliquées, mais l'activité reste avant tout saisonnière ;
  - Les citernes d'eau ne sont que très peu utilisées (technologies peu diffusées et dans de nombreux cas elles se sont dégradées et ne sont plus utilisables) ;
  - Si le petit élevage se développe, l'application des pratiques améliorées dans ceux-ci semble encore assez limitée ;

## La vulgarisation de techniques améliorées: deux formes de travail différentes...



Une analyse comparative de ces expériences a été réalisée pour identifier les principaux facteurs qui ont facilité ou entravé la diffusion de pratiques améliorées dans les différents domaines d'intervention et pour déterminer les enseignements que l'on peut en tirer pour l'amélioration des méthodes d'animation des réussites et échecs dans la diffusion de pratiques. L'analyse a montré que deux approches méthodologiques différentes ont été utilisées par ADENYA : une première fondée davantage sur une logique **d'accompagnement de processus de résolutions de problèmes au niveau de groupes de personnes**, et une seconde plus liée à une **logique, plus verticale, de diffusion**, c'est-à-dire de convaincre et former les groupes cibles à des pratiques proposées par ADENYA.

Les actions de vulgarisation **fondées sur une démarche d'accompagnement à la résolution des problèmes tendent à donner de meilleurs résultats que des actions plus fondées sur une logique de diffusion**. Cette première démarche prédominait dans les années 80 et début 90, et à partir des années 2000, c'est la 2<sup>ème</sup> démarche qui s'est peu à peu imposée. Ce changement d'approche s'est accompagné, peu à peu, d'une « technicisation des animateurs » et une approche de l'animation rurale beaucoup plus basée sur la transmission de techniques agricoles que sur la mobilisation collective pour la réalisation de projets communs.

Lors de l'atelier final, **l'importance d'une implication directe des groupes cibles (dans l'identification des problématiques, des solutions et dans leur implémentation) a été clairement reconnue** et cette évolution regrettée. Sa cause est attribuée principalement à **l'évolution des politiques des bailleurs de fonds, qui ne travaillent plus que par projet ponctuel**, ayant tendance de plus en plus à imposer les contenus des projets et donc à réduire les marges de manœuvre d'ADENYA pour mettre en place des démarches d'accompagnement de groupes locaux en fonction de leurs problèmes.

Cependant, cela implique, malgré tout, de réfléchir sur comment faire pour **se donner, lors de la formulation du projet, le plus de marges de manœuvre possibles pour adapter les actions et l'utilisation des ressources, tout en maintenant une clarté et précision suffisante, en particulier face aux bailleurs de fonds** sur les objectifs et résultats à atteindre et sur les moyens à mettre en œuvre.

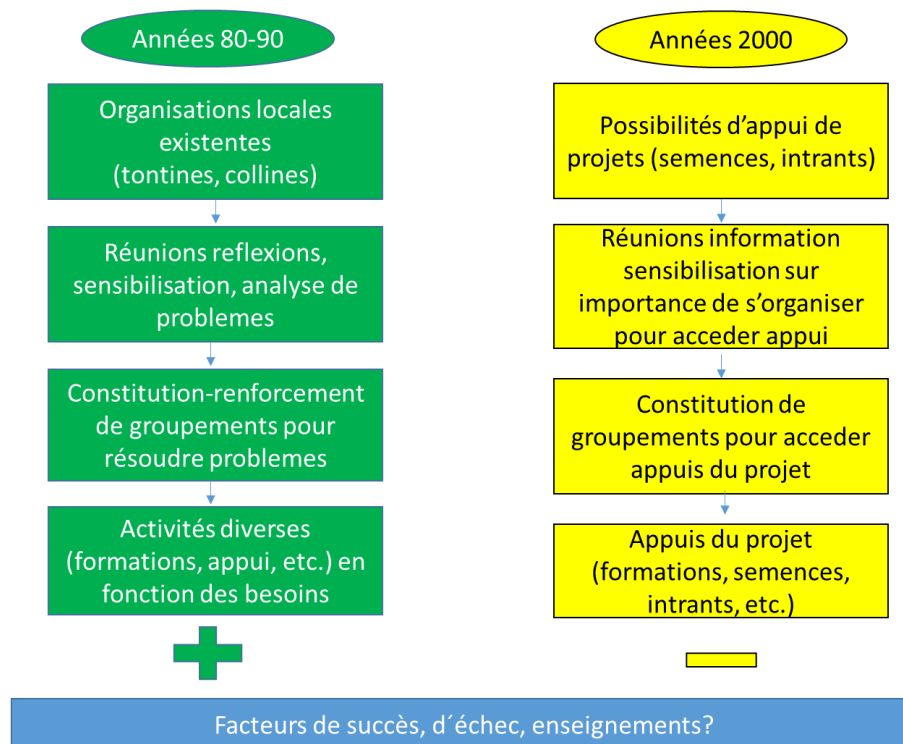
D'autres éléments ont aussi été mis en avant pour expliquer **les difficultés rencontrées dans la vulgarisation des pratiques** : La « résistance au changement » des populations cibles, les paysans qui ne sont pas disposés à réaliser les efforts additionnels que ces pratiques requièrent, à cause d'une certaine « préférence pour la facilité » et l'importance d'un suivi et accompagnement systématique des groupes cibles. Additionnellement, différentes expressions relevées lors de la phase de terrain permettent d'avancer un autre élément d'explication : **les populations cibles n'ont pas toujours les moyens d'appliquer les pratiques divulguées**. Cet élément renvoie à l'importance de l'articulation des activités de vulgarisation proprement dites avec des actions complémentaires, qui permettent aux producteurs d'accéder aux moyens requis pour la mise en place des techniques améliorées.

Finalement, il est intéressant de noter qu'à aucun moment n'a été questionné comme facteur expliquant la faible ou insuffisante diffusion de techniques améliorées, la pertinence des techniques à diffuser, voire le besoin de mieux les adapter aux situations concrètes dans lesquelles se trouvent les producteurs. Poser ce type de questions ouvre à son tour de nouveaux champs de réflexion pour l'accompagnement des processus de changement de pratiques :

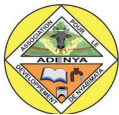
- Les critères pour évaluer ce qu'est une « bonne alternative technique » sont-ils les mêmes pour les techniciens et pour les groupes cibles ?
- Ne faut-il pas davantage accompagner et aider les producteurs, afin de renforcer leurs capacités d'identifier les alternatives qui leur conviennent le mieux, et de les mettre en place en les adaptant éventuellement à leur contexte ?
- Est-ce aux agents de développement d'analyser les problèmes et proposer les solutions ou au contraire s'agit-il d'accompagner les groupes locaux pour qu'ils puissent trouver eux-mêmes les solutions les plus adaptées à leur situation ?
- Est-il pertinent de s'engager auprès des bailleurs à vulgariser des techniques spécifiques ou faut-il plutôt proposer d'aider les producteurs à améliorer des pratiques en lien avec des problématiques et situations spécifiques qui permettent ensuite des marges de manœuvre suffisantes pour l'adaptions des pratiques spécifiques avec les producteurs ?

## 6.2. LA STRUCTURATION ET L'ACCOMPAGNEMENT À DES ORGANISATIONS LOCALES

### Accompagnement et structurations d'organisations







Dans les années 80, l'**encadrement des groupements visait à les « amener à résoudre des problèmes communs »** comme l'approvisionnement en intrants, l'épargne crédit, etc. Il reposait sur la réalisation d'études sur le renforcement des capacités de ces groupements et l'identification des besoins en rapport avec l'appui que l'on pouvait leur apporter. Actuellement, certains de ces groupements existent encore, mais sous une autre forme et les inter-groupements ont été transformés en coopératives, notamment à cause de nouvelles lois sur les coopératives qui ne reconnaissent plus les "groupements" en tant que tels.

Dans les années 2000, lorsqu'ADENYA a repris ses actions d'accompagnement à la structuration d'organisations locales (groupements, coopératives), la possibilité d'accéder à des appuis en semences améliorées et intrants semble avoir été la principale motivation des producteurs pour s'organiser. L'accès à des appuis externes ayant été la principale motivation de constitution de ces groupements, inévitablement, **beaucoup ne se sont pas maintenus une fois que ces appuis ont cessé**. En effet, dans un contexte de projets, la constitution de groupements n'était pas une fin en soi, mais plutôt un moyen pour toucher plus de bénéficiaires. Il n'est donc pas étonnant qu'ils disparaissent avec la fin des projets.

Un enseignement central de la comparaison entre les différentes méthodologies utilisées est que, **la durabilité des groupements ou associations dépend de la façon dont ils ont été créés dès le début**. Cette « façon de les structurer » renvoie à 3 aspects différents et complémentaires :

- **La structuration de groupements sur la base d'initiatives et intérêts propres des producteurs** est un premier facteur de réussite et de pérennisation de ceux-ci ;
- **La structuration de producteurs présentant des conditions socio-économiques et donc des problématiques similaires**, (ou du moins, ne présentant pas des situations trop différentes) est un facteur facilitateur ;
- **L'importance de la structuration de groupements de base à des échelles où les personnes se connaissent déjà, ont une certaine confiance entre eux et peuvent se rencontrer très facilement**. Les expériences antérieures semblent montrer que cette échelle **correspond davantage au niveau du village ou de la colline, et nettement moins au niveau de la cellule**.

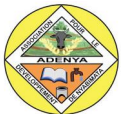
Au final, l'expérience d'ADENYA montre que l'accompagnement **à la structuration de groupements au niveau de villages ou de collines, sur la base d'initiatives et de la volonté propre des producteurs, dans le but de résoudre des problèmes communs, est l'abordage qui donne le plus de gages de réussite**.

Cet enseignement entraîne plusieurs éléments de réflexion pour les actions actuelles de structuration de groupements, même si elles se font dans le cadre de projets de développement :

- L'importance de **laisser le plus d'autonomie possible aux groupements de bénéficiaires des projets** pour se structurer de la façon qui leur convient le mieux (par exemple au niveau des villages ou collines) ;
- La pertinence de **promouvoir et accompagner davantage les initiatives propres des groupements**, comme par exemple celles de mettre en place et de gérer des petits fonds communs ;
- L'utilité **d'entrer dans une démarche la plus systématique possible d'accompagner les groupements dans des démarches de résolution de problèmes qu'ils se posent** (par exemple pour le développement du petit bétail) : amélioration de l'alimentation des animaux, accès à des services de santé, amélioration des races, etc. Ces solutions pouvant se traduire soit par des actions collectives propres (gestion collective de services de proximité), soit par des démarches auprès d'autres acteurs.

En fonction des réponses apportées par ADENYA à ces questions, **le renforcement de la maîtrise des techniques d'animation et d'accompagnement des groupes cible**, représentera aussi un facteur déterminant. En effet, remettre **l'accompagnement de la recherche de solutions au centre des dispositifs d'intervention d'ADENYA, apparait comme un défi majeur d'ADENYA dans le contexte actuel tant pour la vulgarisation de nouvelles techniques que pour la structuration et le renforcement d'organisations locales**. Cela suppose de doter les équipes de projet de :

- **Moyens d'analyse** (issues des sciences sociales) pour mieux identifier et prendre en compte les dimensions sociales en jeu dans les processus de changement en milieu paysan et rural (en particulier le rôle des groupes sociaux locaux dans l'élaboration de nouvelles connaissances) ;
- **Outils méthodologiques d'aide à la formulation et la résolution de problèmes** qui leur permettraient de faire évoluer leur posture pour traduire en pratique un tel objectif. Ces outils, selon les termes de Darré (2006) portent notamment sur :

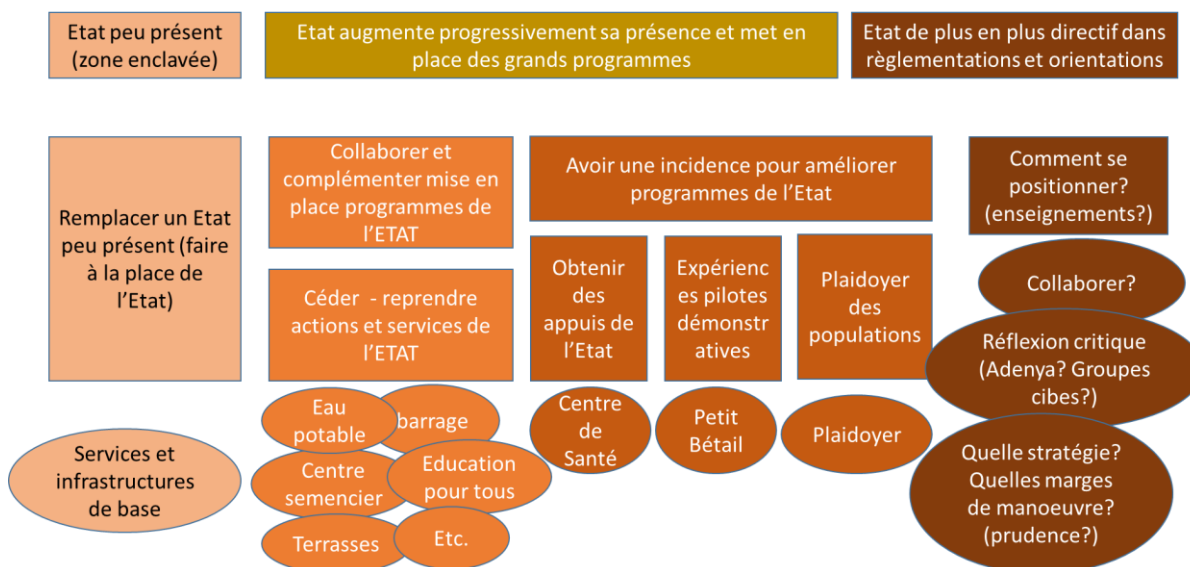


- **L'aide à l'expression des préoccupations et de l'analyse des situations par les paysans**, puis leur transformation en problèmes traitables (passer de constats évaluatifs à des questions précises d'action), pour construire une problématique d'action qui soit validée par les paysans.
- **L'aide à la recherche de solutions** : favoriser la production et l'organisation des idées, mobiliser des connaissances scientifiques et techniques et aider les paysans à les traiter en lien avec les questions qu'ils se posent (ce qui suppose de conduire les dialogues entre experts/ techniciens et producteurs dans ce sens).

### 6.3. LE POSITIONNEMENT DES ACTIONS D'ADENYA EN RELATION AVEC CELLES DE L'ETAT.

Une constante dans les 35 ans d'histoire d'ADENYA a été le besoin de raisonner et adapter ses actions et stratégies auprès des groupes cibles en fonction des politiques et programmes mis en place par l'Etat. Celles-ci ayant évolué au cours du temps, il en a été de même du positionnement de l'Etat. Trois grands types de positionnement ont été identifiés ; leur analyse a permis d'apporter des enseignements et pistes de réflexion pour raisonner son positionnement dans le contexte actuel

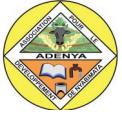
## Différentes articulations/positionnement face à l'Etat



Les premières années, les actions entreprises visaient à  **pallier aux déficiences d'un Etat**  encore présent dans une zone qui restait très enclavée, pour répondre aux besoins très divers et souvent basiques de la population locale : installation de systèmes d'adduction d'eau, construction ou réhabilitation d'infrastructures scolaires, réalisation ou réhabilitation des ponts, accès aux semences et intrants agricoles, etc. Les besoins étaient nombreux et variés alors que les moyens d'ADENYA étaient limités, mais elle a fait de son mieux avec les moyens disponibles, gagnant rapidement la reconnaissance de la population locale.

Un positionnement des actions et stratégies d'ADENYA dans une logique de  **collaboration, voire de complémentarité avec les priorités et actions de l'Etat** , lorsque celui-ci amorce une tendance qui durera près de 25 ans, d'augmentation de sa présence par la réalisation de programmes de développement de plus en plus importants. Cela se traduit concrètement par plusieurs types de situation :

- **Des actions et services initiés par ADENYA sont repris par l'Etat**  souvent à plus grande échelle comme par exemple : le projet DANK (1986-94) qui reprend à son compte les actions de développement agricole (approvisionnement en semences et intrants, vulgarisation) ; la gestion du système d'adduction en eau potable qui est reprise par l'Etat, puis confiée à une entreprise privée ; ou encore, l'abandon progressif d'actions en infrastructures (écoles, ponts, etc.), assumées directement par l'Etat



- **Des actions d'ADENYA complètent celles de l'Etat** : L'accompagnement et la structuration de groupements, inter-groupements, et coopératives pour que les producteurs puissent accéder aux programmes de l'Etat ; la réalisation d'écoles de rattrapage, de comités de parents, etc. pour lutter contre l'abandon scolaire, en permettant à des jeunes de réintégrer une scolarité « normale » assurée par l'Etat.
- **Les actions d'ADENYA s'inscrivent de plus en plus clairement dans les priorités fixées par l'Etat**. Ainsi avec la définition de la vision 2020 (début des années 2000), ADENYA devait choisir et définir à quels objectifs ou indicateurs de politique publique elle souhaitait et pouvait contribuer et faisait constamment références à ceux-ci dans un souci de complémentarité avec l'Etat (et d'éviter les duplications).
- **Des actions qui assurent la continuité de programmes de l'Etat une fois que ceux-ci terminent**, comme par exemple lorsqu'ADENYA reprend à son compte la gestion de centre de semence AGASE ou encore l'appui de coopératives mis en place par l'Etat pour assurer la continuité des actions de production de semences et accès aux intrants (années 2000).

**Le bilan de ces collaborations est globalement très positif**, montrant qu'une très bonne complémentarité a pu être établie avec l'Etat, laquelle est reconnue aussi par ses représentants. Dans le domaine agricole, les collaborations autour de la multiplication des semences et de l'accès aux intrants est particulièrement mis en relief. En éducation, la collaboration, s'est faite dans la mise en œuvre des écoles de rattrapage, et de l'alphabétisation d'adultes. Outre quelques aspects très ponctuels, le principal regret mentionné par ADENYA a été **l'absence de consensus pour les stratégies de gestion de régies des eaux**.

A partir des années 2000, ADENYA, en même temps qu'elle collaborait avec l'Etat, réalisant sa propre analyse et réflexion critique des programmes mis en place, a commencé à définir **des actions et stratégies pour leur amélioration**. Un exemple emblématique d'incidence pour l'amélioration des programmes est en lien avec le programme de l'Etat « une vache – une famille ». ADENYA a mis en évidence que l'élevage de bovins n'était pas forcément la solution la plus adaptée pour les ménages les plus vulnérables. Considérant qu'il fallait plutôt adapter le type d'élevage en fonction des caractéristiques et conditions des ménages, elle a mis en place des expériences pilotes dans ce sens et les a présentées au gouvernement qui a écouté et adapté son programme.

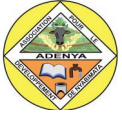
Finalement, **les actions de plaidoyer prennent une autre dimension avec l'exécution du projet PPIMA à partir de 2010** : elles ne sont plus seulement réalisées directement par ADENYA, mais l'organisation accompagne les populations locales pour qu'elles les réalisent elles-mêmes ; la couverture géographique du projet est très significative dans la région ; les thématiques abordées sont très variées et partent directement de problèmes vécus par les populations locales. De nombreux exemples ont été mentionnés d'amélioration obtenus dans l'exécution des programmes par l'Etat.

**Les actions de plaidoyer réalisées jusqu'à présent s'inscrivent dans une logique d'amélioration de programmes définis et mis en place par l'Etat sans en questionner fondamentalement la pertinence** : ajustements dans les contenus de ceux-ci, amélioration des mécanismes de sélection des bénéficiaires, extension de la couverture géographique des actions, identification de cas de corruptions de fonctionnaires, etc. Or ces dernières années, des contradictions commencent à apparaître, en particulier dans le domaine agricole, entre les priorités et stratégies de l'Etat, et celles qu'ADENYA considère pertinentes. En effet, **la promotion de la révolution verte reste un défi majeur de l'Etat tant au niveau national que local** : les politiques formulées ces dernières années (de consolidation des terres, des cultures), vont clairement dans cette voie. Les réflexions d'ADENYA, quant à elles, semblent plutôt aller dans le sens de l'appui à des processus de diversification productive, de renforcement de l'articulation agriculture-élevage, de l'application de pratiques agro-écologiques, etc.

Dans le même temps, les politiques sont aussi de plus en plus directives, en particulier au niveau des ONG's qui doivent s'aligner avec ses priorités et établir des contrats de performance avec l'Etat, sous peine de se voir interdite d'opérer.

Dans ce contexte, ADENYA doit décider s'il lui faut **s'aligner avec l'Etat pour collaborer avec l'exécution de politiques dont elle ne partage pas les objectifs et stratégies, ou s'engager, avec prudence, dans des actions de plaidoyer** destinées à lui faire voir la nécessité de procéder à certaines réorientations. Si ADENYA décide de s'engager dans cette voie, plusieurs enseignements tirés des expériences passées seront très utiles :

- S'appuyer sur des expériences locales réussies comme base de processus de plaidoyer (cela avait été un facteur déterminant pour influencer sur le programme « un ménage-une vache ») ;
- Donner beaucoup d'importance à la documentation de ces expériences ;
- Ne pas se lancer tout seul dans des actions de plaidoyer ;



- Articuler des actions de plaidoyer faites directement par ADENYA avec des actions réalisées par les groupes cibles, en particulier dans le cadre du projet PPIMA, (par exemple avec lesquels des expériences locales réussies auront été mises en place de diversification productive et d'application de pratiques agro-écologiques).



## 7. LES STRATÉGIES ET ACTIONS ORGANISATIONNELLES (INTERNES)

### 7.1. LES PARTENARIATS ETABLIS (FINANCIERS ET TECHNIQUES)

Afin de disposer de moyens financiers pour réaliser toutes ses activités, ADENYA a été, tout au long de son histoire, essentiellement **dépendante de bailleurs de fonds de la coopération internationale**. Parmi la diversité de bailleurs qui l'ont appuyé, il est possible de distinguer **3 grands types de partenariats différents** : 1) des partenariats de longue durée, établis principalement avec des ONG' européennes ;2) des partenariats liés à des projets spécifiques, formulés par des ONG's du Nord et qui soit ont invité ADENYA à participer à leur exécution soit auprès desquelles elle a postulé pour pouvoir les exécuter ; 3) et des projets exécutés en répondant à des appels à proposition.

Une tendance de fond a été observée au niveau des bailleurs de fonds, de **l'évolution de modalités de financements par programmes de durée moyenne ou longs vers des financements de projets spécifiques de durée nettement plus courte**. Ce changement, qui s'est fait sentir de plus en plus fortement à partir des années 2000, a surtout été vécu **négativement par ADENYA** comme une perte d'autonomie dans le choix des actions et stratégies mais aussi comme une source d'instabilité institutionnelle (insécurité sur les financements, temps de plus en plus important à consacrer à la recherche de financements, etc.)

Lors de l'atelier final, **les nombreux avantages des partenariats à long terme ont été réaffirmés** : assurance de financement sur la durée, contribution au fonctionnement de l'organisation, durabilité des actions, stabilité du personnel, échange mutuel d'expériences, planification participative, respect mutuel, etc. Cependant, certains **inconvenients ou plutôt risques liés à ces partenariats ont aussi été mentionnés** (dépendance envers un seul partenaire, de s'installer dans une certaine zone de confort).

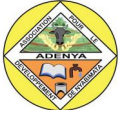
Par ailleurs, l'expérience de la relation avec FDH, montre **qu'un partenariat de long terme n'est pas forcément incompatible avec l'exécution de projets ponctuels**. L'exécution de plusieurs projets ponctuels successifs sur une même thématique (agriculture durable et petit élevage), ont répondu, de fait, à une logique programmatique de longue durée. Il a été en particulier intéressant de comprendre, lors de la capitalisation, comment un projet se nourrit des apprentissages du projet antérieur dans une dynamique d'amélioration constante des interventions.

Ces partenariats de long terme reposent sur l'établissement de confiance ainsi que sur une vision commune de la transformation sociale, les projets ponctuels étant autant de moyens mis en œuvre pour atteindre cette vision. Cependant, malgré les relations de confiance établie, l'expérience d'ADENYA a montré que **le respect scrupuleux de l'utilisation des fonds comme convenu reste un aspect central du maintien de cette relation de confiance**, même si l'on agit de bonne foi. En effet, plusieurs partenariats ont été perdus de façon abrupte sur des malentendus, en lien avec l'utilisation des financements.

Les **nombreux désavantages de partenariats pour l'exécution de projets ponctuels** ont aussi été réaffirmés avec force lors de l'atelier final de capitalisation :

- Ils peuvent entraîner l'exécution d'actions sur des thématiques qui ne sont pas prioritaires à l'organisation, mais permettent d'assurer des financements institutionnels ;
- Ils peuvent entraîner une imposition de la zone d'intervention, parfois non prioritaire pour l'organisation, voire éloignée, ce qui entraîne ensuite de nombreuses difficultés pour l'exécution des actions ;
- Ils provoquent une forte instabilité du personnel (en fin de projet) ;
- Les thématiques d'intervention étant souvent définies par les bailleurs (plus ou moins précisément), cela limite la « créativité » d'ADENYA dans la réalisation de propositions ;
- Dans le cas des réponses à des appels à projets, le risque est aussi important de devoir consacrer beaucoup de temps au montage du dossier pour l'obtention de financement, sans obtenir, au final, le financement.

Cependant, divers avantages de ces partenariats ont aussi pu être identifiés (diversification des domaines d'intervention, ils permettent des échanges d'expériences et aussi d'obtenir des financements supplémentaires). Finalement une réflexion finale s'impose donc : **Comment trouver et mettre en place une adéquate combinaison entre ces différentes modalités de partenariat ?**



**ADENYA a aussi mis en place des partenariats techniques avec d'autres organisations rwandaises** : participation à des espaces nationaux de concertation, comme par exemple le Conseil de Concertation des Organisations d'Appuis aux Initiatives de Base (CCOAI), participation à des actions avec d'autres partenaires, comme dans le cadre du projet PPIMA. Ces partenariats permettent des échanges d'expériences, la concertation d'action de plaidoyer, etc.

Depuis près de 10 ans maintenant, le partenariat établi avec l'association pour le développement rural intégré, DUHAMIC-ADRI, a pris une grande importance. Cette organisation appuie le développement des petits paysans rwandais à travers des formations, des appuis juridiques et techniques en recherche de financement, etc. et sur des thématiques très variées. Les projets filières bois, PPMDA et RECASE financés par FDH, ont été co-constitués et co-exécutés dans le cadre de ce partenariat. La co-construction et la co-exécution reposent sur une collaboration étroite entre les équipes techniques des deux organisations, favorisant les échanges et apprentissages mutuels. En particulier cela a permis de **renforcer les capacités de gestion de projet d'ADENYA** qui avait beaucoup moins d'expérience que DUHAMIC-ADRI dans ce domaine.

## 7.2. LES STRATÉGIES POUR L'AUTOFINANCEMENT DES INITIATIVES ET DE L'ORGANISATION

Dans le but de limiter la dépendance des bailleurs internationaux pour le financement de ses différentes actions, **une première stratégie d'ADENYA a été d'impulser des initiatives qui puissent s'autofinancer**, c'est-à-dire se maintenir sans besoin de financements externes : il y a ainsi le **centre de santé de Nyabimata**, le **centre semencier AGASE**, le **barrage hydroélectrique** et la **ferme-école** en agro-écologie de Rutiti. Le bilan de cette stratégie a été globalement positif, vu que trois de ces initiatives se maintiennent sans subvention externe. Des difficultés peuvent subsister malgré tout, certaines années, au niveau du centre semencier en fonction des résultats productifs obtenus (surtout suite aux conditions pluviométriques).

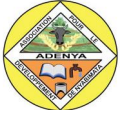
**La ferme école est la seule initiative qui n'arrive pas encore à couvrir ses frais de fonctionnement.** C'est aussi l'initiative la plus récente. Elle a été mise en place en 2013 avec l'appui d'une Agence rwandaise ayant la professionnalisation dans ses attributions (WDA). Elle a apporté des appuis en infrastructure pour son démarrage. Son objectif est triple : servir de ferme démonstrative où l'on peut venir voir les pratiques agro-écologiques, être un lieu de formation, et pouvoir approvisionner les producteurs en matériel génétique de qualité et adapté à la zone (surtout au niveau animal).

**Les difficultés pour l'autofinancement de la ferme-école, rencontrées par ADENYA, sont multiples :**

- **La réalisation de formations**, principale source d'autofinancement initialement prévue, **reste dépendante de l'exécution de projets** et donc des bailleurs de fonds, les producteurs vulnérables n'ayant généralement pas les moyens d'en assumer directement les coûts.
- La **recherche de la rentabilisation des productions de la ferme, semble parfois en contradiction avec les objectifs de production « démonstrative »** (destinée à montrer les pratiques agro-écologies promues dans les formations)
- **D'autres pistes ont été explorées voire expérimentées mais sans succès**, comme par exemple la production sur place d'aliments concentrés pour les poules afin de les vendre aux producteurs.

Sur la base de ces expériences positives d'initiatives autofinancées, ADENYA s'est demandé si celles-ci ne pourraient pas aussi **servir à la constitution de fonds propres et au financement de l'organisation en tant que telle**. Cette possibilité a été rapidement exclue pour le centre de santé, vu la nature de service prêté à la population mais aussi vu les accords existants avec l'Etat pour sa gestion administrative et financière (totalement indépendante d'ADENYA). Par contre cette possibilité a été clairement entrevue pour le barrage hydroélectrique, activité potentiellement très rentable et génératrice de revenus. Malheureusement, une fois construit et en fonctionnement, son administration a échappé à ADENYA et a été confiée à une entreprise privée.

Finalement, utiliser les revenus du centre de semence AGASE pour contribuer au financement institutionnel d'ADENYA fait l'objet de débat en interne. En effet, les revenus générés sont insuffisants et trop irréguliers pour faire face pleinement aux besoins de financements institutionnels.



Face à ces difficultés et aux débats internes existants, une nouvelle piste est cours d'exploration actuellement : **monter des initiatives économiques, entièrement indépendantes des actions et services d'ADENYA pour le développement des populations cibles** dans le but unique de générer des fonds propres pour financer ses actions. Concrètement, la proposition consiste en un **projet d'aménagement d'un marais en lac artificiel pour y réaliser de la pisciculture ainsi que des activités touristiques**. Le marais a déjà été identifié et la concession obtenue de la part de la mairie du district. De même, une étude de pré faisabilité a été réalisée. Ce projet se trouve actuellement dans la phase de recherche des financements requis pour sa réalisation.

**L'impérieuse nécessité de trouver des sources de financement propres**, pour limiter sa dépendance aux fonds de la coopération internationale, toujours plus aléatoires et dirigés vers des thématiques spécifiques, fait l'objet d'un large consensus au sein d'ADENYA. Par contre, les stratégies pour y arriver font encore l'objet d'importants débats internes. Les expériences déjà réalisées sont riches en enseignements pour alimenter la réflexion et ces débats :

- **Les initiatives pour le financement d'ADENYA doivent-elles être indépendantes des missions institutionnelles** (comme pour l'aménagement du lac artificiel) ou au contraire **cohérentes avec celles-ci, en contribuant dans le même temps à ces missions** ? Par ailleurs, n'y a-t-il pas des risques de contradiction voire d'incohérence entre ces deux dimensions, comme par exemple avoir une ferme école qui soit à la fois démonstrative en pratiques agro-écologiques et rentable économiquement ? Existe-t-il des risques de perte de contrôle de ces initiatives économiques (comme cela a été le cas pour le barrage hydroélectrique) ?
- **L'importance de trouver un point d'équilibre adéquat entre le réinvestissement des bénéfices générés par une initiative pour qu'elle puisse se développer et l'utilisation de ces bénéfices pour le financement institutionnel** (l'expérience du centre semencier AGASE est très révélateur de cette dichotomie).
- Dans le cas du centre semencier et de la ferme école, **l'importance d'améliorer la gestion** (entrepreneuriale) **de ceux-ci** a aussi été mise en avant lors de l'atelier final ;
- Finalement, **d'autres pistes complémentaires à celles déjà explorées ne doivent-elles pas être recherchées** ? Ainsi par exemple, DUHAMIC-ADRI, dispose aussi de financements de l'Etat Rwandais pour réaliser certaines activités. Dans le même temps, se pose la question des conditionnalités d'accès à ces financements publics et, en particulier, du risque de perte d'autonomie politique face à l'Etat.

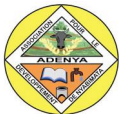
### 7.3. STRATÉGIES D'EXTENSION TERRITORIALE ET ÉCHELLES DE MOBILISATION DES GROUPES CIBLES

ADENYA a connu tout au long de son histoire, plusieurs phases principales d'extension territoriale de ses actions auprès des groupes cibles. **L'importance et la pertinence de l'extension des actions d'ADENYA sur l'ensemble du district de Nyaruguru, fait globalement consensus** :

- Elle permet une augmentation de la visibilité d'ADENYA tant auprès d'autres acteurs de la coopération que de l'Etat ;
- Elle correspond à une échelle qui permet un suivi adéquat des actions, pas rendu trop difficile par l'éloignement géographique ;
- Elle permet, aussi, et surtout, une articulation qui semble très pertinente dans le contexte politique actuel avec le district de Nyaruguru et ses autorités administratives (établissement de contrats de performance, participation à des espaces de concertation organisés au niveau du district, etc.)

Une question qui se pose actuellement est plutôt de définir **s'il ne serait pas pertinent de relocaliser les bureaux d'ADENYA, dans le chef-lieu du district, à proximité de la mairie, pour renforcer cette articulation**.

**Une extension géographique sur une zone géographique plus large** (plusieurs districts de la province, voire la province Sud dans son ensemble) **fait par contre débat** notamment vu l'expérience des périodes récentes (2007-2012 et actuelle). Elle a certes permis de mettre en évidence de nombreux avantages : augmentation du volume d'activités et du nombre de bénéficiaires, développement de nouvelles thématiques de travail, croissance de la visibilité institutionnelle, etc. Elle a aussi permis de prendre conscience des **inconvenients voire des risques d'une extension géographique trop importante, liés à la qualité du travail réalisé mais aussi de l'impact des actions et de leur pérennisation** : difficultés d'assurer un suivi de qualité des actions réalisées au niveau des groupes bénéficiaires mais aussi des équipes techniques, impacts obtenus au niveau local si les bénéficiaires sont « éparpillés » sur de grandes zones.



La réflexion sur l'élargissement des zones d'intervention des actions d'ADENYA est liée aux réformes successives réalisées par l'Etat dans le cadre des différentes lois de décentralisation, à sa capacité institutionnelle de mettre en place des actions ayant un impact réel, visible et pérenne, au niveau local mais aussi aux limitations d'accès aux ressources nécessaires pour intervenir dans une zone étendue.

ADENYA a mobilisé les populations cibles à des échelles territoriales diverses dans les différentes actions réalisées à l'intérieur des zones d'intervention. Une analyse comparative de ces différentes modalités de mobilisation des bénéficiaires, et de leurs avantages et inconvénients, a été réalisée lors de la capitalisation, et en particulier pendant l'atelier. Elle a permis de tirer trois enseignements majeurs :

- **Le choix des échelles de mobilisation des bénéficiaires n'est pas neutre en termes d'efficacité, d'impact et de visibilité des interventions et doit être analysé et raisonné pour chaque intervention** en fonction des objectifs recherchés et des moyens disponibles.
- Mobiliser, **le plus grand nombre possible de bénéficiaires par village ou colline, est, dans tous les cas, la modalité qui permet d'optimiser l'efficacité, l'impact et la visibilité des actions.**
  - Elle permet un plus grand impact et une visibilité des actions, comme le montre l'aménagement des collines proches de Nyabimata en terrasses.
  - Elle permet une plus grande facilité d'animation et suivi des actions par les techniciens-animateurs, et donc une plus grande efficacité de l'intervention (plus grande quantité de producteurs accompagnés par technicien-animateur). L'exemple du projet RECASE illustre la difficulté exprimée par les animateurs d'accompagner une quantité de producteurs limitée par village.
- C'est donc **la sélection des villages ou collines** dans lesquels se réalisera l'intervention au niveau local qui doit être raisonnée pour chaque intervention : **doivent-ils être plus ou moins concentrés sur une même cellule ou secteur, ou au contraire plus ou moins dispersés dans un ou plusieurs districts ?**

Par ailleurs, à l'origine, **l'animation rurale se déroulait exclusivement auprès de collectifs** (groupements, coopératives), puis **petit à petit un autre niveau d'intervention en animation s'est développé : celui auprès des ménages afin de toucher le plus de populations vulnérables :**

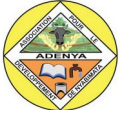
- La première modalité consiste à **transiter par les groupements pour atteindre les ménages**. Il s'agit principalement des appuis en rapport avec le transfert de technique et la structuration et renforcement de ces groupements, qui, par la suite auront des capacités d'aider les ménages membres à se développer. L'appui aux ménages est indirect, mais aussi plus durable, plus solidaire.
- Dans la 2<sup>ème</sup> modalité, les **interventions sont plus directes et personnalisées selon les besoins des ménages les plus vulnérables**. Ce n'est que plus tard, qu'un regroupement des ménages qui sont dans les mêmes conditions (de vie) est recherché. L'expérience d'ADENYA montre que cette structuration donne moins de garantie quant à la durabilité. Néanmoins, c'est cette modalité proposée dans le cadre de projets ponctuels qui prédomine actuellement.

#### 7.4. STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES INTERNES

ADENYA, en sa qualité d'association sans but lucratif, dispose d'une structure et mode de fonctionnement classique pour ce type d'organisation. Actuellement, il est vrai que certains dysfonctionnements existent au niveau du fonctionnement de l'association. Ainsi, au niveau des membres, selon le conseil de surveillance « *tout le monde n'est pas informé de tout ce qu'est l'ADENYA. Ils ne paient pas tous leurs cotisations (ils n'ont pas de fonds, pas de moyens financiers), certains ne viennent pas aux réunions car ils habitent loin et finalement, des membres importants, ne participent pas du tout.* ».

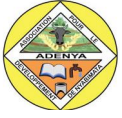
Cependant, le fonctionnement paraît globalement plus que satisfaisant. Par ailleurs, les demandes d'adhésions sont nombreuses et proviennent de personnes d'origine diverses. Les différents membres rencontrés, en particulier ceux des différents organes de l'association, étaient très au fait de leur fonction, étaient bien informés sur les activités réalisées, les difficultés, etc. De même, l'existence de débats et points de vue différents sur plusieurs aspects (comme par exemple sur l'autonomisation du centre semencier) constitue aussi un signe positif de la vitalité de l'organisation





Dans le même temps, Il est important de renforcer les capacités des membres, lesquelles ne sont pas (encore) satisfaisantes pour développer l'association. Par conséquent, pour l'affiliation de nouveaux membres, le recrutement doit être basé sur leurs spécialités et expériences dans les domaines d'intervention d'ADENYA. Cette réflexion a conduit ADENYA à établir un formulaire à remplir ainsi que des critères de sélection des nouveaux membres.

Les principales difficultés et inquiétudes organisationnelles se situent au niveau de la gestion du personnel salarié. Ce personnel a été en augmentation constante depuis la création d'ADENYA. Les principales difficultés qui se présentent sont soit les impayés de salaire soit les retards de paiement. Elles sont souvent liées au manque de fonds propres mais aussi à la finalisation des projets. Cette situation explique pourquoi la définition et mise en place d'une stratégie pour pouvoir disposer de fonds propres est centrale.



## 8. PRINCIPALES CONCLUSIONS, REFLEXIONS ET ENSEIGNEMENTS

Les 35 ans d'histoire de l'ADENYA ont été particulièrement riches en expériences et enseignements. **Divisés en 8 étapes représentatives** lors de la capitalisation, ils ont permis de nombreuses réalisations, reconnues par les différents acteurs rencontrés, en particulier dans les domaines de l'agriculture, de l'éducation et de l'environnement. Les actions mises en place dans ces domaines ont fortement évolué au fil des années permettant de nombreux apprentissages pour la définition des stratégies actuelles et futures :

- **Dans le domaine agricole**, l'ADENYA a évolué de la promotion de la révolution verte, bénéficiant principalement aux producteurs ayant plus de ressources et avec des effets environnementaux négatifs, vers un appui à des processus de transition agro-écologique focalisés sur les producteurs les plus vulnérables. Les résultats positifs obtenus ont montré que **l'agro-écologie constitue une alternative réelle et incite à s'engager encore plus résolument dans cette voie** : gestion organique de la fertilité des sols, promotion de la diversification et l'association raisonnée des cultures, une plus forte articulation agriculture-élevage, etc.
- **Dans le domaine de l'éducation, les réalisations ont été nombreuses et peuvent se classer en trois grands types** : l'éducation de base, l'éducation en droit, valeur, attitudes, etc. et la formation technique (acquisition de savoir-faire). Vu les avancées obtenues et le rôle croissant de l'Etat, la question se pose de la poursuite des actions en éducation de base. Par contre, **la formation technique pour l'emploi reste un défi majeur** et l'expérience de l'ADENYA montre l'importance de son articulation avec des actions complémentaires (appuis en équipements et matériels, pour la commercialisation des produits, etc.) dans le cadre de stratégies d'ensemble qui visent le développement de nouvelles activités génératrices de sources de revenus.
- **Dans le domaine de l'environnement**, les actions réalisées (lutte contre l'érosion, gestion de l'eau, production durable de charbon, etc.) montrent l'importance et la pertinence de considérer ce domaine comme transversal et devant s'articuler de façon chaque fois plus étroite avec l'ensemble des autres domaines d'intervention.

L'analyse comparative des différentes stratégies de vulgarisation et d'accompagnement à la structuration d'organisations locales a montré la pertinence de démarches et méthodes centrées sur l'accompagnement de processus de résolution de problèmes au niveau des groupes de personnes constitués à un niveau très local (collines). Cependant, l'expérience a montré que l'évolution **des politiques des bailleurs de fonds, qui ne travaillent plus que par projet ponctuel avec des contenus plus ou moins prédéfinis**, tend à réduire les marges de manœuvre d'ADENYA pour mettre en place ce type de démarche. Comment se donner des marges de manœuvre suffisantes et renforcer les capacités des équipes des projets pour mettre en place ce type de démarches constitue donc un des défis centraux actuels.

Tout au long de son histoire, l'ADENYA a raisonné et adapté ses actions et stratégies auprès des groupes cibles en fonction des politiques et programmes mis en place par l'Etat. Les premières années, les actions entreprises visaient à **pallier les déficiences d'un Etat** encore peu présent, dans une zone qui restait très enclavée. Lorsque celui-ci augmenta sa présence, les actions d'ADENYA s'inscrivirent dans une logique de collaboration, voire de complémentation, avec les actions de l'Etat. Peu à peu, les actions de plaidoyer se sont réalisées pour améliorer les programmes et politiques mis en place. Actuellement, dans un contexte de politiques de plus en plus directives, ADENYA doit décider s'il lui faut **s'aligner avec l'Etat pour collaborer avec l'exécution de politiques dont elle ne partage pas les objectifs et stratégies, ou s'engager, avec prudence, dans des actions de plaidoyer** destinées à lui faire voir la nécessité de procéder à certaines réorientations.

Enfin, face à une tendance des bailleurs de fonds vers le financement de projets spécifiques de courte durée, se pose la question **de limiter la dépendance de ceux-ci pour le financement des différentes actions d'ADENYA**. Différentes initiatives ont ainsi été impulsées dans ce but. Dans un premier temps, une stratégie a été de lancer des initiatives qui puissent s'autofinancer, avec un bilan globalement positif. Cependant, si leur utilisation pour répondre au besoin de fonds propres d'ADENYA fait objet d'un ample débat interne et des pistes alternatives sont recherchées, **l'impérieuse nécessité de trouver des sources de financement propre fait l'objet d'un large consensus**. Elle est liée très directement à la gestion du personnel salarié de l'organisation, qui constitue une des principales difficultés actuelles de l'organisation.