



## NOTE D'ORIENTATION

# CINQ LEÇONS POUR RENFORCER LA RÉSILIENCE LORS DE CONFLITS ET DE CRISES RÉCURRENTES

Résultats des études rétrospectives menées par SPARC sur le soutien aux moyens d'existence

Simon Levine

### Messages clés

- **Le soutien à la résilience devrait se concentrer sur le changement évolutif** plutôt que sur la recherche de grandes avancées transformatrices. Il est plus important que les changements soient faciles à adopter par les populations que de conduire à des résultats idéaux.
- **L'approbation de toute intervention devrait dépendre de la capacité à démontrer qu'elle repose sur une compréhension des modes de vie informels actuels des populations.** Les impacts de l'intervention sur les institutions informelles, et vice versa, doivent être anticipés. Les projets devraient d'abord chercher à améliorer ce qui existe déjà.
- **Aucun ensemble d'idées ne peut répondre à la fois aux besoins et aux priorités variés de chacun, même au sein d'une seule communauté.** Il est préférable de proposer un éventail d'idées que les gens peuvent adopter et adapter.
- **Les processus sociaux susceptibles d'entraîner des changements doivent être clairement définis,** y compris, par exemple, la manière dont les tentatives des élites de s'approprier les bénéfices d'une intervention seront atténuées. Les théories du changement doivent être prises au sérieux. Elles ne doivent pas être réduites à de simples schémas. Définir les hypothèses nécessaires au bon fonctionnement des interventions permet de contrôler ces hypothèses et d'adapter la gestion.
- **Il n'y a aucune excuse pour continuer à se fier aux mêmes hypothèses erronées dans la conception des projets et des interventions,** simplement parce qu'elles ne sont jamais vérifiées. La pratique courante devrait consister à réexaminer un échantillon d'interventions quelques années après leur clôture, afin de savoir ce qui s'est réellement passé.



Membres d'une AVEC (association villageoise d'épargne et de crédit)  
à Turkana, comté ouest, Kenya, mars 2023 © Dorice Agol

## Introduction

Les chercheurs de SPARC ont passé les deux dernières années à étudier ce qui est généralement considéré comme acquis : dans quelle mesure les efforts visant à soutenir la résilience sont-ils réellement utiles ? Les efforts visant à déterminer et à documenter la véracité des hypothèses sous-jacentes sont rares, ce qui est inquiétant.

Une série d'études de cas menées par SPARC plusieurs années après la fin de projets visant à soutenir la résilience dans terres arides et semi-arides (TASA) d'Afrique a été lancée lorsque les chercheurs de l'ODI ont découvert à quel point cela était rare (Levine et al., 2024).

Comme la résilience ne se révèle qu'au fil du temps et en réponse à des défis, cela signifie en réalité que l'on sait très peu de choses sur l'efficacité réelle des efforts visant à soutenir la résilience des populations. Les informations faisant état du succès de ces projets à l'époque s'appuient inévitablement sur des hypothèses non vérifiées. Ces rapports d'information doivent également partir du principe que ce qui a été observé pendant la mise en œuvre d'une intervention se poursuivra exactement comme prévu. Ce n'est pas une base solide pour la planification future.

À la suite d'une étude sur les impacts durables de travaux publics au Kenya et en Éthiopie (Levine et al., 2024), SPARC a examiné le développement de nouvelles sources d'eau permanentes, d'agriculture intelligente face au climat et d'approches du développement axées sur le marché en Éthiopie, au Tchad et au Kenya. La série d'études récemment publiées a mis en évidence des thèmes étonnamment similaires dans des expériences par ailleurs très diverses, ce qui suggère que leurs implications sont largement pertinentes (Balfour et al., 2025 ; Agol, 2025 ; Benoudji et al., 2025 ; et Bedelian et Levine, 2025).

SPARC considère que les enseignements tirés de cette série d'études méritent l'attention urgente : (1) des personnes impliquées dans les décisions de financement et la conception des interventions de développement ; (2) des responsables de la mise en œuvre ; et (3) des personnes travaillant dans le domaine du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et de l'apprentissage.

Les cinq études sont brièvement décrites ici. Ensuite, les enseignements communs sont résumés, accompagnés de recommandations dont le but est d'améliorer et d'améliorer l'efficacité des efforts visant à soutenir la résilience des populations.

## Résultats des cinq études

### #1 TRAVAUX PUBLICS, ÉTHIOPIE ET KENYA

Les programmes de travaux publics (PTP) sont beaucoup plus coûteux que les transferts monétaires. Ce coût, ainsi que la demande de main-d'œuvre, étaient justifiés par les avantages supposés des infrastructures construites dans le cadre des travaux publics. Il s'agissait là d'une hypothèse purement théorique. Les infrastructures n'avaient jamais été évaluées.

Les infrastructures construites n'ont eu aucun impact significatif sur les moyens d'existence. La raison en était claire : les projets donnaient la priorité aux personnes travaillant pour percevoir un salaire. Ce qu'elles construisaient n'était prioritaire à aucun stade du cycle du projet.

Il est largement admis que les infrastructures ne sont pas suffisamment prises au sérieux à aucun stade des PTP et qu'aucun effort n'est fait pour vérifier les hypothèses utilisées pour les justifier.

Plutôt que de tirer des enseignements, on assiste souvent à de l'autopromotion, à la création de « success stories » peu plausibles ou atypiques.

Levine et al., 2024

### #2 AGRICULTURE INTELLIGENTE FACE AU CLIMAT, TCHAD

Certaines des nombreuses innovations lancées ont été couronnées de succès, variant d'un village à l'autre. D'autres n'ont pas fonctionné.

Les changements « simples » ont été plus largement adoptés et ont eu un impact significatif. Certains étaient des innovations institutionnelles (par exemple, des banques céréalières pour les fonds d'urgence au niveau villageois) ; d'autres étaient techniques (par exemple, la propagation d'arbres fruitiers).

Les changements induits par les dons d'équipements ont rarement bien fonctionné, tout comme les changements visant des objectifs qui n'avaient jamais existé auparavant (par exemple, l'apprentissage collectif dans des centres).

Les habitants ne se sont pas contentés d'adopter les idées, ils les ont adaptées à leurs propres préférences.

Benoudji et al. (2025)

### #3 DÉVELOPPEMENT AXÉ SUR LE MARCHÉ, ÉTHIOPIE

Ce programme complexe et multidimensionnel visait à transformer la production pastorale par le biais d'une transformation du marché, en créant des incitations à investir dans la production d'animaux de meilleure qualité.

Les hypothèses de la théorie du changement ne se sont pas vérifiées, mais cela n'a pas été reconnu.

Le soutien apporté aux plus grands négociants n'a pas profité aux éleveurs ni entraîné de changement dans leur production.

La production orientée vers le marché ne correspondait pas aux objectifs des éleveurs, à leurs stratégies de subsistance ni à leur engagement actuel sur le marché.

Une association de crédit fonctionnait bien, mais soutenait principalement le petit commerce périurbain plutôt que la production primaire et le pastoralisme.

L'introduction de transferts d'argent via le téléphone mobile a été un grand succès : elle a permis aux individus de faire plus facilement ce qu'ils faisaient déjà ou ce qu'ils voulaient faire.

Bedelian et Levine (2025)

### #4 PROGRAMME MULTISECTORIEL DE RÉSILIENCE DES COMMUNAUTÉS PASTORALES, KENYA

Le développement de l'approvisionnement en eau fonctionnait bien grâce à un régime de gouvernance solide, même si les avis divergeaient quant à savoir si l'augmentation du nombre d'habitants renforçait la résilience ou au contraire la vulnérabilité.

Les prêts étaient appréciés, mais la survie des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) dépendait de nouvelles subventions des bailleurs de fonds. Elles n'avaient pas débloqué l'épargne et ne l'avaient pas transformée en capital d'investissement, comme on l'avait supposé.

L'impact du développement d'un marché physique restait un mystère. Les commerçants affirmaient que c'était un succès, même s'il n'y avait pas de changements évidents, et la plupart des éleveurs continuaient à faire du commerce en dehors du marché en utilisant leurs relations préexistantes.

Agol (2025)

### #5 NOUVELLES SOURCES D'EAU PERMANENTES, KENYA ET ÉTHIOPIE

L'eau courante a apporté à la fois des avantages et des problèmes – ses avantages catalysent également l'installation de populations, perturbent les flux migratoires, peuvent créer des conflits et sont soumis à l'emprise des élites.

La plupart des sources d'eau étaient trop salées pour être utilisées ou ne fonctionnaient pas. Le choix des emplacements était dicté par des considérations politiques ou par la technologie, sans grande compréhension des dynamiques locales.

La gouvernance traditionnelle de l'eau est liée aux ressources pastorales, ce qui n'est pas le cas de la gouvernance formelle de l'eau. Les réparations d'urgence régulières des pompes non entretenues en période de sécheresse ont favorisé la corruption.

Balfour et al. (2025)

## **Se concentrer sur le changement évolutif, et non sur les grandes avancées transformatrices**

Le langage de la transformation est ancré dans le discours sur le renforcement de la résilience. L'ambition de transformer la vie des gens est louable, mais toutes les études de cas suggèrent qu'une telle ambition pourrait être contre-productive.

Les petits changements ont beaucoup plus de chances d'être durables que les grandes avancées en avant. Avancer à petits pas ne signifie pas travailler à petite échelle. La taille des pas décrit le degré auquel les personnes (et les institutions) doivent changer leur façon de penser, de travailler et d'interagir les unes avec les autres. Les gens pouvaient plus facilement adopter des changements lorsque ceux-ci s'inscrivaient dans leur mode de vie actuel. Par exemple, il était plus facile pour eux d'adopter de nouvelles pratiques qui exigeaient un changement dans leur façon de cultiver la terre ou de travailler ensemble, mais pas dans les deux domaines à la fois.

Un service mobile de transfert d'argent était une nouveauté pour les éleveurs en Éthiopie, mais cela ne leur demandait pas de changer leur façon d'utiliser leur argent. Cela leur permettait simplement d'atteindre plus facilement leurs objectifs. Une fois le service mis en place, ils ont constaté que leur accès aux marchés et aux services financiers s'était considérablement amélioré. Au Tchad, des banques céréalières communales ont été mises en place, ce qui cadrait parfaitement avec les pratiques communautaires existantes d'entraide.

Les anciens avaient toujours été chargés d'organiser les contributions du village pour les personnes dans le besoin, et les gens étaient heureux de donner une partie de leurs récoltes aux magasins qu'ils géraient. Le fait de disposer déjà d'une aide matérielle signifiait qu'en cas d'urgence familiale, par exemple, les villageois n'étaient pas limités dans l'aide qu'ils pouvaient offrir par ce qu'ils avaient justement sous la main à ce moment-là.

Les agences qui ont tenté d'obtenir des progrès économiques transformateurs en demandant aux populations d'adopter simultanément plusieurs changements qui rendaient les pratiques étranges n'ont obtenu aucun bénéfice durable. Par exemple, les centres de formation agricole au Tchad au niveau villageois ont échoué parce qu'ils exigeaient la gestion de ressources coûteuses dans un but totalement nouveau : l'apprentissage collectif organisé. La construction d'un nouveau centre de commercialisation du bétail au Kenya n'a pas transformé l'accès des éleveurs aux services liés au bétail, car ni eux ni les commerçants n'ont abandonné leur préférence pour les relations informelles pour vendre les animaux.

En revanche, des succès ont été obtenus lorsque les changements s'appuyaient sur les pratiques existantes des populations. À mesure que chaque changement s'ancrait, de nouvelles possibilités s'ouvraient pour des changements futurs. Le désir de grandes avancées transformatrices répondait aux exigences à court terme des agences d'aide humanitaire qui souhaitaient pouvoir rendre compte de succès spectaculaires. Il ne correspondait pas au mode de vie des populations. Il était profondément inutile.

## AMÉLIORER LA SITUATION

Il est plus important de procéder à des changements plus simples que de les rendre supérieurs sur les plans technique ou économique. Les interventions doivent être délibérément conçues de manière à ce que les changements soient facilement acceptables et faciles à adopter. La conception du projet doit tenir compte de la difficulté pour les (différentes) personnes de concrétiser chaque changement proposé. Il ne s'agit pas d'une évaluation technique : elle doit examiner les obstacles psychologiques, sociaux ou politiques au changement.

La conception des interventions doit maximiser le degré auquel les changements correspondent aux objectifs existants des personnes, à leur culture et à leur système de valeurs, à leurs réalités économiques, aux normes institutionnelles locales, etc. Il est plus important de concevoir des changements faciles à adopter que des changements qui conduiraient à des résultats plus idéaux.

Certaines étapes exigent inévitablement plus de risques, de courage ou de confiance. Si ces obstacles sont compris, il est possible d'identifier des moyens de réduire les risques encourus. Cela peut impliquer d'aider les personnes à trouver un soutien mutuel pour leur donner du courage ou des moyens de construire un climat de confiance.

Le suivi doit avoir pour but de fournir des informations sur les contraintes auxquelles sont confrontés les différents groupes de population pour apporter les changements attendus d'eux. La gestion adaptative peut alors garantir que ces contraintes soient prises en compte.

## Accepter l'informel

Les gouvernements et les agences d'aide au développement se sont presque toujours appuyés sur des institutions formelles pour promouvoir le changement. Le développement du marché était recherché par le biais de marchés formels ; les efforts des villages étaient canalisés par la création de nouveaux comités et groupes formels. Cela s'appliquait aussi bien aux objectifs visant à permettre aux femmes de cultiver des légumes ensemble, à faciliter l'accès au crédit, à bien gérer les nouvelles sources d'eau ou à enseigner de nouvelles techniques agricoles aux villageois. Ces institutions correspondaient rarement au mode de vie de la plupart des gens.

On peut soutenir que certaines fonctions demandent de la formalité, comme rendre des comptes légalement sur les financements reçus. Mais, même si la formalité a toujours été demandée pour cela, nous n'avons pas trouvé de cas où la responsabilité a été appliquée, comme par exemple des poursuites judiciaires contre des membres de comités formels qui avaient mal utilisé des fonds ou d'autres ressources. La plupart des fonctions n'ont pas besoin de formalité. Depuis des milliers d'années, les gens cultivent la terre ensemble et apprennent les uns des autres sans ressentir le besoin de formaliser leurs arrangements. Partout, les gens grandissent dans leur société en apprenant les normes qui régissent les

obligations mutuelles et comment la responsabilité ou les sanctions peuvent être appliquées. Les institutions formelles se situent souvent en dehors de ces normes et ont donc tendance à s'effondrer plus facilement et à être davantage sujettes à l'appropriation par les élites ou à la corruption. Au Tchad, les femmes n'avaient pas besoin d'appartenir à un groupe formel pour cultiver des légumes. Lorsque les responsables des groupes d'horticulture féminins au Tchad ont volé le matériel, les groupes se sont effondrés. Certaines femmes ont toutefois continué à mettre en pratique ce qu'elles avaient appris. Il n'avait jamais été nécessaire de leur imposer de travailler collectivement.

Lorsqu'il était nécessaire d'établir un système officiel, il était néanmoins essentiel de comprendre quelles normes informelles étaient déjà en place. Au Kenya, par exemple, des comités officiels de l'eau ont été créés pour percevoir les redevances des utilisateurs et gérer les nouveaux points d'eau. Ceux-ci ont été mis en place sans tenir compte des institutions et des normes informelles qui existaient déjà pour gérer les ressources naturelles. La méthode indigène consistait à gérer conjointement l'eau et le pâturage. Le nouveau système officiel ne couvrait que l'eau et affaiblissait la gestion des pâturages. Les membres du comité ne se sentaient pas liés par les mêmes normes culturelles de responsabilité que les gérants traditionnels des ressources naturelles, ce qui a donné lieu à de la corruption et à une mauvaise gestion généralisée.

## AMÉLIORER LA SITUATION

Il n'est pas difficile de se renseigner sur les institutions et les normes informelles. Il suffit d'être disposé à apprendre (curiosité) et de prendre le temps de poser des questions ouvertes et sans jugement aux gens sur leur mode de vie : comment ils gèrent les pâturages, où ils trouvent de nouvelles idées sur le plan agricole ou comment ils vendent leurs animaux.

Aucune intervention ne devrait être approuvée tant qu'elle n'a pas démontré qu'elle comprend bien ce qui existe déjà et quel sera son impact sur cette intervention. Les projets devraient d'abord chercher à améliorer ce qui existe déjà, notamment en s'adaptant aux méthodes (informelles) habituelles des gens. Tout ce que les projets peuvent offrir ne sera pas forcément meilleur que ce qui existe déjà.

Le fait de ne pas tenir compte des méthodes informelles déjà utilisées par les populations est un problème très répandu. Cela suggère qu'il existe des causes sous-jacentes communes. Les gouvernements et autres agences doivent réfléchir aux raisons pour lesquelles ils ont tant de mal à s'engager auprès des populations là où elles se trouvent. L'une des réponses pourrait être le fait que les agences recherchent toujours des « solutions » qui ont fonctionné ailleurs.

## Proposer des options, pas des recettes

Bien que nos études de cas aient révélé des faiblesses communes à tous les projets étudiés, certains investissements ont entraîné des changements positifs. Ces succès ont souvent été observés lorsque les gens ont adopté les idées et les ressources proposées et les ont utilisées à leur manière, ou bien lorsqu'ils ont pu conserver les idées qui leur convenaient et abandonner les autres. Cela semble évident, mais les implications sont considérables.

Aucun ensemble d'idées ou de ressources ne peut répondre aux besoins et aux priorités variés de chacun, même au sein d'une même communauté. Les interventions étaient plus efficaces lorsqu'elles proposaient un certain nombre d'idées que les personnes pouvaient adopter de manière indépendante et de différentes façons. Lorsque les personnes n'avaient qu'une seule option ou devaient accepter plusieurs changements dans le cadre d'un seul ensemble de mesures prescrites, les innovations étaient moins susceptibles d'être adoptées.

La rigidité structurelle dans la planification gouvernementale et dans le secteur de l'aide au développement renforce la tendance à transposer des solutions toutes faites dans différentes sociétés. La responsabilité étant axée (vers le haut) sur les objectifs ou les « résultats attendus », il est difficile de modifier les plans ou les résultats contractuels (ce qui empêche une gestion adaptive). La standardisation est imposée quant à la manière dont les changements sont introduits. Cela empêche de laisser une marge de manœuvre aux acteurs locaux et de travailler de manière à maximiser l'impact, ce qui serait plus facile avec une « responsabilisation vers le bas ».

Ce n'est qu'après la fin des projets que les gens ont commencé à sélectionner et à adapter les innovations comme ils le souhaitaient. Si ce processus avait été encouragé et soutenu pendant les projets, les interventions auraient pu être beaucoup plus fructueuses. De plus, les interventions futures auraient certainement été mieux conçues si elles s'étaient appuyées sur la prise en compte des idées que les gens ont adoptées et la manière dont ils les ont adaptées, ainsi que les raisons qui les ont poussés à le faire.

## AMÉLIORER LA SITUATION

Cela demande un état d'esprit respectueux de la situation et des activités actuelles des gens, et qui considère comme impératif de soutenir leur capacité d'agir – leur donner des choix – plutôt que de s'assurer qu'ils mènent correctement leurs activités économiques. Offrir des choix déclinerait naturellement si les interventions suivaient les deux premières leçons : (1) rechercher des changements progressifs qui correspondent à la vie des gens ; et (2) chercher toujours à comprendre et à s'intégrer aux méthodes informelles utilisées par les gens pour gérer leurs affaires.

Cet état d'esprit peut parfois nécessiter un changement culturel au sein des gouvernements ou d'autres agences. Le succès ne doit pas être mesuré simplement par le nombre de personnes qui suivent les recommandations telles qu'elles ont été données. Il doit plutôt être interprété en fonction de l'impact plus large des options proposées sur la vie des gens et de leur degré de diffusion. Lorsque les idées sont adaptées plutôt que simplement suivies, il faut reconnaître que c'est le signe que le succès sera probablement plus durable, car le changement aura été intégré dans la vie des gens.

Parfois, un changement bureaucratique sera nécessaire. Les projets ou les cadres de gestion du personnel qui mesurent le succès en fonction du nombre de personnes qui suivent certaines pratiques ne sont pas compatibles avec une approche qui encourage le choix et la prise de décision indépendante.

Il convient d'encourager le suivi afin de rendre compte de ces adaptations et de la sélectivité de l'adoption. Cela permet de gérer les interventions de manière adaptive et contribue à générer des enseignements pour tous les autres.

## **Prendre au sérieux la nécessité de comprendre comment le changement va se produire**

Le langage des « théories du changement » est principalement utilisé dans les milieux de l'aide humanitaire, mais les gouvernements, les prestataires de services, les entreprises – et les familles – doivent tous comprendre comment leurs plans sont censés apporter des changements. Les études de cas ont révélé que cela était rarement fait de manière adéquate.

Les conceptions des projets ignoraient souvent les données qui remettaient en cause leurs théories du changement. Les recherches agricoles existantes dans la région montraient que les mesures de conservation des sols dans l'étude de cas #1 avaient peu de chances d'entraîner une augmentation des rendements agricoles. La connaissance de l'économie pastorale a clairement montré que la demande annuelle des nouveaux marchés d'exportation était peu susceptible de stimuler une production intensive à grande échelle d'animaux de grande valeur (comme le supposait l'étude de cas #3) : les éleveurs avaient accès à des marchés d'exportation « informels » (ignorés parce qu'ils n'étaient pas légaux), et le système de production pastoral est principalement axé sur la gestion des risques, et non sur l'augmentation des investissements risqués. Il est difficile de comprendre comment des investissements peuvent être financés aussi régulièrement sans une théorie du changement plausible, mais Levine et Pain (2024) examinent les causes structurelles du système d'aide au développement.

Des projets complexes « à plusieurs niveaux » ont été élaborés à partir de la conception d'ensembles d'activités visant à résoudre chacun des problèmes identifiés. Chaque composante du projet reposait sur une logique théorique, mais on n'avait pas suffisamment réfléchi à ce que les gens devraient faire concrètement pour apporter tous ces changements, sans parler de la probabilité que tant de changements de comportement complexes se produisent tous en même temps. La chaîne des résultats comprenait des hypothèses sur la manière dont les prix étaient transmis des marchés

d'exportation aux producteurs, sur la volonté des éleveurs d'emprunter pour investir dans leurs troupeaux et sur la mise à disposition de capitaux d'investissement dans les zones reculées par des groupes d'épargne.

Le comportement des personnes et des institutions est rarement totalement imprévisible, ce qui rend d'autant moins excusable le fait que tant d'interventions s'appuient sur des modèles reposant sur des hypothèses peu plausibles quant au comportement des personnes, des sociétés et des économies. Toutes les interventions, qu'il s'agisse de changements de politique ou de programmes d'investissement, nécessitent de s'appuyer dans une certaine mesure sur des hypothèses. Il est donc nécessaire d'examiner de près la plausibilité des processus de changement attendus, c'est-à-dire les changements de comportement attendus de la part des personnes et des institutions. Par exemple, si une subvention est accordée à une AVEC, est-il probable que les membres puissent garantir que l'argent sera distribué équitablement à tous, ou est-ce que les personnes les plus influentes s'approprieront les bénéfices ? Il n'existe pas de réponse universelle à cette question. La gouvernance communautaire était très différente au Tchad et au Kenya, mais dans aucun de ces deux pays les résultats n'ont été surprenants. Les données et les connaissances existantes ont fourni un bon guide.

Rien ne se passe jamais exactement comme prévu. Le suivi devrait être conçu pour tester les hypothèses et les théories afin que les interventions puissent être adaptées lorsque certaines hypothèses s'avèrent inefficaces. Aucune des interventions étudiées, même celles qui ont été couronnées de succès, ne l'a fait. On a supposé que les projets fonctionnaient. Les indicateurs de suivi n'ont pas été conçus pour tester les hypothèses sous-jacentes : les indicateurs reposaient précisément sur ces hypothèses. Ainsi, le bon fonctionnement des points d'eau était considéré comme un indicateur de la résilience des communautés, car on supposait que les nouvelles sources d'eau rendaient les populations plus résilientes, même lorsqu'elles ne conduisaient qu'à la captation des ressources ou à une eau trop salée pour être utilisée.

## AMÉLIORER LA SITUATION

Toutes les interventions, y compris les nouvelles politiques et les nouveaux projets, doivent définir les processus sociaux susceptibles d'entraîner des changements et les hypothèses qui doivent se vérifier pour que l'intervention fonctionne comme prévu. Au lieu de chercher à minimiser les hypothèses énumérées, comme si elles constituaient un aveu de faiblesse du projet, le fait d'en identifier le plus possible représente une force. Cela permet un suivi efficace et une gestion adaptative. Tant ceux qui proposent des actions que ceux qui les financent ont la responsabilité de prendre au sérieux les processus sociaux et les hypothèses.

Le personnel chargé du suivi devrait être responsable de la vérification des hypothèses sur lesquelles reposent les interventions. L'analyse quantitative se fonde inévitablement sur des hypothèses, elle n'est donc jamais suffisante. Le suivi doit permettre de comprendre et ne pas se limiter à compter. Toutefois, un tel suivi ne sera utile que s'il a pour fonction de générer des enseignements utiles à la gestion, plutôt que d'être géré séparément, au service des bailleurs de fonds pour des raisons de responsabilité.

La gestion adaptive nécessite des rapports périodiques sur la manière dont les théories du changement correspondent à la réalité. Chaque rapport d'étape doit détailler les ajustements nécessaires en matière de réflexion et de planification. (Il est presque inconcevable qu'aucun ajustement ne soit nécessaire.) Les personnes qui établissent les rapports et celles qui les reçoivent doivent toutes veiller à ce que cela soit le cas. Cela nécessite une collaboration entre toutes les parties, par exemple entre le gouvernement central et les autorités locales ou entre les bailleurs de fonds et les agences/départements chargés de la mise en œuvre.

Les processus permettant – ou plutôt garantissant – une gestion adaptive doivent être intégrés dans la conception de l'intervention.

## Tirer profit de l'expérience : réapprendre des enseignements

Les agences impliquées dans les études de cas n'avaient pas connaissance des résultats après leur départ, car elles n'avaient pas reçu de ressources externes pour réexaminer les interventions afin de les découvrir. (Dans l'étude de cas n° 5, où l'agence était toujours présente dans la région, la collecte d'informations était basée sur toutes les hypothèses du projet, comme ci-dessus.) Tous les projets avaient été considérés comme réussis. En réalité, aucun projet n'avait totalement abouti comme prévu ou comme supposé, même lorsque les interventions avaient été couronnées de succès. Chaque étude aurait pu fournir des enseignements utiles et pratiques pour l'avenir, mais ces occasions d'apprendre de l'expérience ont été perdues.

Ce ne sont pas des difficultés techniques ou méthodologiques liées à l'attribution des causes du changement qui ont principalement empêché l'enseignement. La triste vérité est que l'apprentissage est freiné par la bureaucratie et le manque de volonté politique.

La barrière bureaucratique est probablement la plus facile à surmonter. Il faut trouver des moyens de financer l'apprentissage rétrospectif car, la tendance actuelle est que lorsque les budgets se clôturent à la fin de la mise en œuvre, aucune ressource n'est plus

disponible pour l'évaluation rétroactive ou la poursuite des enseignements. Cela ne serait pas difficile à changer s'il existait une réelle volonté d'apprendre.

Le manque de volonté politique est le principal obstacle, généré par la structure incitative qui accompagne le financement. Il existe des incitations plus fortes pour revendiquer un succès que pour apprendre de la nécessité de changer d'approche. Les rapports de réussite servent les intérêts tant des donateurs que des responsables de la mise en œuvre.<sup>1</sup> Il est plus facile de répéter sans cesse les mêmes interventions (et de revendiquer des succès) que de repenser à chaque fois de nouvelles approches. Les seules personnes qui ne sont pas servies par ce jeu sont celles qui sont censées devenir plus résilientes grâce aux interventions. La responsabilité « ascendante » est conçue pour garantir que l'argent est dépensé « correctement », mais cela n'inclut pas la nécessité d'utiliser les ressources de manière à améliorer la vie des personnes qui n'ont pas le pouvoir de demander des comptes à quiconque lorsque les projets sont basés sur des hypothèses erronées.

Le fait de s'appuyer inutilement sur des hypothèses non vérifiées et erronées coûte des milliards de dollars aux gouvernements et aux bailleurs de fonds. Plus important encore, cela se fait au détriment des personnes qui sont dans le besoin et qui méritent mieux.

<sup>1</sup> Beaucoup de ceux qui travaillent dans le secteur de l'aide au développement savent que plus les agences impliquées sont puissantes, plus elles sont susceptibles de rejeter toute remise en question du fonctionnement de leurs interventions. Elles considèrent cela comme une critique et donc comme une menace, et non comme une occasion d'apprendre. Cela a également été le cas lors de la série d'études de cas dont il est question ici.

## AMÉLIORER LA SITUATION

Il n'y a aucune excuse pour continuer à se fonder sur les mêmes hypothèses erronées, car elles ne sont jamais vérifiées. Il est facile de remédier à cette lacune.

Il devrait être courant de mener des évaluations rétrospectives et des analyses d'impact, en réexaminant un échantillon d'interventions quelques années après leur clôture. Ce petit investissement dans la connaissance pourrait s'avérer extrêmement rentable en améliorant la manière dont les fonds seront dépensés à l'avenir. Ces études pourraient facilement être complétées par des visites informelles d'agences d'aide au développement qui restent dans la région. Cette recommandation s'applique aussi bien aux programmes financés par les gouvernements qu'à ceux financés par l'aide internationale. Cela suppose toutefois une volonté d'apprendre et une capacité d'adaptation.

Il existe un large éventail de méthodologies et d'approches pour tirer des enseignements, à condition que les évaluateurs ou les chercheurs acceptent que leur responsabilité consiste à tester des hypothèses et non à concevoir des études en utilisant uniquement des données dont la pertinence repose sur la véracité de ces hypothèses. (C'est un piège qui touche à la fois les études quantitatives et qualitatives.)

Les agences doivent partager ouvertement leurs enseignements, y compris ceux qui ne fonctionnent pas. Elles doivent également collaborer davantage afin de s'entraider pour que les enseignements de chacun soient largement intégrés dans la pratique.

Il ne devrait pas être difficile de remédier à cette situation, mais cela suppose que les ministères, les agences d'exécution et les bailleurs de fonds soient ouverts à la remise en question de leurs modèles programmatiques préférés. Une telle ouverture d'esprit n'existe pas partout, comme l'a également montré cette étude. Le refus de prêter attention aux données factuelles doit être dénoncé de manière répétée et ferme jusqu'à ce que la situation change.

## Références

- Agol, D. (2025) *Does resilience-building last when projects end? Retrospective lessons from projects to support pastoralists in Turkana, Kenya*. Technical Report. London: SPARC Knowledge (<https://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/does-resilience-building-last-when-projects-end-turkana-kenya>).
- Balfour, N., Wachira, J., Taye, M. et al. (2025) *Do new permanent water supplies in the drylands help build resilience? The impacts of new boreholes on coping with drought in Ethiopia and Kenya*. Technical Report. Londres : SPARC Knowledge (<https://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/do-new-permanent-water-supplies-build-resilience>).
- Bedelian, C. et Levine, S. (2025) *Transforming pastoral livelihoods through market interventions: does the impact match expectations? Lessons from a decade of investments in Somali Region, Ethiopia*. Technical Report. Londres : SPARC Knowledge (<https://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/transforming-pastoral-livelihoods>).
- Benoudji, C., Bolmbang, M.I. et Levine, S. (2025) *What happened when resilience-building projects closed: stories of change from Chad*. Technical Report. Londres : SPARC Knowledge (<https://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/what-happened-when-resilience-building-projects-closed-chad>).
- Levine, S., Ludi, E., McCord, A. et al. (2024) *Do public works programmes create valuable assets for livelihoods and resilience? A retrospective study of the impacts of assets for natural resource management in Ethiopia and Kenya*. Technical Report. Londres : SPARC Knowledge (<https://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/do-public-works-programmes-create-valuable-assets>).
- Levine, S. et Pain, A. (2024) *Ten traps to avoid if aid programming is serious about engaging with context: lessons from Afghanistan*. Londres : SPARC Knowledge (<https://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/ten-traps-to-avoid-aid-programming-context-afghanistan>).

---

## Remerciements

Cette note est publiée dans le cadre du programme SPARC (Soutenir le pastoralisme et l'agriculture durant les crises récurrentes et prolongées), soutenu par le ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (*Foreign, Commonwealth & Development Office – FCDO*).

Nous remercions les auteurs des études de cas qui ont fourni les données et les analyses sur lesquelles s'appuie cette note. Nous remercions également Claire Bedelian (SPARC/Mercy Corps), Dorice Agol (consultante SPARC), Colette Bénoudji (consultante SPARC), Emma Gogerty (SPARC/ODI Global) et Nancy Balfour (SPARC/Centre for Humanitarian Change) pour leurs commentaires sur les versions préliminaires, ainsi qu'Eelke Boerema (FAO) pour ses commentaires lors de la révision du document.

Merci également à l'équipe de communication du SPARC, notamment Julie Grady Thomas, ainsi qu'à Nina Behrman pour la révision, Lucy Peers pour la conception, Rebecca Owens pour la relecture, Gladys Le Masson pour la relecture technique et Marion Vargaftig pour la traduction.

---

## À propos de SPARC

Le changement climatique, les conflits armés, la fragilité de l'environnement et la faible gouvernance, ainsi que leur impact sur les moyens de subsistance basés sur les ressources naturelles, sont parmi les principaux facteurs de crise et de pauvreté pour les communautés dans certains des pays les plus vulnérables et les plus touchés par les conflits dans le monde.

Le programme SPARC (Soutenir le Pastoralisme et l'Agriculture durant les Crises Récurrentes et prolongées) vise à générer des données probantes et à combler les lacunes en matière de connaissances afin de renforcer la résilience de millions de pasteurs, d'agropasteurs et d'agriculteurs au sein de ces communautés en Afrique subsaharienne et au Moyen-Orient.

Nous œuvrons à créer un impact durable en utilisant la recherche et des données fiables pour développer des connaissances susceptibles d'améliorer l'action du *Foreign, Commonwealth & Development Office (FCDO)* du Royaume-Uni, des bailleurs de fonds, des organisations non-gouvernementales, des gouvernements locaux et nationaux et de la société civile dans le renforcement des capacités de ces communautés face au défi du changement climatique.

---

© SPARC Knowledge 2025

**Citation :** Levine, S. (2025). *Cinq leçons pour renforcer la résilience lors de conflits et de crises récurrentes : résultats des études rétrospectives menées par SPARC sur le soutien aux moyens d'existence*. Note D'orientation. London: SPARC Knowledge (<https://doi.org/10.61755/KJHJ8569>).

Cet ouvrage est sous licence CC BY-NC-ND 4.0.

Les lecteurs sont encouragés à reproduire le contenu pour leurs propres publications, à condition que celles-ci ne soient pas commercialisées. SPARC Knowledge demande à être dûment mentionné et à recevoir une copie de la publication. Pour une utilisation en ligne, nous demandons aux lecteurs de créer un lien vers la ressource originale sur le site web de SPARC Knowledge.

Les points de vue et opinions exprimés dans cette publication relèvent de la responsabilité de leur(s) auteur(s) et ne doivent en aucun cas être attribués aux institutions auxquelles ils sont affiliés ou à SPARC Knowledge.

Financé par



Ces ressources ont été financées par une aide du gouvernement du Royaume Uni ; cependant, les avis exprimés ne reflètent pas nécessairement la politique officielle du Royaume Uni.