



**SPARC**

Soutenir le Pastoralisme et  
l'Agriculture durant les Crises  
Récurrentes et Prolongées

ISSN 2977-9669

Décembre 2025

RAPPORT DE SYNTHÈSE

# L'AIDE À LA CROISÉE DES CHEMINS

S'adapter aux réalités des zones arides

Alex Humphrey, Jon Kurtz, Mary Allen Ballo et Miki Nassef



**Citation :** Humphrey, A., Kurtz, J., Ballo, M.A., et Nassef, M. (2025)  
*L'aide à la croisée des chemins : s'adapter aux réalités des zones arides.*  
Rapport de synthèse. Londres : SPARC Knowledge  
(<https://doi.org/10.61755/UYLP3686>).

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 référence DOI.

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

## À propos de SPARC

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

Le programme Soutenir le pastoralisme et l'agriculture durant les crises récurrentes et prolongées (*Supporting Pastoralism and Agriculture in Recurrent and Protracted Crises* – SPARC) 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 les 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 autorités locales et nationales et de la société civile dans le renforcement des capacités de ces communautés face au défi du changement climatique.

## Remerciements

Ce rapport de synthèse est publié dans le cadre du programme SPARC (*Supporting Pastoralism and Agriculture in Recurrent and Protracted Crises* ou Soutenir le pastoralisme et l'agriculture durant les crises récurrentes et prolongées), soutenu par le *Foreign, Commonwealth & Development Office* (FCDO) du Royaume-Uni.

Le rapport s'appuie sur les recherches rigoureuses menées par une large communauté de chercheurs de SPARC. Bon nombre des idées présentées dans ce rapport sont issues d'une série d'ateliers facilités et de sessions d'apprentissage collectif qui ont réuni des collègues pour explorer les implications des résultats des recherches de SPARC pour l'avenir de l'aide dans les zones arides. Nous sommes profondément reconnaissants à tous les chercheurs de SPARC qui ont donné de leur temps et présenté leurs perspectives. Nous remercions tout particulièrement les facilitateurs – Peter Ballantyne, Peter Hailey et Sophie Bruas – dont les conseils avisés ont permis de créer un espace propice à la curiosité, la collaboration et la réflexion commune.

Nous remercions également nos réviseurs, Simon Levine et Steve Wiggins (ODI) ainsi que Vaidehi Krishnan (Mercy Corps), dont les commentaires judicieux ont considérablement renforcé le rapport. Emma Gogerty, Emily Workman et de nombreux autres membres de l'équipe de SPARC ont apporté un soutien inestimable tout au long du projet. Nous sommes particulièrement reconnaissants à Guy Jobbins, dont la direction du processus de synthèse – et du consortium SPARC au sens large – a apporté clarté et cohérence à l'ensemble de ces travaux.

Enfin, nous remercions l'équipe de communication de SPARC et Julie Grady Thomas, ainsi que Green Ink pour la révision, la relecture et la mise en pages de ce rapport.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Encadrés</b>	<b>5</b>
<b>Sigles et acronymes</b>	<b>5</b>
<b>Résumé</b>	<b>6</b>
<b>Messages clés</b>	<b>8</b>
<b>Introduction</b>	<b>10</b>
<b>1. De nouveaux modes d'interaction : Investir dans les capacités à composer avec les chocs et l'incertitude</b>	<b>13</b>
1.1 Qu'est-ce qui nous arrête et quelles sont les pistes d'action pour surmonter ces obstacles ?	18
<b>2. De nouveaux modes de fonctionnement : Donner la priorité à la flexibilité</b>	<b>21</b>
2.1 Surmonter la rigidité technocratique	22
2.2 Comment les acteurs de l'aide peuvent-ils préserver la flexibilité face à la pression croissante en faveur de l'efficacité et de l'innovation technique dans les zones arides ?	23
2.3 Pourquoi une mise en œuvre souple est-elle si importante dans les zones arides ?	24
2.4 Soutenir les populations dans leur propre parcours face à l'incertitude	27
2.5 Comment les acteurs de l'aide peuvent-ils veiller à ce que les interventions dans les zones arides touchées par un conflit reflètent et renforcent la flexibilité des systèmes de subsistance pastoraux et agropastoraux ?	28
<b>3. De nouvelles façons de voir : Prendre en compte la complexité et le contexte</b>	<b>30</b>
3.1 Qu'est-ce qui rend les zones arides complexes ?	30
3.2 Investir dans la compréhension des zones arides	32
3.3 Changer les mentalités	33
3.4 Approches de l'apprentissage et de la mise à l'échelle fondées sur la complexité	34
<b>4. Conclusions</b>	<b>37</b>
<b>Références</b>	<b>39</b>

# ENCADRÉS

<b>Encadré 1.</b>	Dans la pratique, que signifie tirer parti des systèmes informels et les renforcer ?	15
<b>Encadré 2.</b>	Trois enseignements issus des efforts des acteurs de l'aide pour travailler avec les cellules d'intervention d'urgence (ERR) au Soudan	17
<b>Encadré 3.</b>	Travailler dans les zones arides – Cours virtuels et expérientiels	34
<b>Encadré 4.</b>	La mise à l'échelle dans les zones arides	35

# SIGLES ET ACRONYMES

<b>RRC</b>	réduction des risques de catastrophe
<b>ERR</b>	cellule d'intervention d'urgence
<b>PIB</b>	produit intérieur brut
<b>SEA</b>	suivi, évaluation et apprentissage
<b>ONG</b>	organisation non gouvernementale
<b>SPARC</b>	<i>Supporting Pastoralism and Agriculture in Recurrent and Protracted Crises</i> (Soutenir le pastoralisme et l'agriculture dans les crises récurrentes et prolongées)
<b>USAID</b>	Agence américaine pour le développement international

# RÉSUMÉ

Ce rapport explore les réalités de la fourniture de l'aide dans les zones arides fragiles et touchées par des conflits en Afrique et au Moyen-Orient. Alors que les besoins humanitaires augmentent et que les financements diminuent, il est de plus en plus urgent pour les acteurs de l'aide de « faire autrement avec moins ». Le défi n'est pas simplement de fournir plus d'aide, mais de repenser fondamentalement la manière dont l'assistance internationale peut obtenir de meilleurs résultats.

Les acteurs de l'aide reconnaissent de plus en plus que les contextes des zones arides ne sont pas marginaux, mais qu'ils sont essentiels pour atteindre la stabilité régionale à long terme, la sécurité alimentaire et la résilience climatique. Pourtant, la majeure partie de l'aide aux zones arides est encore fournie sous forme d'assistance humanitaire à court terme plutôt que d'aide au développement à long terme ou de soutien à l'adaptation climatique. En d'autres termes, l'aide prend souvent la forme d'une série d'interventions d'urgence qui peuvent sauver des vies, mais qui ne s'attaquent guère aux facteurs sous-jacents de vulnérabilité et de préjudice. Ce modèle d'assistance ne fait pas grand-chose pour aider les communautés des zones arides à échapper aux cycles de crises prolongées et récurrentes.

Le rapport *L'aide à la croisée des chemins* s'appuie sur six années de recherche du consortium SPARC pour proposer des recommandations pratiques visant à améliorer l'impact de l'aide dans les zones arides fragiles et touchées par des conflits. Le rapport prône que l'aide doit évoluer au-delà des modèles rigides et technocratiques et s'orienter vers des approches flexibles, adaptées au contexte et ancrées localement.

Ce rapport s'adresse avant tout aux personnes chargées de la mise en œuvre : celles qui travaillent dans les zones arides pour concevoir, réaliser et adapter des programmes dans un contexte de conflit, de chocs climatiques et de sous-investissement chronique. Il s'adresse aux décideurs, aux bailleurs de fonds et aux praticiens qui conçoivent et réalisent des interventions dans ces régions.

Le rapport identifie trois changements transformateurs pour les acteurs de l'aide qui travaillent dans les zones arides touchées par des crises :

## **De nouveaux modes d'interaction**

Tout d'abord, ce rapport affirme que l'aide doit interagir avec les systèmes informels dont dépendent les communautés des zones arides : réseaux sociaux, marchés locaux, groupes d'entraide et liens avec la diaspora, et les renforcer. Les recherches de SPARC suggèrent que ces systèmes sont les sources de soutien les plus courantes et souvent les plus efficaces pendant les crises, mais qu'ils sont souvent négligés ou fragilisés par les acteurs extérieurs. Cela peut involontairement affaiblir la résilience aux crises et faire manquer des occasions d'interventions rentables ayant une portée plus large et un impact plus systémique. Le rapport conclut que l'aide, qui renforce ces réseaux, autonomise les intervenants locaux et s'appuie sur des modèles de réponse aux crises gérés par les communautés peut offrir un meilleur rapport qualité-prix et aura un impact plus important à long terme.

## **De nouveaux modes de fonctionnement**

Deuxièmement, ce rapport souligne que les opérations d'aide devraient adopter des approches de gestion flexibles et adaptatives, qui conviennent mieux aux contextes volatils des zones arides que des plans rigides. L'aide doit être structurée de manière à permettre aux





programmes de réviser les cibles, les jalons et les objectifs, de réorienter le financement et de donner aux équipes sur le terrain les moyens de s'adapter à l'évolution de la situation. Pour travailler efficacement dans les zones arides fragiles, les acteurs de l'aide devront également adopter de nouvelles interprétations du risque, ce qui leur permettra de nouer plus aisément des partenariats avec des parties prenantes informelles. Des modalités de financement souples, une gestion adaptative et des processus inclusifs sont plus susceptibles d'avoir un impact durable dans des environnements complexes et fragiles.

### **De nouvelles façons de voir les choses**

Troisièmement, ce rapport met en avant que l'aide doit tenir compte de la complexité et du contexte. Les zones arides sont marquées par les chocs climatiques, les conflits et la diversité des systèmes sociaux et écologiques. Les éleveurs sont bien adaptés à l'incertitude des zones arides, ce qui n'est généralement pas le cas des acteurs de l'aide. Une grande partie de l'aide apportée aux zones arides fragiles a visé la sédentarisation des populations pastorales. Ces mesures ont souvent aggravé la vulnérabilité en limitant la mobilité, qui est une source essentielle de résilience. Pour être efficaces, les interventions doivent s'appuyer sur une appréciation approfondie du contexte et un recalibrage des indicateurs de réussite afin de privilégier les changements relationnels à long terme – tels que le capital social, la confiance et l'appropriation locale – plutôt que les résultats à court terme.

Ce rapport appelle à une réorientation fondamentale de l'aide dans les zones arides fragiles : il s'agit de travailler avec les systèmes que les communautés utilisent déjà pour faire face aux crises et à l'incertitude, plutôt que de les contourner. En investissant dans les systèmes informels, en donnant la priorité à la flexibilité et en intégrant la complexité, l'aide aux zones arides peut devenir plus pertinente, plus efficace et plus durable, même face à des budgets en baisse et à des besoins croissants.

# MESSAGES CLÉS

## 1. Reconnaître la complexité et interagir avec elle

Les zones arides font partie des environnements les plus complexes au monde, sculptées par l'incertitude, la volatilité et la diversité des systèmes sociaux, écologiques et économiques. Pourtant, les acteurs de l'aide se sont trop souvent appuyés sur des modèles linéaires de changement, des interventions standardisées et des solutions « les plus économiques » qui ne tiennent pas compte des réalités locales. Le présent rapport préconise de s'écarter résolument de ces postulats.

Les acteurs de l'aide doivent investir dans une meilleure appréciation du contexte, en s'appuyant sur les connaissances locales, la recherche participative et la coproduction de données probantes. Cela signifie qu'il faut interagir avec les réalités vécues par les communautés des zones arides – modèles de mobilité, institutions informelles et stratégies d'adaptation – plutôt que d'imposer des modèles extérieurs. Les approches itératives de la programmation et de la mise à l'échelle sont essentielles : les interventions devraient être conçues pour apprendre et s'adapter au fur et à mesure, en fonction de l'évolution des risques, des opportunités et des priorités.

La complexité n'est pas un obstacle au progrès, mais le terrain sur lequel se construit la résilience. En intégrant la complexité, les acteurs de l'aide peuvent ouvrir la voie à des solutions plus pertinentes, plus inclusives et plus durables, et éviter les pièges de la simplification excessive qui ont compromis les efforts passés.

## 2. Recadrer la façon dont le succès est mesuré

Les indicateurs traditionnels de l'aide privilégient les résultats à court terme, facilement quantifiables, tels que le nombre de bénéficiaires, la somme d'argent distribuée ou la quantité de puits construits. Bien que ces indicateurs soient importants, souvent ils ne tiennent pas compte des changements relationnels plus profonds qui sous-tendent la résilience à long terme dans les zones arides.

Ce rapport appelle à un recalibrage des indicateurs de réussite afin d'appréhender les changements relationnels à long terme. Il s'agit notamment du capital social, de la confiance, de l'action collective et de l'appropriation locale – des résultats qui peuvent être lents à se manifester et difficiles à mesurer, mais qui sont essentiels pour un impact durable. Les bailleurs de fonds et les responsables de la mise en œuvre devraient élaborer des cadres de redevabilité qui incitent à donner la priorité aux effets intangibles et difficilement quantifiables, et qui laissent le temps aux résultats de « mûrir ».

Cette transition nécessite également de l'humilité et de la patience : les changements significatifs dans les zones arides sont souvent graduels, relationnels et réfractaires à la logique linéaire de cause à effet. Les acteurs de l'aide doivent être prêts à privilégier les progrès qui échappent aux cadres logiques conventionnels et à communiquer l'importance de ces effets aux bailleurs de fonds et aux parties prenantes.

## 3. Opérer de manière flexible

L'incertitude est un trait caractéristique des zones arides, où les chocs récurrents – sécheresses, inondations, conflits, déplacements de population – aggravent les stress chroniques. Pourtant, les systèmes d'aide sont souvent construits sur la base d'une hypothèse de stabilité, reposant sur des procédures rigides, une prise de décision centralisée et des



mandats marqués par l'aversion au risque. Cette rigidité nuit à l'efficacité des interventions et limite la capacité à répondre à l'évolution rapide des besoins.

Le présent rapport préconise de faire de la flexibilité un principe opérationnel de base. Les bailleurs de fonds et les responsables de la mise en œuvre doivent permettre une gestion adaptative, autorisant les programmes à réviser les plans, à réorienter les financements et à donner au personnel en première ligne les moyens de prendre des décisions en fonction du contexte. Des modalités de financement souples – telles que les fonds mutualisés, les modificateurs de crise et les subventions pluriannuelles – sont essentielles pour réagir et s'adapter rapidement.

La simplification des exigences en matière de rapports et la réduction des obstacles bureaucratiques peuvent libérer du temps et des ressources pour l'apprentissage et l'innovation. Il faut faire confiance aux équipes de terrain, qui sont les plus proches des communautés touchées, pour qu'elles s'adaptent en temps réel, en s'appuyant sur leurs connaissances et leurs relations locales. Les processus inclusifs qui donnent la parole à toutes les voix – hommes et femmes, riches et pauvres, résidents et déplacés – sont essentiels pour adapter les interventions à la variété des besoins et des aspirations.

Des systèmes flexibles de suivi, d'évaluation et d'apprentissage devraient se concentrer sur les effets plutôt que des listes de contrôle rigides, permettant ainsi de rectifier le cap en temps réel et d'assurer une redevabilité centrée sur ce qui compte le plus pour les communautés. En privilégiant la flexibilité, les acteurs de l'aide peuvent éviter les retards, les inadéquations et les occasions manquées qui ont entravé l'impact de l'aide dans les environnements instables.

#### **4. Investir dans les systèmes sociaux informels**

Les systèmes informels – groupes d'entraide, commerçants locaux, réseaux communautaires et liens avec la diaspora – constituent l'épine dorsale de la résilience dans les zones arides. Ces réseaux fonctionnent selon des normes de confiance, de coopération et de solidarité sociale et sont souvent les premières sources de soutien et les plus fiables en cas de crise. Toutefois, les interventions d'aide ont généralement contourné ou fragilisé ces systèmes, en revenant toujours à l'assistance directe et à des mécanismes formels.

Ce rapport invite les acteurs de l'aide à doter en ressources les réseaux et les institutions que les communautés utilisent déjà et à les renforcer. Il s'agit notamment d'un soutien financier et technique direct aux initiatives de réponse aux crises pilotées localement, de subventions flexibles pour les acteurs du marché et d'une interaction avec les réseaux de la diaspora. Les modèles de réponse aux crises dirigés par les survivants et les communautés, qui transfèrent le contrôle aux acteurs locaux et fournissent un financement flexible et à petite échelle, se sont avérés plus rapides, plus efficaces et plus respectueux de la dignité des personnes.

Le recours aux systèmes informels peut avoir un impact plus large, améliorer la durabilité et renforcer les capacités et l'appropriation au niveau local. Il peut également permettre de toucher des communautés souvent inaccessibles aux acteurs de l'aide formelle pour des raisons de sécurité, de financement ou de contraintes opérationnelles. En laissant aux communautés le soin d'allouer les ressources comme elles l'entendent, les interventions sont plus susceptibles de refléter les priorités locales et de renforcer les structures locales en vue d'une résilience future.

Les acteurs de l'aide doivent également reconnaître et traiter les risques et les obstacles associés aux systèmes informels, notamment les dynamiques du pouvoir, les normes de genre et les hiérarchies sociales. Les mécanismes d'identification et d'atténuation de l'exclusion sont essentiels pour faire en sorte que les investissements dans les systèmes informels profitent à tous les membres de la communauté.

# INTRODUCTION

Les zones arides d'Afrique de l'Est et de l'Ouest et du Moyen-Orient détiennent la clé du développement durable et de la prospérité à long terme pour les communautés confrontées à certains des défis les plus complexes au monde. Ces régions arides et semi-arides abritent des écosystèmes de pâturages vitaux ainsi qu'une production et un commerce agricoles et d'élevage dynamiques, qui constituent une source de nourriture, de revenus, de réseaux sociaux et d'identité pour plus d'un demi-milliard de personnes. Les moyens de subsistance des zones arides contribuent de manière substantielle aux économies nationales et servent de moteurs essentiels au commerce local et régional.

Pourtant, malgré leur importance, les zones arides restent chroniquement négligées et mal comprises par de nombreux acteurs du développement et de l'aide humanitaire. Souvent perçues comme marginales, inhospitalières ou trop risquées, elles ont été évitées par les investissements à long terme et exclues des flux financiers essentiels pour le climat, alors même qu'elles se trouvent en première ligne face à l'accélération des chocs climatiques, aux conflits et au sous-développement persistant.

La vie dans les zones arides est caractérisée par l'incertitude et la volatilité. Bien que les communautés qui vivent dans les zones arides soient remarquablement résilientes – s'étant adaptées au fil des générations à des climats variables – la rareté des ressources et les chocs récurrents, combinés à une longue histoire de marginalisation économique et politique, érodent les moyens de subsistance et attisent des cycles de crise. Les précipitations imprévisibles et insuffisantes favorisent les sécheresses prolongées, qui deviennent de plus en plus fréquentes et graves en raison du changement climatique. Ces défis sont exacerbés par des politiques promues par un réseau de parties prenantes, dont les intérêts et les priorités sont souvent contradictoires, et qui servent à marginaliser les communautés des zones arides et à saper leur résilience – par exemple, par l'exclusion politique et économique, la promotion de la sédentarisation ou la privatisation des terres de parcours. Cette situation a contribué à l'insécurité foncière, à l'affaiblissement de la gouvernance et à la concurrence pour des ressources de plus en plus rares. Ces pressions sont à l'origine de conflits, encouragent les déplacements de population et affaiblissent encore davantage des économies locales déjà fragiles.

Les acteurs de l'aide s'efforcent depuis longtemps de trouver des méthodes de travail efficaces face à cette complexité. Les interventions sont souvent façonnées par des interprétations divergentes des défis et des objectifs des zones arides, en particulier en ce qui concerne des questions telles que la gestion des ressources naturelles, lorsque les systèmes coutumiers et communaux recoupent les frontières administratives et nationales formelles. Il n'est donc pas surprenant que les réponses se soient fortement appuyées sur l'aide humanitaire, de nature réactive et à court terme, tout en ne s'attaquant guère aux facteurs systémiques de vulnérabilité et de fragilité dans les zones arides. Parfois, les acteurs internationaux ont complètement ignoré les zones arides, estimant qu'elles n'étaient pas viables pour les investissements de développement. Dans d'autres cas, ils ont appliqué des théories du changement linéaires, introduit des solutions supposées « les plus économiques » sans adaptation suffisante au contexte ou tenté d'imposer la stabilité à des systèmes intrinsèquement dynamiques. Ces approches ont non seulement échoué, elles ont aussi, dans certains cas, sapé les systèmes mêmes sur lesquels les communautés s'appuient pour gérer les risques.

Toutefois, cette situation commence à changer. De plus en plus, les acteurs du développement et de l'aide humanitaire, ainsi que les institutions de financement climatique, reconnaissent que



les zones arides ne sont pas marginales, mais qu'elles jouent un rôle central dans la stabilité régionale à long terme, la sécurité alimentaire et la résilience climatique. Les enjeux dans ce domaine sont considérables. Lorsque les interventions sont mal adaptées ou simplifiées à l'extrême, elles peuvent aggraver les vulnérabilités existantes, perturber les systèmes locaux et saper les efforts de paix et de développement. Mais lorsque les interventions dans les zones arides tiennent compte de leur contexte spécifique et de leur complexité inhérente, elles peuvent catalyser les progrès dans de multiples secteurs, renforcer les économies, améliorer le bien-être et réduire les risques de crises futures.

Ce rapport avance que l'aide dans les zones arides doit évoluer au-delà des modèles rigides et technocratiques et s'orienter vers des méthodes de travail flexibles, adaptées au contexte et ancrées localement. Nous devons reconnaître la complexité des systèmes des zones arides non pas comme un obstacle, mais comme la base d'un changement plus inclusif, plus efficace et plus durable. S'appuyant sur six années de recherches menées par le consortium SPARC (*Supporting Pastoralism and Agriculture in Recurrent and Protracted Crisis* ou Soutenir le pastoralisme et l'agriculture durant les crises récurrentes et prolongées) dans de multiples contextes de zones arides, ce rapport présente des idées pratiques sur la manière dont les acteurs de l'aide peuvent renforcer les systèmes déjà utilisés par les populations pour faire face aux crises et à l'incertitude, et investir dans la résilience à long terme en travaillant avec cette complexité, et non en cherchant à la contourner. Cela signifie qu'il faut investir dans les systèmes et les approches que les communautés ont construits elles-mêmes et les impliquer directement dans l'élaboration de solutions à d'épineux défis. Les populations pastorales excellent dans la gestion de l'incertitude et des chocs. Nous pouvons apprendre d'elles et chercher à renforcer les stratégies et les capacités existantes, plutôt que de partir de zéro.

Il est plus urgent que jamais de le faire. Le cliché « faire plus avec moins » est devenu une dure réalité à la suite des récentes réductions de l'aide internationale. Les effets seront particulièrement ressentis dans des contextes politiquement et écologiquement fragiles tels que les zones arides d'Afrique de l'Est et de l'Ouest et du Moyen-Orient, où les crises liées au climat et aux conflits augmentent et leurs impacts sur les vies et les moyens de subsistance ne cessent de croître. Pendant ce temps, les ressources consacrées au développement pour relever ces défis stagnent et le financement climatique n'atteint pas les endroits où il est le plus nécessaire. La disparité entre le financement de l'aide humanitaire et les besoins est plus grande que jamais (Rieger et al., 2024).

Ce rapport s'adresse avant tout aux personnes chargées de la mise en œuvre : celles qui travaillent dans les zones arides pour concevoir, réaliser et adapter des programmes dans un contexte de conflit, de chocs climatiques et de sous-investissement chronique. Il convient de reconnaître que bon nombre des arguments présentés ici ne sont pas nouveaux. Depuis des années, des appels sont lancés en faveur d'une interaction plus significative avec les systèmes informels, d'une plus grande flexibilité et de l'intégration des connaissances locales. Mais en dépit d'un consensus rhétorique croissant, l'investissement dans ces priorités est resté à la traîne. L'une des raisons est que ces changements vont souvent à l'encontre des structures d'incitation qui déterminent les investissements des bailleurs de fonds et les priorités politiques dans les zones arides.

Les bailleurs de fonds et les décideurs politiques expriment de plus en plus leur intérêt pour l'innovation, la pensée systémique et le passage d'une réponse humanitaire à court terme à un renforcement de la résilience à plus long terme. Pourtant, dans la pratique, ils restent soumis à des pressions pour obtenir des résultats rapides et des impacts mesurables à court terme, en utilisant souvent des indicateurs restrictifs et facilement quantifiables. Cela crée des tensions. La plupart des changements les plus significatifs et les plus durables dans les zones arides sont lents, relationnels et difficiles à saisir dans un cadre logique, et peuvent passer inaperçus selon les cadres de redevabilité classiques. Les approches graduelles, axées sur les systèmes, préconisées dans le présent rapport ne permettront peut-être pas d'obtenir des résultats rapides qu'il serait politiquement commode de diffuser. Mais elles sont beaucoup plus susceptibles d'avoir un impact durable dans des environnements complexes et fragiles.

Nous ne prétendons pas avoir résolu cette tension, mais nous pensons qu'elle doit être reconnue. Les recommandations de ce rapport s'appuient sur six années de recherche dans les zones arides. Elles ne sont pas formulées comme des idéaux abstraits, mais comme des points de départ pratiques pour faire autrement avec moins – grâce à des méthodes de travail plus adaptatives, enracinées localement et plus sensibles au contexte. Pour que ce programme gagne du terrain, les responsables de la mise en œuvre devront continuer à faire valoir leurs arguments et les bailleurs de fonds devront être prêts à modifier la manière dont le succès est défini et mesuré.

Les acteurs de l'aide sont confrontés à un choix : maintenir le statu quo et risquer une baisse des rendements, ou adopter une méthode de travail différente, davantage axée sur le contexte, ancrée localement et tenant compte des systèmes. Le retrait rapide et à grande échelle des ressources d'aide représente non seulement un défi, c'est aussi une opportunité – et une nécessité – de faire « autrement avec moins ». Les recherches de SPARC suggèrent des changements clés dans la façon dont nous travaillons dans les contextes de zones arides touchées par des crises qui, à ressources égales, peuvent permettre un plus grand impact, plus d'efficacité et une durabilité accrue – en particulier dans un contexte de réduction des budgets et d'augmentation des besoins. Plus précisément, cela implique que les acteurs de l'aide adoptent :

- **de nouveaux modes d'interaction** qui renforcent ou, à tout le moins, qui ne fragilisent pas les systèmes sur lesquels les gens s'appuient pendant les crises
- **de nouveaux modes de fonctionnement** qui soient flexibles et qui soutiennent les populations pastorales et les acteurs de l'aide dans leur capacité à s'adapter et à faire face à l'incertitude
- **de nouvelles façons de voir** qui prennent mieux en compte la complexité et le dynamisme des contextes des zones arides.

Ce rapport examine tour à tour chacun de ces changements en dégagant les enseignements et les pistes possible pour une aide plus adaptative, plus inclusive et plus efficace dans les zones arides touchées par une crise.



# 1. DE NOUVEAUX MODES D'INTERACTION : INVESTIR DANS LES CAPACITÉS À COMPOSER AVEC LES CHOCS ET L'INCERTITUDE

Six années de recherche de SPARC mettent en évidence le rôle essentiel que jouent les systèmes informels pour permettre aux populations des zones arides de composer avec les chocs et l'incertitude. Compte tenu de la contraction généralisée des financements dans le secteur de l'aide, la dépendance des communautés des zones arides à l'égard des systèmes locaux ne peut que s'accroître, à mesure que le fossé entre le financement de l'aide et les besoins se creuse. En investissant du temps et des ressources dans le renforcement des systèmes en tant que priorité absolue de la réponse à une crise, les acteurs de l'aide ont beaucoup plus de chances d'obtenir des impacts à plus grande échelle de manière plus efficace, tout en préparant mieux les populations à affronter les chocs futurs.

De nombreuses études de SPARC montrent que ces systèmes sont les sources de soutien les plus prisées et les plus courantes pour les populations des zones arides. Face aux inondations, aux sécheresses, aux conflits et aux chocs économiques, les populations comptent sur eux pour accéder aux biens, aux services et aux informations essentiels, souvent plus qu'elles ne comptent sur l'aide humanitaire (Wiggins et al., 2023 ; Humphrey et al., 2021 ; Derbyshire et al., 2024). Ces systèmes informels peuvent inclure des marchés, des réseaux communautaires et des initiatives de réponse aux crises, qui fonctionnent selon des normes de confiance, de coopération et de solidarité sociale. Les réseaux d'entraide et de soutien réciproque, par exemple, facilitent l'accès aux informations et services essentiels pendant les crises et permettent la redistribution des actifs qui aide les ménages et les acteurs du marché à faire face aux chocs et à s'en remettre rapidement (Kim et al., 2020).

Malgré leur rôle central dans la gestion des chocs et des incertitudes par les ménages, les interventions d'aide pendant les crises prolongées négligent bien souvent les systèmes locaux. Souvent par souci d'urgence, pour s'assurer que l'aide vitale parvienne rapidement à ceux qui en ont le plus besoin, les acteurs de l'aide privilégient par défaut une assistance directe aux ménages sous forme d'argent liquide, de nourriture, d'eau ou d'aide nutritionnelle (Wiggins et al., 2025).

Ce type de soutien direct permet de sauver des vies et reste un élément essentiel de la réponse aux situations d'urgence dans les zones arides. Toutefois, les recherches de SPARC montrent que la plupart des populations se débrouillent seules, en s'appuyant sur leurs propres réseaux et systèmes de soutien, autant ou plus qu'elles ne dépendent de l'aide directe (Wiggins et al., 2023 ; Humphrey et al., 2021 ; Derbyshire et al., 2024). Le contournement de ces systèmes présente divers risques.

Tout d'abord, cela peut donner l'impression d'une aide peu pertinente, ce qui limite l'impact et l'adoption des interventions. L'un des domaines où cela se produit est celui de l'apport de

fonds pour l'achat de bétail pendant les crises prolongées. Les acteurs de l'aide ont investi beaucoup de temps et de ressources dans la mise en relation des négociants en bétail avec des financements formels pour les aider à faire face aux chocs et à renforcer les systèmes de marché du bétail dans les zones arides. Mais les recherches de SPARC montrent que les communautés des zones arides préfèrent généralement les systèmes de financement informels. Par exemple, de nombreux marchands de bétail donnent la priorité à leurs propres réseaux sociaux et aux relations de confiance qu'ils entretiennent avec les propriétaires d'entreprises plus importantes pour accéder au crédit en cas de crise, même lorsque des options de financement formelles sont disponibles. Cela s'explique par le fait que les arrangements informels sont largement perçus comme comportant moins de risques pour l'emprunteur. Une étude a montré que les marchands de bétail délaissaient souvent le crédit formel au profit d'options informelles, pour les raisons suivantes :

*... perdre de l'argent emprunté à un plus grand marchand peut être embarrassant, mais le prêteur a tout intérêt à maintenir l'emprunteur en activité s'il veut un jour revoir son argent ... Les banques, en revanche, ... [peuvent] saisir les biens de l'emprunteur, après quoi tout relèvement peut s'avérer impossible. Redoutant une telle situation, les marchands préfèrent s'en tenir à ce qu'ils connaissent : leurs flux de trésorerie, leur épargne et la force de leurs réseaux sociaux et commerciaux. (Banerjee et al., 2022)*

D'autres recherches de SPARC tirent des conclusions similaires et affirment que le décalage entre l'aide formelle et les systèmes informels est une cause fondamentale de l'incapacité à long terme de l'aide à lutter efficacement contre la vulnérabilité dans les zones arides. Dans un examen des efforts visant à lier les interventions humanitaires et de développement pour améliorer la gestion de la sécheresse dans la Corne de l'Afrique, par exemple, Mohamed et al. (2025) démontrent que les systèmes d'aide formels sont conçus autour de processus standardisés et séquentiels qui dépendent de protocoles prédéfinis et de sources uniques de connaissances. Les structures bureaucratiques renforcent cette rigidité par le biais d'une redevabilité ascendante, de budgets fléchés et d'une aversion au risque dans la prise de décision. Les auteurs constatent que cela contraste fortement avec les approches des populations pastorales en matière de gestion de la sécheresse, qui sont relationnelles, adaptatives et largement informelles. En effet, les pratiques de gestion de la sécheresse des communautés elles-mêmes – telles que la mobilité stratégique, la dépendance à l'égard des filets de sécurité sociale réciproques et le partage informel des ressources – sont souples et profondément ancrées dans les relations sociales. Comme les acteurs de l'aide formelle ne parviennent pas à interagir avec ces systèmes informels ou à les intégrer, leurs interventions sont souvent tardives, inadaptées ou font double emploi avec les systèmes locaux. Cela crée un cycle dans lequel l'aide risque de saper les stratégies de résilience locales ou d'évincer les réponses locales. Cela signifie également que les efforts visant à « relier » l'aide à court terme au développement à long terme deviennent des exercices bureaucratiques qui ne parviennent pas à produire des effets concrets sur le terrain.

En outre, le fait de contourner les systèmes locaux peut entraîner non seulement des occasions manquées, mais aussi parfois des perturbations involontaires des stratégies de gestion des chocs des communautés vivant dans les zones arides. Les recherches de SPARC sur le partage de l'aide en Éthiopie pendant la sécheresse de 2020-2022 dans la Corne de l'Afrique ont révélé que les organisations non gouvernementales (ONG) décourageaient activement les ménages de partager l'aide directe (Flintan et al., 2024). Cette attitude s'explique par le sentiment que le partage de l'aide nuit à leurs stratégies de ciblage. Cependant, la même étude souligne que le partage des ressources au sein des réseaux informels est une stratégie communautaire essentielle pour la gestion de la sécheresse. Il s'agit là d'un exemple clair de la manière dont les incitations et les structures de l'aide formelle peuvent involontairement saper les systèmes informels et les capacités de résilience locales. D'autres recherches,

### ENCADRÉ 1. DANS LA PRATIQUE, QUE SIGNIFIE TIRER PARTI DES SYSTÈMES INFORMELS ET LES RENFORCER ?

Pour tirer parti des systèmes informels dans la pratique, il faut aller au-delà de la rhétorique et investir véritablement dans les réseaux, les normes et les institutions sur lesquels les communautés des zones arides s'appuient déjà pour gérer les risques et répondre aux crises. Bien que SPARC n'ait pas évalué d'approches programmatiques spécifiques pour y parvenir, ses recherches mettent en évidence plusieurs stratégies prometteuses que les acteurs de l'aide peuvent envisager lorsqu'ils cherchent à renforcer ces systèmes et à les utiliser :

- **financer directement les initiatives locales de réponse**, en apportant une assistance financière et technique aux initiatives informelles de réponse aux crises menées au niveau local – par exemple, par le biais de transferts monétaires collectifs, permettant une réponse communautaire aux crises à grande échelle, en particulier dans les zones que les acteurs formels ne peuvent pas atteindre
- **autonomiser les acteurs des marchés locaux**, tels que les vendeurs locaux et les marchands de bétail, en leur accordant des subventions flexibles en espèces et des garanties de crédit, afin de les aider à jouer leur rôle de premiers intervenants et de prêteurs informels en cas de crise
- **renforcer le capital social et l'inclusion**, en soutenant des activités qui favorisent la confiance et l'action collective, en particulier parmi les groupes marginalisés qui peuvent être exclus des réseaux d'entraide
- **mobiliser les diasporas et les réseaux translocaux** en tant que liens essentiels entre les communautés, les flux de transferts de fonds et les acteurs de l'aide formelle ; des outils tels que la plateforme iDiaspora de l'Organisation internationale pour les migrations, par exemple, offrent des modèles structurés pour ce type d'interaction (Organisation internationale pour les migrations, 2023)
- **investir dans des modèles éprouvés** qui transfèrent le contrôle aux acteurs locaux. Une approche bien documentée est la réponse aux crises menée par les survivants et les communautés, qui permet aux communautés touchées par une crise de diriger leurs propres efforts de réponse et de relèvement, en donnant la priorité au savoir traditionnel, à la capacité d'action et aux solutions locales. Au lieu de fournir une aide descendante, cette approche apporte un financement flexible et à petite échelle à des groupes locaux, permettant ainsi des actions rapides et adaptées au contexte. Ce modèle favorise des réponses plus agiles, plus efficaces et plus dignes, tout en renforçant la résilience locale et en réduisant la dépendance à l'égard des acteurs extérieurs (Corbett et al., 2021).

indépendantes de celles de SPARC, ont mis en évidence des dynamiques similaires. Au Soudan du Sud et au Yémen, par exemple, le ciblage de l'aide en espèces et de l'aide alimentaire a perturbé les normes sociales délicates qui sous-tendent les réseaux d'entraide. Lorsque les critères de ciblage étaient opaques ou contestés localement, les ménages bénéficiaires de l'aide étaient parfois exclus des systèmes de soutien réciproque, perçus comme ayant reçu plus que leur « juste part » (Kim et al., 2022a).

*Le programme [de transferts monétaires en espèces] a modifié les relations sociales entre [les bénéficiaires et les non-bénéficiaires]. les [non-bénéficiaires] n'aident pas la personne qui bénéficie du programme, car ils pensent que les bénéficiaires sont mieux*

*lotis que ceux qui n'en bénéficient pas. Certains de mes proches ne sont plus aussi amicaux qu'avant, car ils se demandent pourquoi j'ai été choisie et pas eux. Ils pensent que je n'ai pas besoin de leur aide et ne veulent plus m'aider.*  
*Femme bénéficiaire d'une aide en espèces dans le comté de Panyijar, au Soudan du Sud*  
(Humphrey et al., 2019)

Ces exemples montrent que si l'assistance directe joue un rôle essentiel pour aider les ménages à faire face aux chocs, les incitations et les approches opérationnelles des acteurs de l'aide peuvent involontairement éroder la capacité d'action locale et ces mêmes systèmes informels qui soutiennent la résilience à long terme.

Tout comme ignorer les systèmes locaux présente des risques, s'appuyer sur eux offre des opportunités pour un impact plus large, une durabilité et une efficacité accrues, ainsi qu'un renforcement des capacités et de l'appropriation au niveau local. Cet argument n'est pas nouveau et n'est pas resté lettre morte. Toutefois, jusqu'à présent, l'attention s'est surtout portée sur l'intégration de la réponse humanitaire dans les systèmes formels. Par exemple, des efforts croissants sont déployés pour relier l'aide humanitaire aux systèmes nationaux de protection sociale en guise de moyen d'intensifier rapidement l'aide d'urgence en réponse aux sécheresses et autres crises prolongées dans les zones arides (SPIAC-B, 2023). De même, la Stratégie de financement des risques de catastrophes du gouvernement éthiopien (2023-2030) souligne l'importance des dispositifs de financement anticipé, tels que le Programme de filets de sécurité productifs, pour améliorer la capacité de réponse aux catastrophes du pays comme moyen de réduire la dépendance à l'égard de l'aide humanitaire en renforçant les systèmes nationaux d'action précoce et de renforcement de la résilience (Ethiopian Disaster Risk Management Commission, 2022). Les bailleurs de fonds continuent de faire pression pour une plus grande intégration de la réponse humanitaire et des systèmes de protection sociale, avec la Direction générale de la protection civile européenne et des opérations d'aide humanitaire de la Commission européenne qui a publié de nouvelles lignes directrices pour l'intégration de filets de sécurité sociale dans la réponse aux urgences (DG ECHO, 2025), et la création par la Banque mondiale du Programme de protection sociale adaptative au Sahel (SASPP), un fonds fiduciaire multi-bailleurs pour promouvoir « l'intégration des interventions de protection sociale avec des mesures de gestion des risques de catastrophes et d'adaptation au changement climatique pour mieux anticiper et répondre aux chocs » (Sahel Adaptive Social Protection Program, 2025).

Cependant, les acteurs de l'aide ont fait beaucoup moins de progrès dans le domaine du renforcement des systèmes informels qui sont au cœur de la façon dont les communautés des zones arides composent avec les crises. Il est particulièrement urgent de progresser dans ce domaine, car les recherches de SPARC montrent que les systèmes informels sont à la fois les sources de soutien les plus courantes et les plus prisées par les populations pastorales en période de crise.

Tirer parti des systèmes informels est un moyen prometteur d'élargir l'impact de l'aide et de la faire parvenir rapidement à ceux qui en ont le plus besoin. Cela peut soulager les acteurs de l'aide des activités de ciblage et de vérification, gourmandes en ressources, qui peuvent alors s'en remettre plutôt à la capacité d'action locale et à l'appréciation contextualisée de la vulnérabilité (Corbett et al., 2021). En outre, les systèmes informels sont des sources de soutien particulièrement essentielles pour les communautés qui sont inaccessibles aux acteurs de l'aide formelle pour des raisons de sécurité, de financement ou d'autres contraintes opérationnelles. Le fait de passer par ces systèmes informels permet de contourner les obstacles à l'accès qui peuvent actuellement empêcher la fourniture d'une aide formelle aux personnes qui en ont le plus besoin.



## ENCADRÉ 2. TROIS ENSEIGNEMENTS ISSUS DES EFFORTS DES ACTEURS DE L'AIDE POUR TRAVAILLER AVEC LES CELLULES D'INTERVENTION D'URGENCE AU SOUDAN

1. Au Soudan, les groupes d'entraide ont joué un rôle de premier plan dans l'acheminement de la nourriture et des produits de première nécessité aux communautés touchées par une crise. Mais nombre de ces groupes étaient actifs bien avant la crise actuelle et ont une longue expérience de fourniture d'un soutien plus large, tel que des soins psychosociaux, une protection et la défense des droits au niveau local. Avec davantage de ressources, ces initiatives pourraient contribuer au relèvement et à la résilience à plus long terme. Il en va de même dans toutes les zones arides, où les systèmes informels – tels que les cuisines communautaires ou les réseaux pastoraux – sont non seulement des outils de réponse aux crises, mais aussi des éléments clés pour combler le fossé entre l'humanitaire et le développement à l'échelle locale.
2. Au Soudan, les groupes travaillant en cellules d'intervention d'urgence (ERR) signalent que les exigences strictes en matière de rapports et les flux de financement restrictifs les ralentissent et détournent leur attention du travail de sauvetage (Olson et al., 2024). Si nous voulons travailler avec des acteurs informels, nous devons adapter nos systèmes aux leurs, et non l'inverse. Cela signifie qu'il faut rationaliser les rapports, éviter les systèmes parallèles et donner aux partenaires la flexibilité nécessaire pour répondre en fonction des besoins et non selon des silos sectoriels. Ailleurs, comme en Syrie, nous avons constaté que des approches plus souples débouchent sur des réponses plus rapides et plus efficaces (Beloe et al., 2016). Il s'agit essentiellement de passer du contrôle à la confiance. Fondamentalement, tirer parti des systèmes informels exige de la confiance et la volonté de renoncer au contrôle.
3. Les ERR et autres groupes locaux prennent des risques importants lorsqu'ils apportent de l'aide, qu'il s'agisse de négocier les lignes de front ou de distribuer de l'aide là où les acteurs internationaux ne peuvent pas aller. La visibilité qu'offrent les partenariats avec les ONG internationales peut accroître ces risques, en exposant les acteurs locaux à des menaces, des extorsions ou des blocages d'accès (Eltahir et Abdelaziz, 2024). Il existe également des risques sociaux lorsqu'il est demandé aux groupes locaux de mettre en œuvre des critères de ciblage imposés de l'extérieur qui entrent en conflit avec les normes locales. Cela peut nuire à leur réputation et perturber les systèmes informels dont dépendent les communautés (Kim et al., 2022b). Les praticiens doivent anticiper : évaluer les risques avant de s'engager, prévoir un ciblage adapté au contexte et fournir un soutien direct – tel que des conseils juridiques ou des protocoles de sécurité – aux partenaires locaux en première ligne.

Les gains d'efficacité potentiels de cette approche sont également liés au fait, reconnu depuis longtemps, que les initiatives locales sont systématiquement les premières à intervenir en cas de crise, aidant les ménages touchés bien avant que les acteurs de l'aide formelle n'arrivent sur les lieux. Avant et pendant la sécheresse de 2020-2022 dans la Grande Corne de l'Afrique, par exemple, les chercheurs de SPARC ont suivi un panel d'éleveurs et d'agriculteurs pour comprendre comment les populations percevaient la menace des chocs climatiques et ce qu'ils faisaient différemment en conséquence. L'étude a révélé que, dans certaines communautés, les structures informelles, telles que les comités de lutte contre la sécheresse et les groupes d'épargne, « faisaient partie intégrante de la coordination et de la facilitation des actions anticipatoires au niveau communautaire », bien avant qu'une aide formelle ne soit fournie. En outre, l'étude a révélé que « l'action collective était prédominante parmi les communautés agricoles riveraines qui essayaient de faire face au risque d'inondation, [tandis



que] les éleveurs utilisaient leurs réseaux sociaux, par exemple, pour informer et soutenir la migration saisonnière » (Weingärtner et al., 2022). D'autres recherches indépendantes de SPARC ont également montré que les systèmes informels étaient les premiers à offrir un soutien aux populations pastorales touchées par la sécheresse. Ces réponses « ont pris la forme de secours proprement dits ou de mobilisation de ressources en organisant des contributions [de la part] des membres de la famille des ménages touchés, des dirigeants locaux, des dirigeants islamiques, des comités communautaires de réduction des risques de catastrophe (RRC), de la communauté des affaires et des réseaux de la diaspora » (Centre for Humanitarian Change, 2022).

Un autre avantage du recours aux systèmes informels tient à la localisation et à l'autonomisation des communautés. En s'en remettant aux communautés pour l'allocation des ressources comme elles l'entendent, les interventions ont plus de chances de refléter les priorités locales. Elles peuvent également renforcer les structures locales, les institutions informelles et la confiance, de sorte que les communautés sont non seulement mieux à même de faire face aux chocs actuels, mais aussi mieux préparées aux chocs futurs.

## **1.1 Qu'est-ce qui nous arrête et quelles sont les pistes d'action pour surmonter ces obstacles ?**

Le renforcement des systèmes informels exigera une évolution dans la façon dont les acteurs humanitaires interprètent leurs propres mandats lorsqu'ils interviennent en cas de crise dans les zones arides. Les recherches mettent en évidence une série d'obstacles à surmonter en cours de route, ainsi que des pistes d'action claires pour y parvenir. Le reste de cette section

décrit les mesures que les acteurs de l'aide peuvent privilégier pour tirer parti plus efficacement des systèmes informels et les renforcer dans le cadre de la réponse aux crises.

### **1.1.1 Adapter les modèles opérationnels**

Le premier défi pour les acteurs de l'aide consiste à adapter les modèles opérationnels pour s'assurer qu'ils servent à autonomiser et à renforcer les systèmes informels de manière qu'ils puissent fonctionner conformément à leur plein potentiel. Nous pouvons nous inspirer des efforts émergents pour en tirer des enseignements et identifier des pistes d'amélioration.

La fourniture de transferts monétaires collectifs à des initiatives informelles menées par des bénévoles au Soudan est une source particulièrement précieuse de réflexion et d'apprentissage fondés sur des données probantes. Pendant la crise humanitaire au Soudan, des groupes informels, notamment des ERR et d'autres initiatives d'entraide menées au niveau local, ont apporté une aide vitale aux plus vulnérables, notamment en matière de nutrition, d'évacuation, de protection, de soutien psychosocial et de santé sexuelle et reproductive (Manell, 2024). Cela comprenait environ 1 400 cuisines communautaires qui constituaient la principale source de nourriture pour les ménages, y compris dans les zones en phases 4 et 5 de l'IPC (Classification intégrée de la sécurité alimentaire) – bien que ces groupes aient été gravement touchés par l'élimination du financement de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), puisque jusqu'à 900 d'entre eux ont suspendu leurs activités en conséquence (ACAPS, 2025). Ces initiatives informelles ont apporté un soutien continu aux communautés pendant la guerre. Leur travail a été particulièrement crucial dans une crise où les acteurs de l'aide ont dû faire face à des restrictions d'accès extrêmes, n'atteignant que 16 % des personnes dans le besoin en 2023 (Harvey et al., 2023). Les acteurs de l'aide internationale ont donc adopté les ERR comme vecteurs d'une assistance efficiente, agile et axée sur les besoins au Soudan, en offrant un financement, généralement sous forme de subventions en espèces sans restriction.

### **1.1.2 Recalibrer les indicateurs de réussite et les systèmes d'incitation**

Dans les zones arides, les systèmes informels reposent en grande partie sur la confiance, la solidarité, le capital social et les normes locales liées à l'équité, la justice et la réciprocité. Cependant, ces capacités sociales et d'autres sont rarement prises en compte, et encore moins incluses en tant qu'objectifs, dans les interventions lors de crises prolongées. Ces interventions tendent plutôt à se concentrer sur des objectifs de consommation à court terme, mesurés par des changements dans la sécurité alimentaire des ménages, les habitudes de dépenses ou le recours à des stratégies d'adaptation spécifiques, sans tenir compte des aspects informels et sociaux de la manière dont les populations des zones arides gèrent les chocs et l'incertitude.

Quelles sont les conséquences de ce décalage dans la pratique ? Dans certains cas, elles sont minimales. De fait, les interventions humanitaires dans les zones arides peuvent parfois renforcer les systèmes informels par inadvertance, un effet heureux, bien qu'imprévu. Par exemple, en cas de grave pénurie de ressources, l'aide peut être une source essentielle de capital social pour certains ménages, et son partage contribue à renforcer les systèmes de soutien réciproque pendant les crises (Kim et al., 2020 ; Flintan et al., 2024). Toutefois, ce n'est pas toujours le cas. Comme nous l'avons vu plus haut, l'aide en espèces et en nature peut saper les systèmes informels en provoquant des tensions sociales et de la méfiance, en particulier lorsque les critères de ciblage sont opaques ou contestés.

Le décalage entre les objectifs humanitaires classiques et les stratégies informelles utilisées par les populations des zones arides pour gérer les crises est au cœur de ce qu'il faudra faire pour que les acteurs de l'aide puissent véritablement tirer parti des systèmes informels. Pour

y parvenir, les bailleurs de fonds devront adopter de nouveaux indicateurs de réussite et de nouveaux cadres de redevabilité, qui incitent à donner la priorité à des effets intangibles et difficiles à quantifier et qui peuvent prendre du temps à « mûrir » en résultats mesurables au niveau des ménages. Les interventions visant à renforcer les systèmes informels en développant le capital social et la confiance et en élargissant les systèmes d'entraide – par exemple, en faisant appel aux réseaux de la diaspora pendant les crises – sont susceptibles d'aider les communautés des zones arides à s'adapter aux chocs et à gérer l'incertitude comme elles l'entendent, même si elles ne se traduisent pas par des changements immédiatement observables dans les indicateurs que la plupart des programmes humanitaires utilisent actuellement pour mesurer la réussite. Parallèlement, il faut reconnaître que les systèmes informels peuvent avantager certains membres de la communauté tout en excluant d'autres. Les dynamiques de pouvoir, les normes de genre et les hiérarchies sociales peuvent déterminer qui en bénéficie et qui en est exclu. Tout effort visant à interagir avec les systèmes informels doit donc inclure des dispositifs permettant d'identifier et d'atténuer les obstacles potentiels à la participation, en particulier pour les groupes marginalisés, tels que les femmes, les jeunes et les personnes déplacées.

En outre, les systèmes informels ne peuvent et ne doivent pas remplacer entièrement le rôle que joue la réponse humanitaire classique dans la fourniture d'un soutien direct aux communautés touchées par une crise. Ce type d'aide reste essentiel et permet de sauver des vies lors de crises aiguës. Cependant, les acteurs de l'aide seraient bien avisés d'élargir leur appréciation de l'impact de l'aide directe, afin de mieux prendre en compte la primauté des systèmes informels dans les zones arides. Pour commencer, cela signifie qu'il faut accepter le fait que les ménages utilisent souvent l'aide directe pour mieux accéder aux systèmes informels et bénéficier de leur soutien à plus long terme. Par exemple, les bénéficiaires de denrées alimentaires et d'argent liquide partagent souvent de manière proactive une partie de leur aide avec d'autres membres de leur communauté, conformément aux normes locales et dans l'intention explicite de s'assurer un soutien réciproque en cas de besoin futur. Un tel partage peut se faire au détriment de la consommation des ménages bénéficiaires à un instant T et peut donc être interprété comme une incapacité à atteindre l'impact recherché. Mais les décisions proactives des ménages de partager l'aide contribuent souvent à leur bien-être à long terme et peuvent servir à renforcer les systèmes et institutions informels qui sous-tendent la résilience des zones arides (Flintan et al., 2024). Une mesure simple qui permettrait de rendre compte de manière plus globale de l'impact des programmes sur les systèmes informels consisterait à inclure des questions sur les décisions de partage des ressources et leurs motivations dans les enquêtes de suivi post-distribution ou dans d'autres évaluations.



## 2. DE NOUVEAUX MODES DE FONCTIONNEMENT : DONNER LA PRIORITÉ À LA FLEXIBILITÉ

Le chapitre précédent a souligné l'importance que revêt l'interaction directe avec les systèmes informels sur lesquels les communautés des zones arides s'appuient pour composer avec l'incertitude. Toutefois, pour soutenir efficacement ces systèmes, il ne suffit pas de modifier la manière dont l'aide est fournie : il faut également transformer radicalement le mode de fonctionnement des acteurs de l'aide. Ce chapitre soutient que la flexibilité doit devenir un principe opérationnel essentiel pour guider les interventions dans les zones arides.

L'incertitude est une condition déterminante des zones arides. Les conflits, les chocs climatiques, les déplacements de population et la volatilité politique ajoutent une dimension d'imprévisibilité à des stress récurrents, tels que la sécheresse, les fluctuations des prix et la pauvreté. Ces chocs perturbent des systèmes sociaux et écologiques déjà complexes, souvent sans préavis et avec des conséquences considérables.

Pourtant, les habitants des zones arides ne sont pas passifs face à cette incertitude. Les systèmes de subsistance dans ces régions, en particulier le pastoralisme, ont longtemps été influencés par la capacité à se déplacer, à se réorganiser et à répondre de manière dynamique à l'imprévisibilité. Comme l'ont décrit Banerjee et al. (2022) dans le contexte des marchés à bétail, par exemple, les acteurs de la chaîne, des éleveurs aux transporteurs en passant par les marchands, se sont adaptés à la variabilité des conditions grâce à des pratiques informelles, décentralisées et très réactives. Cette capacité à s'adapter rapidement est la pierre angulaire même de la résilience des zones arides.

Les systèmes d'aide, en revanche, ne sont pas conçus pour être flexibles. Les programmes de développement et d'aide humanitaire ont tendance à s'appuyer sur des procédures rigides, des mandats restreints et des processus décisionnels centralisés, en particulier lorsque les crises se superposent à des conflits. De même, l'aversion au risque peut empêcher une action rapide, en particulier dans les zones jugées trop instables ou dangereuses. Il en résulte un sous-investissement dans les États fragiles et touchés par des conflits (Cao et al., 2021), des réponses tardives ou inappropriées et des occasions manquées de soutenir l'adaptation au niveau local. Une étude de cas de SPARC sur les réponses apportées au centre du Mali après le coup d'État de 2012 a par exemple révélé que la flexibilité des bailleurs de fonds et leur adaptabilité opérationnelle constituaient un facteur clé de la capacité des projets à répondre à l'évolution des besoins de la communauté (Wiggins et al., 2021).

Les recherches de SPARC soulignent la nécessité de modifier les opérations d'aide pour mieux les aligner sur les systèmes adaptatifs, décentralisés et informels qui soutiennent déjà la résilience des zones arides. Pour cela, il faut aller au-delà de l'adaptation réactive et intégrer la flexibilité dans la conception des systèmes, des modèles de financement, des pratiques de gestion et des processus d'apprentissage. Cela nous permettra de réagir plus efficacement à des conditions qui évoluent rapidement, de soutenir des solutions pilotées localement et d'éviter les retards, les inadéquations et les occasions manquées qui compromettent

souvent l'impact dans des environnements instables (Wiggins et al., 2021). Les recherches de SPARC ont révélé que les interventions menées au Soudan du Sud après les inondations, par exemple, répondaient aux besoins immédiats des éleveurs mais étaient trop rigides pour refléter les aspirations complexes à long terme de chaque ménage et risquaient donc de compromettre involontairement leur bien-être en anéantissant leurs espoirs et leurs projets d'avenir (Humphrey et al., 2023). Le soutien qui permet aux populations pastorales et aux agropasteurs de réagir avec souplesse, en fonction de leur situation, les aidera non seulement à faire face aux chocs, mais aussi à se positionner en vue d'un relèvement et d'une adaptation à long terme.

Bien entendu, toutes les interventions dans les zones arides n'exigent pas une grande flexibilité. Les services de routine, tels que les campagnes de vaccination, les réparations d'infrastructures ou la livraison de fournitures le long d'itinéraires bien établis peuvent souvent être planifiés et exécutés de manière relativement prévisible. En revanche, pour les interventions qui interagissent avec les moyens de subsistance et les systèmes locaux de gestion des risques, la flexibilité n'est pas négociable : elle est indissociable de l'efficacité. Le reste de cette section s'appuie sur les travaux de SPARC pour mettre en évidence les principaux obstacles ainsi que les possibilités dont disposent les acteurs de l'aide pour donner la priorité à la flexibilité dans les zones arides.

## 2.1 Surmonter la rigidité technocratique

La rigidité involontaire des approches trop techniques constitue un obstacle croissant à une aide flexible et adaptative dans les zones arides. De nouveaux outils et de nouvelles méthodes de travail ont permis d'améliorer considérablement la programmation de l'aide dans les zones arides, notamment en renforçant la préparation et, dans certains cas, en apportant des réponses plus efficaces aux crises émergentes. Par exemple, le fait de reconnaître que les systèmes locaux contiennent des éléments propices à la résilience fournit un cadre permettant aux programmes d'identifier les causes profondes de la vulnérabilité et d'intégrer le renforcement des moyens de subsistance à la préparation aux catastrophes, à l'adaptation climatique et à l'amélioration de la gouvernance (Pasteur, 2011). Dans certaines conditions, une action fondée sur les prévisions et le recours au financement déclenché par seuils permettent aux gouvernements, aux acteurs de l'aide et aux personnes vulnérables d'agir en amont d'une crise anticipée, afin de réduire les pertes et les dommages et de minimiser le coût de la réponse post-crise.

Cependant, les recherches de SPARC indiquent que, paradoxalement, même les outils destinés à améliorer la planification et l'efficacité peuvent perpétuer des systèmes mal adaptés à la complexité et à l'imprévisibilité des zones arides. Des appellations telles que la résilience, l'adaptation climatique et le relèvement précoce offrent des discours commodes et simplifiés qui peuvent conduire à des analyses superficielles et servir à justifier des interventions standard à l'emporte-pièce qui risquent d'être traitées comme des recettes transférables à des régions entières (Levine, 2022). Alors que dans la pratique :

*en raison de la complexité des effets du changement climatique, ainsi que du sous-investissement et de l'instabilité récurrente dans les États fragiles et touchés par des conflits, ce sont ces mêmes environnements qui résistent particulièrement bien à l'adoption pure et simple de « bonnes pratiques » et de connaissances scientifiques externes. (Hakiman et Stull-Lane, 2022)*

La recherche de précision technique et d'efficacité peut favoriser la centralisation et la standardisation de la prise de décision, à l'exclusion des acteurs locaux dont les connaissances sont reconnues comme essentielles pour une programmation efficace dans

les zones arides (Honig, 2020). Par conséquent, la flexibilité est souvent compromise. Cette rigidité est particulièrement problématique dans les zones arides, où la volatilité est constante et où les communautés s'appuient sur des systèmes informels et décentralisés pour faire face à l'incertitude. Les programmes d'aide conçus pour des environnements stables, guidés par des cadres logiques fixes, des silos sectoriels et le respect des procédures, peuvent avoir du mal à rester pertinents ou réactifs dans de tels contextes.

## **2.2 Comment les acteurs de l'aide peuvent-ils préserver la flexibilité face à la pression croissante en faveur de l'efficacité et de l'innovation technique dans les zones arides ?**

Pour surmonter la rigidité technocratique et introduire de la flexibilité dans les opérations d'aide, les bailleurs de fonds et les responsables de la mise en œuvre doivent adapter leurs méthodes de travail. Une étape clé de ce processus consiste à reconnaître que les différents types d'acteurs ont des capacités institutionnelles, une propension au risque et des cultures de gestion différentes. Les ONG internationales, les bailleurs de fonds et les ministères nationaux ne fonctionnent pas de la même manière, et il serait illusoire d'attendre d'eux qu'ils adoptent des modèles identiques de flexibilité ou de pratiques adaptatives. L'essentiel est de comprendre ces différences et d'identifier les possibilités de complémentarité, plutôt que d'uniformité.

Les bailleurs de fonds peuvent jouer un rôle clé en proposant des modalités de financement souples qui permettent une réaffectation rapide des ressources en fonction de l'évolution des besoins. Des dispositifs, tels que les fonds mutualisés et les financements modificateurs de crise, ont démontré leur capacité à permettre aux programmes d'aide de s'adapter efficacement lorsque les contextes évoluent. Des guichets spécifiques dédiés aux zones à haut risque peuvent améliorer l'accès aux fonds, mais ils nécessitent des critères et des processus adaptés qui garantissent la flexibilité opérationnelle, créent un espace pour des projets localisés dotés de budgets plus modestes, favorisent des partenariats opérationnels entre acteurs aux mandats et domaines d'expertise complémentaires issus de différents secteurs (humanitaire, développement, maintien de la paix, secteur public), et soutiennent les processus de cocréation afin d'anticiper les risques opérationnels dès la phase de conception (Cao et al., 2021 ; 2022). Les bailleurs de fonds peuvent également jouer un rôle moteur dans le renforcement de la coordination entre acteurs nationaux et internationaux, en permettant des analyses conjointes et la flexibilité nécessaire pour aligner les programmes en vue d'une réponse plus efficace (Mohamed et al., 2024).

Toutefois, ces dispositifs ne fonctionnent que si les bailleurs de fonds investissent également dans l'instauration d'un climat de confiance envers les partenaires chargés de la mise en œuvre, en donnant au personnel de terrain les moyens de prendre des décisions adaptées au contexte sans être entravé par des exigences contractuelles rigides. Même au sein d'institutions formelles et soumises à des règles, un certain degré de flexibilité apparaît souvent dans la pratique, en particulier sur le terrain. Le personnel qui travaille au plus près des communautés touchées s'adapte fréquemment à l'évolution des événements, fait preuve de discernement et trouve des solutions créatives pour rester pertinent et réactif. Ces adaptations informelles ne sont pas toujours reflétées dans les systèmes officiels d'établissement de rapports, mais elles sont souvent cruciales pour la réussite des programmes. Reconnaître et encourager ce type de flexibilité en première ligne, plutôt que de la traiter comme une entorse aux règles, peut renforcer l'impact dans des environnements instables tels que les zones arides.

À travers une série d'études de cas, les chercheurs de SPARC ont examiné dans quelle mesure les programmes ont pu s'adapter à la suite du coup d'État de 2012 au Mali. Parmi les programmes examinés, l'étude a constaté que Harande, une initiative de quatre ans (2015-2020) portant sur la sécurité alimentaire, la nutrition et le développement économique mise en œuvre par un consortium d'ONG nationales et internationales, dirigé par CARE, a fait preuve d'une flexibilité particulière dans sa capacité à adapter ses approches à l'évolution du contexte et à répondre aux besoins d'urgence. L'expérience et l'expertise du consortium dans les secteurs de l'humanitaire et du développement, ainsi que la relation de longue date qu'entretient CARE avec le bailleur de fonds, l'Office for Food for Peace de l'USAID, ont probablement joué un rôle déterminant dans l'approbation par l'USAID de la demande du consortium en 2016 d'adapter les objectifs et l'approche du projet à l'évolution du contexte (Wiggins et al., 2021).

Les organisations chargées de la mise en œuvre ont également un rôle essentiel à jouer en adoptant des approches de gestion adaptative qui privilégient l'apprentissage par la pratique et les améliorations itératives plutôt que le strict respect de plans prédéfinis. C'est particulièrement important dans les zones arides touchées par des conflits où, pour obtenir des résultats probants, les pratiques et procédures organisationnelles doivent intégrer la flexibilité, composer avec l'inconfort (Cao et al., 2022) et s'appuyer véritablement sur ce qui existe (Levine et Pain, 2024).

## **2.3 Pourquoi une mise en œuvre souple est-elle si importante dans les zones arides ?**

Premièrement, parce que ces contextes manquent souvent de données et d'éléments probants suffisants pour guider l'action, et que les organisations chargées de la mise en œuvre n'ont généralement ni le temps ni les ressources nécessaires pour mener des études approfondies avant de réagir. Ce défi a été souligné par une étude de SPARC sur les moyens de subsistance et les marchés dans les crises prolongées. Elle a révélé le point suivant :

*Si la réponse doit être mise en œuvre – au moins à court terme – avec peu d'éléments probants, les arguments en faveur d'une gestion adaptative des interventions n'en sont que renforcés. (Wiggins et al., 2021)*

Dans de telles situations, les programmes d'aide doivent être conçus pour apprendre et s'adapter au fur et à mesure, en affinant les interventions de manière itérative sur la base d'informations en temps réel, plutôt que d'attendre des études exhaustives qui risquent d'arriver trop tard pour être utiles. Une mise en œuvre souple permet aux programmes de rester réactifs et pertinents, même face à des changements rapides et à l'incertitude.

Deuxièmement, les chaînes de cause à effet étant souvent mal comprises dans les zones arides, il peut être difficile de déterminer les actions nécessaires, voire de savoir si une action est requise. Les recherches de SPARC sur les marchés du bétail au Kenya, au Mali et en Somalie ont montré que le capital social – l'accès à un réseau de contacts personnels de confiance sur le terrain – était le facteur essentiel pour réussir à faire du commerce dans un contexte très incertain. Il ne s'agit pas de l'accès au financement, comme on le suppose souvent (Banerjee et al., 2022). L'étude souligne l'intérêt de commencer par de petites améliorations adaptées au contexte en partenariat avec les acteurs de la chaîne de valeur, telles que la construction d'infrastructures à faible coût ou le renforcement des réseaux locaux. En privilégiant les changements graduels et l'apprentissage itératif plutôt que les interventions à grande échelle, les acteurs de l'aide peuvent mieux soutenir les communautés face à l'incertitude et favoriser la résilience grâce aux systèmes locaux déjà en place.



Par exemple, une étude rétrospective de SPARC portant sur des projets d'aide aux éleveurs kenyans a conclu qu'au lieu de chercher à transformer radicalement les comportements, il était plus réaliste de partir de ce que les gens faisaient déjà (par exemple, des réseaux informels de commerce ou de crédit) et de progresser petit à petit vers une transformation plus organique (Agol, 2025). Les résultats d'une étude rétrospective similaire d'un projet d'ONG dans l'est du Tchad soulignent l'importance de ce que la théorie de l'évolution appelle le « possible adjacent », c'est-à-dire l'ensemble des possibilités à portée de main à partir d'un point de départ donné. En termes de développement, cela signifie que la transformation ne peut se faire que pas à pas, et que seuls les changements proches de la situation actuelle des sociétés (ou des communautés) sont réalisables. Un bond soudain vers quelque chose de radicalement différent a peu de chance d'aboutir, en particulier si plusieurs changements techniques, sociaux ou psychologiques sont requis en même temps. Au lieu d'essayer d'introduire une innovation, ils ont conclu qu'il serait plus efficace d'investir dans l'appréciation de fonctions similaires qui existent déjà et de favoriser des changements graduels, « au plus près du possible », qui rapprochent progressivement la communauté des résultats souhaités (Benoudji et al., 2025).

Les recherches de SPARC mettent en évidence les ressources et les approches dont les responsables de la mise en œuvre peuvent tirer parti pour intégrer à la fois l'inclusivité et la flexibilité dans la conception des programmes. Par exemple, les cadres SHARED (Hakiman et Stull-Lane, 2023) et Ward Development Planning (Bedelian et al., 2023) offrent des orientations pour la mise en œuvre de solutions adaptatives et issues du terrain dans les zones arides. Ces cadres positionnent les acteurs extérieurs comme des facilitateurs plutôt que comme des exécutants imposant des solutions verticales, apportant des données probantes et des travaux de recherche, tout en s'en remettant aux connaissances et aux priorités locales. En adoptant ces approches, les responsables de la mise en œuvre ouvrent la voie à la cocréation de solutions plus pertinentes et mieux acceptées par les communautés qu'ils servent, ce qui renforce l'appropriation locale et augmente les chances d'un impact durable dans un contexte de volatilité.

L'intégration de l'inclusion et de la flexibilité dans la conception des programmes peut également porter ses fruits en termes d'égalité des genres et d'inclusion sociale. Les processus inclusifs doivent permettre d'écouter les voix de tous les ménages (riches/pauvres, résidents/déplacés, etc.) et de toutes les personnes vivant dans ces ménages (hommes/femmes, jeunes/vieux, personnes en situation de handicap, etc.). La flexibilité dans l'allocation des ressources est essentielle pour répondre aux besoins à court terme, aux stratégies de subsistance prioritaires et aux aspirations à long terme, qui varient considérablement d'un groupe à l'autre. Les recherches de SPARC au Nigeria ont montré que les hommes et les femmes des communautés touchées par un conflit diversifiaient souvent leurs moyens de subsistance, mais le faisaient de manière différente. Certains hommes, par exemple, s'étaient lancés dans les cultures de rente (légumes et coton), tandis que d'autres faisaient le commerce de céréales ou de bétail ou proposaient des prestations comme du travail journalier, la recharge de téléphones ou un service de motos-taxis. Les femmes, quant à elles, gagnaient plus souvent de l'argent en vendant des produits laitiers (yaourt, ghee et fromage) lorsqu'ils étaient disponibles, mais aussi en vendant des épices, de la canne à sucre et des articles ménagers ou en élevant des chèvres et des volailles (Opitz-Stapleton et al., 2022).

Au Soudan du Sud, les ménages pastoraux touchés par les inondations avaient des aspirations très complexes en matière de moyens de subsistance, avec des variations entre les ménages et en leur sein, étroitement liées à un ensemble complexe de facteurs croisés, notamment la richesse, l'âge, le genre, la ruralité et l'exposition aux chocs. Les différences au sein des ménages étaient particulièrement prononcées entre les deux sexes, et les stratégies de



subsistance avaient des implications distinctes pour le travail, la sécurité et le bien-être des hommes et des femmes. Ces différences ne peuvent être identifiées et prises en compte que grâce à des processus inclusifs et adaptables qui placent les hommes et les femmes pasteurs au cœur de la conception des programmes et prévoient une marge d'ajustement au fur et à mesure qu'une appréciation plus approfondie émerge, plutôt que de figer des hypothèses trop tôt (Humphrey et al., 2023).

Cependant, même les cadres les plus prometteurs sont plus efficaces lorsqu'ils sont associés à des systèmes opérationnels qui restent ouverts et capables de répondre à l'incertitude. Dans les zones arides touchées par un conflit, les interventions qui reposent sur des cadres logiques rigides risquent de manquer des occasions de s'adapter en temps réel à l'évolution des conditions (Levine et Pain, 2024). En intégrant des approches itératives et fondées sur des données probantes dans la conception des programmes, les acteurs de l'aide peuvent mieux composer avec la complexité des zones arides et rester pertinents et efficaces. D'autres recherches de SPARC soulignent que dans de tels environnements, l'apprentissage adaptatif et la programmation réactive ne sont pas négociables, mais et absolument essentiels pour instaurer la confiance et obtenir des effets durables (Opitz-Stapleton et al., 2023).

Les systèmes flexibles de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) sont particulièrement précieux dans les zones arides, car ils permettent aux programmes de rester réactifs face à des réalités changeantes. Plutôt que d'enfermer les programmes dans des listes de contrôle rigides, les processus souples de SEA se concentrent sur des effets tangibles – tels qu'une meilleure nutrition, de meilleures récoltes ou un accès à l'eau potable – et permettent d'ajuster les stratégies de mise en œuvre en fonction de l'évolution du contexte. Lorsque les plans d'activité sont perturbés par des conflits ou des chocs climatiques, les programmes qui choisissent de donner la priorité aux effets plutôt qu'à des plans d'activité prédéterminés peuvent toujours continuer de se concentrer sur ce qui compte le plus pour les communautés. En permettant l'apprentissage en temps réel et les corrections de trajectoire, un SEA flexible

aide les acteurs de l'aide à concilier redevabilité et pertinence, en veillant à ce que les interventions restent efficaces face à une incertitude permanente. Au final, les progrès doivent être évalués à moyen terme et de manière à dépasser les calendriers des projets et les produits à court terme, en se concentrant plutôt sur les effets durables qui comptent le plus pour les communautés (Levine, 2022).

Il est tout aussi important de favoriser la flexibilité en première ligne ; cela offre aux acteurs de l'aide la possibilité de tirer parti de la capacité d'adaptation et des connaissances des équipes de terrain qui comprennent le mieux les dynamiques locales. On sait depuis longtemps que, lorsque le personnel bénéficie d'un leadership bienveillant et d'incitations appropriées, il est mieux à même de prendre des décisions rapides, fondées sur des données probantes et reflétant l'évolution des réalités sur le terrain. Les équipes dotées de compétences d'adaptation et d'un esprit curieux – qui savent poser les bonnes questions et écouter véritablement les réponses – sont souvent plus efficaces pour adapter les réponses aux besoins locaux et instaurer un climat de confiance avec les communautés (Beloe et al., 2016). En donnant la priorité à ces qualités lors du recrutement, du développement professionnel et des évaluations des performances, il est possible de renforcer la réactivité globale et la pertinence des programmes d'aide dans les zones arides.

Pris ensemble, les cadres sensibles au contexte, les systèmes de SEA adaptatifs, l'apprentissage en temps réel et les équipes de terrain autonomisées offrent aux acteurs de l'aide la possibilité d'aller au-delà de la rigidité technocratique et d'apprécier la complexité et le dynamisme des zones arides. Ce faisant, ils sont bien placés pour obtenir des effets plus pertinents et plus durables, en phase avec les systèmes adaptatifs et les priorités des communautés qu'ils cherchent à soutenir.

## **2.4 Soutenir les populations dans leur propre parcours face à l'incertitude**

Tout comme la rigidité technocratique peut nuire à l'adaptabilité dans les zones arides, les interventions d'aide peuvent échouer lorsqu'elles interprètent mal ou fragilisent par inadvertance les stratégies flexibles sur lesquelles les communautés locales s'appuient pour composer avec l'incertitude. Les communautés des zones arides font depuis longtemps preuve d'une remarquable capacité d'adaptation – par exemple, par la vente de bétail, la migration ou la diversification de leurs sources de revenus – en réponse aux chocs et aux stress. Ces stratégies, loin d'être des signes d'effondrement, sont souvent l'expression d'une résilience et d'une flexibilité qui se sont développées au fil des générations (Humphrey et al., 2023).

Les ménages et les communautés des zones arides ont souvent des objectifs de subsistance qui vont bien au-delà de la production et de la génération de revenu. Ils accordent une grande importance aux réseaux sociaux et aux relations, lesquels, comme indiqué plus haut, sont des éléments indissociables des systèmes de subsistance résilients (Banerjee et al., 2022). Ces liens sociaux apportent non seulement un soutien en temps de crise, mais ils permettent également aux populations de rester flexibles, de partager des informations et des ressources, de diversifier les sources de revenus et de faire face collectivement à l'incertitude. La reconnaissance de ces dimensions relationnelles, de leurs limites et des facteurs qui les sous-tendent permet aux acteurs de l'aide de soutenir la flexibilité inhérente aux systèmes locaux, plutôt que de la compromettre par inadvertance (Elsamahi et al., 2021).

Or, les acteurs de l'aide interprètent parfois mal ces réponses adaptatives, les considérant comme des échecs des systèmes locaux ou comme la preuve que les moyens de subsistance



doivent être transformés. Dans ce cas, les investissements risquent de renforcer la rigidité en prescrivant des voies de développement figées au lieu d'aider les communautés à continuer à s'adapter comme elles l'entendent. Reconnaître et investir dans la flexibilité dont les communautés font déjà preuve rejoint l'objectif fédérateur qui consiste à favoriser des systèmes d'aide adaptatifs et réactifs dans les zones arides.

Les recherches de SPARC ont montré que les ménages et les communautés locales dans les zones arides touchées par les conflits s'en sortent en grande partie grâce à leur propre capacité d'adaptation (Levine et Wiggins, 2023). Ils sont loin d'être passifs. Il est prouvé qu'ils s'adaptent et innovent en permanence. Les recherches de SPARC en Afrique de l'Est, par exemple, ont montré que les communautés pastorales ont su saisir les possibilités qu'offrent les technologies numériques. Elles suivent leur bétail à distance grâce aux téléphones portables des éleveurs qu'ils emploient. Les femmes des bourgs ruraux isolés reçoivent des paiements mobiles pour leur lait, de la part des acheteurs de la capitale. Les messages vocaux sur les réseaux sociaux, accessibles quel que soit le niveau d'alphabétisation, sont utilisés pour solliciter des conseils auprès de la communauté au sens large et échanger des informations utiles aux moyens de subsistance et au bien-être (SPARC Knowledge, 2024).

## **2.5 Comment les acteurs de l'aide peuvent-ils veiller à ce que les interventions dans les zones arides touchées par un conflit reflètent et renforcent la flexibilité des systèmes de subsistance pastoraux et agropastoraux ?**

L'objectif sous-jacent des interventions lors de crises prolongées devrait être de permettre aux populations d'accéder à un ensemble plus large d'options relatives aux moyens de subsistance, en leur donnant la flexibilité de prendre et d'appliquer comme elles l'entendent des décisions éclairées en matière d'investissements dans ce domaine – la liberté de choisir la meilleure façon d'utiliser l'aide pour faire face aux obstacles et saisir les opportunités qui se présentent à elles. Les bailleurs de fonds et les acteurs de l'aide doivent donc envisager des horizons à long terme, même lorsqu'ils réagissent à des crises aiguës, afin d'aider les populations non seulement à faire face aux chocs, mais aussi à se préparer en vue d'un relèvement et d'une adaptation à long terme.

Dans le climat actuel de financement, il n'est probablement pas réaliste de compter sur le type de ressources à long terme envisagé par Hakiman et Stull-Lane (2023) dans des zones arides plus stables, qui permettrait l'institutionnalisation des processus et des changements systémiques. Il n'est peut-être pas réaliste non plus d'espérer une croissance des investissements dans des fonds fiduciaires pluriannuels et multibailleurs qui intègrent les besoins humanitaires à court terme et le renforcement de la résilience à long terme (Mohamed et al., 2024).

Toutefois, les acteurs de l'aide devraient être en mesure de faire davantage pour mobiliser véritablement les parties prenantes dans la recherche, l'analyse, la prise de décision et la mise en œuvre dans le cadre d'une gestion adaptative. Il est prouvé que combiner l'analyse des informations techniques et les connaissances locales peut conduire à des décisions qui ne sont pas seulement robustes sur le plan technique, mais aussi adaptées au contexte et perçues comme légitimes (voir Hakiman et Stull-Lane, 2022). Il a été démontré que le fait de donner aux éleveurs les moyens de participer à la planification locale, en intégrant les connaissances locales et les priorités de la communauté en matière de planification et d'investissements dans les biens publics, peut améliorer la gouvernance locale, réduire les conflits et soutenir le développement communautaire qui renforce la résilience aux chocs climatiques et autres (Bedelian et al., 2023).



Donner aux populations les moyens de prendre des décisions comme elles l'entendent implique un changement de stratégie de la part des bailleurs de fonds et des responsables de la mise en œuvre, qui doivent se concentrer sur le renforcement des capacités à gérer l'incertitude, plutôt que d'essayer d'offrir aux ménages et aux communautés touchés par une crise une voie toute tracée à travers l'incertitude.

Concrètement, de quoi s'agirait-il ? Tout dépend du contexte, bien sûr, mais cela pourrait impliquer un investissement plus important dans les moyens de subsistance urbains ou dans les activités génératrices de revenus non agricoles. Il pourrait s'agir de transferts monétaires inconditionnels ou de l'extension des filets de sécurité publics à de nouvelles zones ou à des catégories non considérées comme vulnérables jusqu'ici. Les transferts monétaires donnent aux populations la liberté de décider et il est prouvé que les investissements dans les programmes de transferts monétaires sont un vecteur de flexibilité (Wiggins et al., 2023).

Dans une note d'orientation de SPARC qui énonce les principales considérations pour les investissements en matière de sécurité alimentaire dans les zones arides, Levine et Wiggins (2023) recommandent de consacrer davantage d'efforts à ce qui permet aux économies locales de fonctionner. Cela peut nécessiter d'interagir davantage avec le secteur privé, en particulier les personnes capables de répondre rapidement aux changements de contexte et aux fluctuations de l'offre et la demande du marché (Mohamed et al., 2024), telles que les conducteurs de moto-taxi ou les opérateurs de paiement mobile. Il faut certainement prêter attention au capital social – trouver des moyens de reconstruire, de renforcer et de tirer parti des réseaux de confiance ou, à tout le moins, veiller à ce que les interventions ne les fragilisent pas. Il est également essentiel de continuer à investir dans les systèmes d'information sur les zones arides (production, climat, marchés), en veillant à garantir l'accès à l'information, la confiance qu'elle inspire et son appropriation.

Permettre aux populations de définir le soutien auquel elles aspirent pour leurs moyens de subsistance signifie reconnaître qu'elles peuvent encore avoir besoin de tout ce dont elles avaient besoin en temps de paix : des routes fonctionnelles, l'accès à la terre et à d'autres ressources naturelles, un soutien à la gestion locale des conflits, des investissements dans les infrastructures, des intrants agricoles, etc. (Wiggins et al., 2023). Alors que nous nous efforçons de faire autrement avec moins, nous devons accepter que les organismes publics, bien qu'imparfaits, font bien certaines choses et sont dotés de capacités dans certains domaines, mais pas dans d'autres, et que cela varie en fonction du contexte et du moment. Les bailleurs de fonds et les responsables de la mise en œuvre doivent rechercher des occasions pour s'appuyer sur les points forts des organismes publics et faire preuve de suffisamment de souplesse pour reconnaître les situations où cela s'impose.

### 3. DE NOUVELLES FAÇONS DE VOIR : PRENDRE EN COMPTE LA COMPLEXITÉ ET LE CONTEXTE

Les sections précédentes ont montré que pour rendre l'aide plus efficace dans les zones arides, il faut interagir avec les systèmes et les stratégies que les populations utilisent déjà pour composer avec les crises et adapter l'aide pour qu'elle soit flexible et réponde à l'évolution des conditions. Toutefois, ces changements ne seront pas suffisants s'ils ne s'accompagnent pas d'un changement dans la manière dont les acteurs de l'aide perçoivent et interprètent les zones arides touchées par les crises. Les hypothèses et les mentalités dominantes des acteurs de l'aide, sur ce qu'implique la résilience dans les zones arides, sur la manière dont le changement intervient ou encore sur les systèmes qui importent le plus, sont souvent en décalage avec le vécu des communautés des zones arides. Ce dernier chapitre explore les raisons pour lesquelles une appréciation plus approfondie du contexte et la prise en compte de la complexité peuvent favoriser des approches de l'aide humanitaire et de l'aide au développement plus pertinentes et mieux ancrées localement.

#### 3.1 Qu'est-ce qui rend les zones arides complexes ?

Les dynamiques liées au changement climatique illustrent la complexité des zones arides et les défis liés à la manière dont les investissements et les acteurs extérieurs interagissent avec ces contextes.

Les zones arides sont très affectées par l'augmentation des événements climatiques graves, en particulier ceux qui ont un impact sur la sécurité de l'eau, et elles y sont sensibles. La fréquence des sécheresses a doublé au cours des deux dernières décennies dans la Corne de l'Afrique, et on déplore désormais un faible niveau de précipitations tous les deux ou trois ans (Funk, 2021). Les chocs climatiques sont étroitement liés aux conflits dans ces régions, car les effets du changement climatique augmentent souvent les risques de conflit et la violence qui en résulte limite les investissements et les actions d'adaptation au climat (Cao et al., 2021). Ces chocs combinés érodent les progrès réalisés en matière de réduction de la pauvreté en perturbant les moyens de subsistance fondés sur l'élevage et l'agriculture et en exacerbant les besoins humanitaires en raison des déplacements et de l'insécurité.

Une analyse récente de SPARC a estimé les impacts directs du changement climatique afin de déterminer ce qui devrait être comptabilisé comme pertes et dommages imputables au climat. Elle a révélé que les sécheresses et les inondations – qui ne sont que deux formes de chocs climatiques – ont eu un impact négatif sur les moyens de subsistance de près de 150 millions de personnes et ont contribué à 12 000 décès dans le Sahel et la Corne de l'Afrique entre 2000 et 2022 (Nur et Pichon, 2024). Pour la Somalie, les impacts économiques probablement attribuables au changement climatique se sont élevés à environ 3,3 % du produit intérieur brut (PIB) du pays entre 2000 et 2021, y compris un montant estimé à 2,84 milliards de dollars en pertes et dommages liés à l'agriculture et à l'élevage (Nur et al., 2024).

De nombreux programmes et politiques de développement dans les zones arides ont cherché à sédentariser les populations agropastorales afin de leur fournir de meilleurs services, de protéger les ressources naturelles et de réduire les conflits. Ces modèles ont souvent été appliqués sans une contextualisation suffisante des institutions et des stratégies des communautés des zones arides. Ces résultats ont rendu les éleveurs moins résilients en limitant leur mobilité, en remettant en cause les régimes fonciers traditionnels et en perturbant les pratiques de gestion des parcours (Flintan et al., 2021).

Lors de crises aiguës, telles que de graves sécheresses, la réponse humanitaire a principalement pris la forme d'une fourniture directe de denrées alimentaires et de services (Wiggins et al., 2021). Historiquement, ces approches n'ont pas su saisir les occasions de renforcer les systèmes de marché locaux, notamment les marchands de bétail, qui sont des bouées de sauvetage essentielles pour les éleveurs en temps de crise (Mercy Corps, 2021). Des modèles de programmes plus récents en Éthiopie et au Nigeria ont démontré le potentiel des transferts monétaires pour répondre aux besoins immédiats tout en renforçant les systèmes de marché du bétail, tels que les acheteurs de bêtes et les services de santé animale, lors de crises telles que la COVID-19 ou de graves sécheresses (Mercy Corps, 2022 ; 2023). Les chercheurs de SPARC ont montré que ce type de réponse humanitaire rapide et fondée sur le marché nécessite des investissements de développement sur plusieurs années pour établir des plans de réponse et des partenariats, associés à des mécanismes de financement flexibles tels que les modificateurs de crise (Mohamed et al., 2025). Malgré toutes leurs promesses et leur nécessité évidente dans les contextes fragiles des zones arides, de telles approches proactives qui prennent la mesure des risques sont encore sous-utilisées (Risk-informed Early Action Partnership, 2024). Or, la réduction récente des investissements dans le domaine de la résilience par les principaux bailleurs de fonds va les rendre encore plus rares.

Les investissements et les actions spécifiques au climat n'ont guère mieux réussi en termes de pertinence et d'efficacité dans les zones arides. Les réponses dominantes au changement climatique constituent une menace pour les moyens de subsistance fondés sur l'élevage dont dépendent la majorité des populations des zones arides. La pression mondiale visant à limiter la production animale afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de protéger l'environnement fait souvent abstraction du contexte lorsqu'il s'agit de pratiques d'élevage, telles que le pastoralisme. Par ailleurs, ces politiques négligent le fait que d'autres utilisations des terres de parcours arides, comme l'agriculture, produiraient davantage d'émissions (Dupar et Lovell, 2021 ; Mgalula et al., 2021). Pourtant, les recherches menées par les partenaires de SPARC ont montré que les systèmes pastoraux extensifs, lorsqu'ils sont bien gérés, peuvent contribuer à l'adaptation au climat et à l'atténuation de ses effets (Jaquez et al., 2024). Pour maximiser ces avantages, il faut comprendre des facteurs contextuels clés, tels que la manière dont l'empreinte carbone et environnementale de la production animale varie selon les pays, les saisons, les espèces et les races animales ainsi que les pratiques de gestion des parcours (FAO, 2023). Peu d'interventions en matière de climat ou de développement investissent suffisamment de temps ou de ressources pour interagir avec ce niveau de complexité.

Une appréciation insuffisante des zones arides fragiles se traduit non seulement par des investissements moins pertinents et moins efficaces dans l'action climatique, mais aussi par un financement moindre pour les régions qui ont le plus besoin d'assistance pour s'adapter aux chocs climatiques et s'en remettre.

*Ce n'est pas un hasard géographique : la violence, les conflits armés, la fragilité des institutions ou l'insuffisance du soutien de l'État augmentent certes la vulnérabilité des populations aux effets du climat, mais les bailleurs de fonds climatiques et la communauté internationale considèrent souvent ces zones comme trop « risquées » pour y investir. (Cao, 2025)*

Les acteurs de l'aide ont beaucoup à gagner à mieux comprendre la complexité inhérente aux contextes des zones arides et à interagir avec elle, notamment en faisant un usage optimal des ressources qu'ils y investissent. Pour ce faire, il faut surmonter plusieurs obstacles majeurs et saisir les nouvelles occasions offertes par les tendances récentes de l'aide internationale au secteur humanitaire et au développement.

### 3.2 Investir dans la compréhension des zones arides

Une partie du défi réside dans le manque de compréhension suffisante des systèmes et des sociétés agropastorales. Les schémas de mobilité, les régimes fonciers coutumiers et les pratiques traditionnelles en matière de santé animale peuvent sembler étrangers, même aux yeux du « personnel national » originaire de régions à vocation plus agricole. Pourtant, dans la pratique, le problème réside plus souvent dans l'incompatibilité entre les hypothèses et approches habituelles du développement et les réalités des zones arides. Lorsque les modèles mentaux dominants du développement et de l'aide humanitaire ne sont pas en phase avec les réalités nouvelles ou changeantes, ils peuvent figer la pauvreté (Banque mondiale, 2015).

Des recherches menées par le Consortium de recherche sur des moyens de subsistance sûrs ont montré que c'est souvent le cas dans les zones arides touchées par les conflits, comme le nord de l'Ouganda. Les efforts d'aide visant à réduire la violence et à améliorer le bien-être humain ont eu des résultats limités dans ces zones parce que les praticiens adhèrent à un modèle mental qui met l'accent sur la linéarité, la certitude et la causalité (Schomerus, 2023). Par exemple, ils considèrent que les principales solutions dans le contexte des zones arides consistent à renforcer les institutions formelles pour fournir des services, assurer la sécurité et construire les bases du développement économique. Comme détaillée ci-dessus, cette approche ne tient pas compte des réalités des moyens de subsistance et des communautés pastorales, et il est rare qu'elle soit adaptée aux conditions changeantes et à l'incertitude inhérentes aux contextes fragiles des zones arides.

Un exemple flagrant de ce décalage concerne la manière dont de nombreux efforts d'aide ont abordé la promotion de solutions axées sur le marché dans la Corne de l'Afrique. L'accès limité aux marchés pour les éleveurs est un obstacle majeur à l'optimisation des ressources animales (Makokha et al., 2022). En réponse, les bailleurs de fonds et les gouvernements ont investi massivement dans l'amélioration des infrastructures, de la santé animale, des services financiers et certains autres aspects des systèmes de marché à bétail des zones arides. Dans l'ensemble, cette aide a sans doute contribué à l'amélioration générale de la nutrition, de la mortalité et divers autres effets dans les zones arides au cours des deux dernières décennies.

Pourtant, les avantages que présente un soutien à une plus grande commercialisation – caractéristique de nombreux programmes axés sur le marché – ont souvent profité aux plus grands éleveurs et marchands, ce qui n'a fait qu'accroître les inégalités (Akilu et Catley, 2009). Les tentatives cherchant à canaliser davantage de bénéfices vers les éleveurs primaires ont, dans certains cas, rompu les relations avec les courtiers et les marchands qui, dans les contextes vulnérables aux conflits et au climat, remplissent des fonctions essentielles, par exemple en aidant les éleveurs à reconstituer leur cheptel après une crise (Adamu, s. d.). De plus, le succès des grands investissements dans les infrastructures de marché se mesure en termes de « transformation structurelle », notamment par les pourcentages de la population employée dans des activités autres que l'élevage ou l'agriculture (Foster et Lebrand, 2022). Cela tranche souvent avec la façon dont les communautés pastorales perçoivent les progrès du développement, comme l'illustre cette citation paraphrasée d'un jeune militant dans la région de Karamoja en Ouganda :





Nuage de poussière autour de chameaux à KilKile, au Kenya. Crédit : Ezra Millstein, Mercy Corps

*Pour nous, la résilience ne peut exister sans la préservation de notre identité. Si nous abandonnons notre mode de vie pastoral [en échange de moyens de subsistance agricoles ou non agricoles], peut-être aurons-nous parfois plus de nourriture. Mais si nous perdons nos pratiques culturelles, nous ne pourrions jamais dire que nous sommes résilients. (Catley et al., 2021)*

Il est rare que les approches dominantes du développement économique, qui mettent l'accent sur la productivité, la croissance et la formalisation, reconnaissent que les stratégies traditionnelles de subsistance des éleveurs cherchent avant tout à répartir les risques et à forger des relations de confiance entre les groupes (Semplici et al., 2024). Les résultats peuvent involontairement saper ces mêmes stratégies, avec des conséquences concrètes telles que l'exacerbation de la pauvreté et des conflits dans certaines parties de la Somalie et du Soudan (Duffield et Stockton, 2023). L'une des principales conclusions des chercheurs de l'IFPRI en 2012 reste d'actualité pour ces contextes : « à bien des égards, les marchés à bétail pastoraux fonctionnent plutôt bien... un principe important pour les interventions qui portent sur la commercialisation est de ne pas nuire » à ces systèmes sophistiqués (Headey et Kennedy, 2012).

### 3.3 Changer les mentalités

Plusieurs solutions potentielles existent pour aider les acteurs de l'aide à voir les choses différemment et à interagir autrement dans les contextes complexes des zones arides. De nombreux manuels et cours sur la compréhension et le travail dans les zones arides constituent un bon point de départ et devraient être obligatoires pour les « personnes de l'extérieur » ([voir l'encadré 3](#) pour les ressources recommandées). Ces cours vont au-delà des ateliers classiques de sensibilisation et de développement des compétences. Nombre d'entre eux comportent une immersion dans des communautés agropastorales ou d'autres formes d'apprentissage par l'expérience, qui sont essentielles pour s'approprier des concepts nouveaux et peu familiers (Burch et al., 2019).

Des données probantes révèlent également des approches prometteuses pour faire évoluer les paradigmes des décideurs politiques et des acteurs de l'aide grâce à la coproduction de connaissances et à l'exposition à des discours autres sur les moyens de subsistance pastoraux (Reid et al., 2021a). Cela peut prendre la forme d'une planification participative de scénarios, comme les approches analysées par les recherches de SPARC dans le nord

### ENCADRÉ 3. TRAVAILLER DANS LES ZONES ARIDES – COURS VIRTUELS ET EXPÉRIENTIELS

- [Le pastoralisme dans le développement – Un parcours d'apprentissage](#) : Cours en ligne ouvert et massif (MOOC) gratuit de 15 heures offrant une introduction au pastoralisme à travers un large éventail d'activités d'enseignement et d'apprentissage (Institut international pour l'environnement et le développement, 2025)
- [Université d'été sur les zones arides](#) : Un cours intensif qui explore la résilience des éleveurs face aux chocs et aux incertitudes dans les zones arides, et qui développe des connaissances et des compétences pour interagir avec des contextes pastoraux (Observatoire Jameel, 2025)
- [Transformer les systèmes agrosylvopastoraux et les forêts des zones arides](#) : Initiative d'apprentissage en ligne qui vise à renforcer la sensibilisation et l'expertise en matière de pratiques de gestion des zones arides qui apportent des avantages durables aux communautés et à l'environnement (FAO, 2025).

du Kenya (Bedelian et al., 2023). Ce type de plateformes multipartites qui rassemblent des décideurs, des chercheurs et des dirigeants locaux peut également aider à assimiler les connaissances traditionnelles et scientifiques, et contribuer à « faire évoluer leurs modèles mentaux sur la façon dont les parcours et les communautés fonctionnent, ouvrant ainsi la voie à de nouveaux concepts et solutions » (Reid et al., 2021b). Par exemple, les décideurs politiques et les acteurs de l'aide reconnaissent de plus en plus que la résilience des systèmes pastoraux repose davantage sur les réseaux et les relations que sur d'autres moyens de subsistance susceptibles d'être moins vulnérables aux chocs (Scoones, 2024).

### 3.4 Approches de l'apprentissage et de la mise à l'échelle fondées sur la complexité

Une erreur courante consiste à penser que nous pouvons suffisamment comprendre la dynamique des contextes fragiles des zones arides pour élaborer des solutions qui puissent produire des résultats prévisibles. Lorsque les niveaux d'imprévisibilité et d'insécurité sont élevés, les acteurs de l'aide doivent s'écarter de leurs réflexes habituels qui consistent à rechercher les solutions les plus rentables et des approches reproductibles (Snowden et Boone, 2007).

Les acteurs de l'aide simplifient souvent à l'excès la complexité inhérente aux contextes fragiles des zones arides. Cela s'explique en partie par les contraintes de temps pour répondre aux crises humanitaires qui exigent une action immédiate. Cela découle également d'approches décisionnelles qui ne sont pas adaptées aux problèmes et aux situations complexes. En particulier, on a souvent recours au « diagnostic d'expert » pour identifier les réponses potentiellement efficaces. Cependant, dans la gestion de l'incertitude et de la complexité, l'expertise elle-même peut devenir une entrave majeure si elle n'est pas justifiée ou appliquée correctement. Par exemple :

*... le diagnostic des problèmes devient contaminé par le solutionnisme lorsqu'il est effectué par des personnes qui sont expertes dans l'application de solutions, plutôt qu'expertes dans la compréhension des problèmes. Cela signifie que les problèmes sont identifiés et décrits d'une manière qui est déterminée par la présence de solutions en attente. (Levine et Pain, 2024)*

Il importe de souligner qu'une approche sensible au contexte et à la complexité ne signifie pas que nous puissions ignorer ce qui est déjà connu, ce qui a été essayé ou ce qui a fonctionné dans le passé ou dans des contextes similaires. Les zones arides regorgent d'innovations et de projets pilotes en matière de développement, dont la portée et la longévité sont souvent limitées (Makokha et al., 2022). L'ampleur des défis à relever et les besoins des populations dans les zones arides fragiles exigent des approches de résilience climatique qui puissent être mises à l'échelle avec et par les acteurs et les systèmes locaux. Des décennies de recherches sur les systèmes des zones arides et les données probantes de plus en plus nombreuses sur les solutions efficaces qui y sont appliquées sont des points de départ essentiels. Cependant, la mise à l'échelle de ce qui fonctionne dans le contexte des zones arides est rarement une question de reproduction de solutions techniques ou d'investissement dans les « solutions les plus rentables ». Il s'agit plutôt de mettre les solutions en phase avec la complexité des systèmes qu'elles cherchent à soutenir et de les adapter en permanence à l'évolution des conditions et des priorités. [L'encadré 4](#) présente des approches pour une mise à l'échelle efficace dans les zones arides, qui tiennent compte de conditions politiques, écologiques et sociales dynamiques, ainsi que d'institutions informelles qui sous-tendent la résilience locale.

#### ENCADRÉ 4. LA MISE À L'ÉCHELLE DANS LES ZONES ARIDES

Les lignes directrices suivantes pour la mise à l'échelle, adaptées de Cooley et Howard (2019), sont particulièrement pertinentes pour les zones arides fragiles, où l'incertitude est la norme et où la mise à l'échelle nécessite de prêter une attention particulière à l'itération et la contextualisation.

##### Se concentrer très tôt sur l'échelle et sur ce qui va « au-delà du projet »

Les approches traditionnelles de la mise à l'échelle suivent généralement un modèle linéaire : d'abord l'optimisation par une mise au point technique, puis l'amélioration de l'efficacité et enfin l'élargissement de la portée. Mais dans le contexte fragile des zones arides, où les systèmes sont façonnés par l'incertitude, ce séquençage peut ne pas être approprié. Les projets pilotes peuvent échouer, pas nécessairement en raison d'une défaillance technique, mais plutôt parce qu'ils ne sont pas conçus pour résister à l'incertitude. Le succès dépend souvent de champions locaux, de la flexibilité des bailleurs de fonds ou d'accords de financement temporaires. Pour réussir une mise à l'échelle durable dans les zones arides, les acteurs de l'aide doivent commencer par poser des questions différentes : Qui fera avancer cette approche ? Quels sont les systèmes, les relations et les conditions favorables requises pour soutenir et adapter l'approche ? Ce point est particulièrement important pour les modèles portés par les communautés ou fondés sur le marché, qui nécessitent généralement plus de temps, de flexibilité et d'appropriation locale que ce que prévoient les programmes de développement conventionnels.

##### Privilégier la soustraction

Lorsque vous développez et affinez une innovation, ne vous contentez pas de réfléchir à la manière de l'améliorer ; réfléchissez à chaque étape à la manière de la rendre plus simple, moins coûteuse et plus compatible avec les procédures et les incitations des parties prenantes qui, vous l'espérez, la mettront en œuvre à grande échelle. Il faut donc savoir admettre que les contextes complexes ne nécessitent pas toujours des solutions complexes. Dans les zones arides, les interventions qui se prêtent le mieux à la mise à l'échelle sont celles qui simplifient, réduisent la charge qui pèse sur les acteurs locaux et s'appuient sur ce qui existe déjà. Privilégier la soustraction signifie supprimer les éléments inutiles et donner la priorité à ceux qui sont socialement intégrés, peu coûteux

et adaptables. Par exemple, le renforcement des réseaux de commerce de bétail bâtis sur la confiance ou des accords de crédit informels peut offrir une voie plus propice vers une résilience à grande échelle que l'introduction de produits financiers formels peu familiers.

### Prévoir et intégrer l'itération

Le passage de l'innovation à la plus grande échelle, même lorsqu'il est réussi, prend en moyenne 15 ans et implique de multiples changements en cours de route dans la conception de l'intervention et la stratégie de mise à l'échelle. La capacité à rectifier le cap est généralement plus importante qu'un plan parfait. Dans le contexte instable des zones arides, ce qui fonctionne aujourd'hui peut ne pas fonctionner demain. Les stratégies de mise à l'échelle doivent donc intégrer l'itération : tester, apprendre et s'adapter en temps réel. Les schémas rigides ont peu de chances de survivre au terrain mouvant des zones arides, où les chocs climatiques, les dynamiques de conflit et les changements de gouvernance sont fréquents. La mise à l'échelle itérative peut nécessiter un financement flexible, des projets pilotes « qui peuvent échouer sans risque » et des systèmes de SEA qui capturent l'apprentissage plutôt que les seuls produits. La mise en place de retour d'informations et de réactivité n'est pas un luxe ; c'est une condition préalable à une mise à l'échelle efficace.

Les données probantes montrent que la durée et la flexibilité du financement sont des éléments essentiels pour permettre ce type de mise à l'échelle dans les crises prolongées (Kurtz, 2022). Par exemple, des investissements pluriannuels et multisectoriels dans les zones arides d'Éthiopie – lesquelles, historiquement, n'avaient reçu qu'un financement humanitaire à court terme – ont permis de protéger des vies et des moyens de subsistance lors de graves sécheresses, de conflits et de déplacements de population (Mercy Corps, 2022). Le financement flexible à plus long terme a permis des essais, des erreurs et des apprentissages essentiels pour que le programme étende sa portée et son impact par le biais de marchés à bétail renforcés et d'une réponse humanitaire impulsée par le gouvernement.



## 4. CONCLUSIONS

Les acteurs de l'aide dans les zones arides d'Afrique de l'Est et de l'Ouest et du Moyen-Orient se trouvent à la croisée des chemins. Pendant trop longtemps, les interventions ont traité les zones arides comme marginales, ont appliqué des modèles rigides mal adaptés à leur volatilité et à leur dynamisme, ou se sont concentrées sur des solutions à court terme qui négligent les systèmes dont dépendent le plus les communautés des zones arides. Il en résulte des interventions coûteuses, inadaptées et qui risquent de fragiliser la résilience qu'elles cherchent à renforcer. Ce rapport affirme que l'avenir d'une aide efficace dans le contexte fragile des zones arides dépend d'un engagement inébranlable en faveur de la flexibilité, de l'ancrage local et de la pensée systémique – des principes qui reconnaissent la complexité des zones arides non pas comme un obstacle à surmonter, mais comme le terrain sur lequel se construit la résilience.

Cela nécessitera un changement décisif : passer du contournement des systèmes locaux à leur renforcement, de procédures rigides à plus de flexibilité, de théories du changement simplifiées à une interaction authentique avec la complexité. Ces changements sont des conditions préalables essentielles pour que l'aide reste pertinente, efficace et durable dans les zones arides. Les messages clés suivants présentent les changements pratiques que les acteurs de l'aide et les bailleurs de fonds doivent privilégier s'ils veulent relever le défi du moment et saisir l'occasion qui se présente.

### **Investir dans les systèmes auxquels les populations font déjà confiance**

Au cours des six années de recherche de SPARC, les systèmes informels se sont imposés comme le fondement même de la résilience dans les zones arides. Les marchés, les réseaux communautaires et les groupes d'entraide, par exemple, fournissent régulièrement aux ménages de la nourriture, des crédits, une protection et des informations pendant les crises, souvent de manière plus fiable que les acteurs humanitaires. Pourtant, les interventions d'aide contournent régulièrement ces systèmes, voire les perturbent, par exemple en décourageant le partage des ressources ou en privilégiant les institutions financières formelles. Investir directement dans des initiatives de réponse locales, soutenir les acteurs du marché avec des crédits flexibles et mobiliser les réseaux de la diaspora offrent aux acteurs de l'aide des occasions évidentes à saisir pour amplifier les systèmes, ceux-là mêmes dont les populations dépendent déjà. C'est non seulement plus efficace, mais aussi plus légitime aux yeux des communautés. À défaut, les capacités de résilience locales risquent d'être involontairement fragilisées, alors que leur renforcement constitue la voie la plus claire vers la mise à l'échelle et la durabilité.

### **Faire de la flexibilité un principe de fonctionnement essentiel**

L'incertitude est au cœur de la vie dans les zones arides. Les communautés pastorales et agropastorales s'adaptent grâce à la mobilité, à un soutien réciproque et à une prise de décision décentralisée. En revanche, les acteurs de l'aide peuvent être bridés par des cadres logiques rigides, des budgets fléchés et des systèmes de conformité réfractaires aux risques. Cette rigidité entraîne des réponses tardives et des interventions qui risquent d'être en décalage avec les priorités des ménages. Les recherches de SPARC, du Mali au Soudan du Sud, démontrent que lorsque les bailleurs de fonds et les responsables de la mise en œuvre intègrent la flexibilité par le biais de dispositifs de financement adaptatifs, d'apprentissage itératif et de gestion décentralisée, les réponses sont plus rapides, plus pertinentes et moins susceptibles de compromettre les aspirations à long terme. La flexibilité ne doit plus être traitée comme une exception dans la réponse aux crises ; elle doit devenir la référence opérationnelle des programmes dans les zones arides.

## **Prendre en compte la complexité**

Les acteurs de l'aide ont trop souvent traité la complexité des systèmes des zones arides comme un problème à gérer ou à simplifier, plutôt que comme la réalité qui sert de pierre angulaire à la résilience. Les théories du changement linéaires, les silos sectoriels et les solutions « les plus économiques » sont mal adaptés à la fluidité de la mobilité pastorale, aux flux transfrontaliers des marchés ou aux systèmes de gouvernance hybrides. Les recherches de SPARC montrent que le fait d'ignorer ces dynamiques conduit à des interventions tardives, redondantes, voire néfastes – par exemple, en décourageant le partage de l'aide en Éthiopie ou en mettant sur la touche les comités informels de lutte contre la sécheresse dans les pays de la Corne de l'Afrique. Il est essentiel de reconnaître que la résilience se construit à travers des réseaux de relations, par des acteurs locaux qui composent comme ils l'entendent avec des risques en constante évolution et des occasions à saisir. Intégrer la complexité, c'est reconnaître que le progrès est souvent graduel, relationnel et réfractaire à la logique linéaire de cause à effet. Cela signifie également qu'il faut concevoir des programmes adaptés au contexte, transsectoriels et prêts à travailler avec les réalités emmêlées que constituent des systèmes informels et formels en interaction permanente.

## **Redéfinir la notion de réussite**

Les cadres de redevabilité qui prévalent dans le domaine de l'aide ont tendance à donner la priorité aux résultats à court terme, facilement quantifiables, souvent au détriment d'effets moins tangibles. Alors que les acteurs de l'aide peuvent être incités à rechercher des gains rapides, les communautés valorisent souvent la confiance, la réciprocité et l'action collective. Ce décalage risque de nuire à la pertinence et à la durabilité. Dans les zones arides, bon nombre des principaux éléments constitutifs de la résilience, tels que le renforcement des institutions informelles, l'amélioration de l'action collective ou une plus grande confiance pour prendre des décisions adaptatives, s'imposent graduellement et sont difficiles à saisir au moyen d'indicateurs classiques. Par exemple, la capacité des éleveurs à réorganiser leurs stratégies de subsistance après un choc, ou la capacité des groupes communautaires à coordonner la réponse à la sécheresse, peuvent ne pas être prises en compte dans les indicateurs de consommation des ménages, mais constituent des marqueurs essentiels de la résilience. Recalibrer les indicateurs de réussite pour accorder une plus grande valeur aux effets intangibles mais essentiels de la confiance, du capital social et de l'appropriation locale a des chances d'accroître la durabilité des interventions. Sans ce recalibrage, l'aide risque de continuer à sous-évaluer les capacités et les pratiques qui permettent aux communautés des zones arides de s'adapter et d'être résilientes.

## **Faire autrement avec moins**

Les réductions budgétaires et l'écart croissant entre les besoins et les ressources disponibles font de l'expression « faire plus avec moins » un cliché devenu une nécessité. Mais le maintien du statu quo ne produira que des rendements décroissants. Il faut saisir l'occasion – et c'est impératif – de faire autrement avec moins. Cela ne signifie pas qu'il faille abandonner l'aide directe ou ignorer l'impératif humanitaire. L'aide alimentaire, les transferts monétaires et d'autres formes de soutien direct restent essentiels, en particulier en cas de crises aiguës. Mais ces interventions doivent être conçues et mises en œuvre de manière à renforcer, plutôt qu'à fragiliser, les systèmes dont les communautés dépendent déjà. En investissant dans des systèmes informels, en enracinant la flexibilité et en intégrant la complexité dans la programmation, les acteurs de l'aide peuvent mettre en œuvre des interventions plus efficaces, plus dignes et plus durables, même dans des environnements où les ressources sont limitées. Le choix est clair : continuer à injecter à tout-va des ressources limitées dans des modèles rigides ou réorienter l'aide vers des systèmes et stratégies sur lesquels les communautés s'appuient déjà.

# RÉFÉRENCES

- ACAPS (2025) *Sudan: Implications of the US AID Funding Cuts*. Thematic Report. Genève : ACAPS ([www.acaps.org/fileadmin/Data\\_Product/Main\\_media/20250313\\_ACAPS\\_Implications\\_of\\_the\\_USAID\\_freeze\\_in\\_Sudan\\_.pdf](http://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20250313_ACAPS_Implications_of_the_USAID_freeze_in_Sudan_.pdf)).
- Adamu, F. (s. d.) *The role of informal market institutions in trading and market security: the case of Acida livestock market in Sokoto*. Sokoto : Department of Sociology, Usmanu Dan Fodiyo University.
- Agol, D. (2025) *Does resilience-building last when projects end? Retrospective lessons from projects to support pastoralists in Turkana, Kenya*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/does-resilience-building-last-when-projects-end-turkana-kenya](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/does-resilience-building-last-when-projects-end-turkana-kenya)).
- Akilu, Y. et Catley, A. (2009) *Livestock Exports from the Horn of Africa: An Analysis of Benefits by Pastoralist Wealth Group and Policy Implications*. Medford MA : Feinstein International Center, Tufts University (<https://fic.tufts.edu/publication-item/livestock-exports-from-the-horn-of-africa/>).
- Banerjee, R., Barry, B., Jacquez, C. et al. (2022) *Financing Livestock Trade: Formal and Informal Finance in Kenya, Mali and Somalia*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/financing-livestock-trade-formal-and-informal-finance-kenya-mali-and-somalia](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/financing-livestock-trade-formal-and-informal-finance-kenya-mali-and-somalia)).
- Banque mondiale (2015) 'Chapter 3: Thinking with mental models' in *World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior*. Washington DC : Banque mondiale ([www.worldbank.org/en/publication/wdr2015](http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015)).
- Bedelian, C., Hakiman, K., Sheely, R. et al. (2023) 'Participatory planning in Kenya's drylands: the Ward Development Planning model'. Policy Brief. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/node/190/printable/pdf](http://www.sparc-knowledge.org/node/190/printable/pdf)).
- Beloe, J., Hemberger, A. et Proud, E. (2016) *ADAPTING Aid: Lessons from Six Case Studies*. Washington DC : Mercy Corps et International Rescue Committee ([www.mercycorps.org/research-resources/adaptive-management-case-studies](http://www.mercycorps.org/research-resources/adaptive-management-case-studies)).
- Benoudji, C., Issa Bolmbang, M. et Levine, S. (2025) *What happened when resilience-building projects closed: stories of change from Chad*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/what-happened-when-resilience-building-projects-closed-chad](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/what-happened-when-resilience-building-projects-closed-chad)).
- Burch, G.F., Giambatista, R., Batchelor, J.H. et al. (2019) 'A Meta-Analysis of the Relationship Between Experiential Learning and Learning Outcomes' *Decision Sciences Journal of Innovative Education* 17 (3): 239–273 (<https://doi.org/10.1111/dsji.12188>).
- Cao, Y. (2025) *Small change? Our projections for the conflict blind spot in climate finance by 2030*. Stockholm : weADAPT (<https://odi.org/en/insights/small-change-conflict-blind-spot/>).
- Cao, Y., Alcayna, T., Jarvie, J. et al. (2021) *Exploring the conflict blind spots in climate adaptation finance*. Research Report. Londres : SPARC (<https://odi.org/en/publications/exploring-the-conflict-blind-spots-in-climate-adaptation-finance/>).
- Cao, Y., Quevedo, A., Khatri, N. et al. (2022) *Embracing discomfort: a call to enable finance for climate-change adaptation in conflict settings*. Londres : ODI (<https://odi.org/en/publications/embracing-discomfort-a-call-to-enable-finance-for-climate-change-adaptation-in-conflict-settings/>).
- Catley, A., Stites, E., Ayele, M. et al. (2021) 'Introducing pathways to resilience in the Karamoja Cluster' *Pastoralism: Research, Policy and Practice* 11 (1): 28 (<https://pastoralismjournal.springeropen.com/articles/10.1186/s13570-021-00214-4>).
- Centre for Humanitarian Change (2022) *Anticipatory Action to Mitigate Drought-Induced Crises: Tracking Drought Impacts and Aid Responses in Kenya and Somalia, 2020–2022*. Jameel Observatory, University of Edinburgh Global Academy on Agriculture and Food Systems et Save the Children (<https://jameelobservatory.org/aa-report/>).
- Cooley, L. et Howard, J. (2019) *Scale Up Sourcebook*. [En ligne]. 1ère édition. West Lafayette : Purdue University (<https://docs.lib.purdue.edu/scaleup/sourcebook/book/1/>).
- Corbett, J., Carstensen, N. et Di Vicenz, S. (2021) *Survivor- and Community-Led Crisis Response: Practical Experience and Learning*. Humanitarian Practice Network Paper 84. Londres : ODI ([https://odihpn.org/wp-content/uploads/2021/05/HPN\\_SCLR-Network-Paper\\_WEB.pdf](https://odihpn.org/wp-content/uploads/2021/05/HPN_SCLR-Network-Paper_WEB.pdf)).
- Derbyshire, S., Banerjee, R., Mohamed, T.S. et al. (2024) 'Uncertainty, pastoral knowledge and early warning: a review of drought management in the drylands, with insights from northern Kenya' *Pastoralism: Research, Policy and Practice* 14 ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/uncertainty-pastoral-knowledge-and-early-warning-review-drought-management](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/uncertainty-pastoral-knowledge-and-early-warning-review-drought-management)).

- DG ECHO (2025) *Shock-Responsive Social Safety Nets: DG ECHO's Engagement in Humanitarian Crises*. Luxembourg : Bureau des publications de l'Union européenne ([https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/document/download/d60ef024-a6c2-4957-ac7d-c1e804f24c8d\\_en?filename=28.02.25+Booklet+SSN+-+Final.pdf&prefLang=it](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/document/download/d60ef024-a6c2-4957-ac7d-c1e804f24c8d_en?filename=28.02.25+Booklet+SSN+-+Final.pdf&prefLang=it)).
- Duffield, M. et Stockton, N. (2023) 'How capitalism is destroying the Horn of Africa: sheep and the crises in Somalia and Sudan' *Review of African Political Economy* 51 (Nov–Dec) (<https://doi.org/10.1080/03056244.2023.2264679>).
- Dupar, M. et Lovell, E. (2021) *Young people are creating a new climate narrative for African Drylands*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/news-blog/news/young-people-are-creating-new-climate-narrative-african-drylands](http://www.sparc-knowledge.org/news-blog/news/young-people-are-creating-new-climate-narrative-african-drylands)).
- Elsamahi, M., Humphrey, A. et Reid, E. (2021) *Living with compounding livelihood shocks: how agropastoralists in Nigeria's drylands are coping and adapting*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/sites/default/files/documents/resources/living-with-compounding-livelihood-shocks-how-agropastoralists-in-nigerias-drylands-are-coping-and-adapting.pdf](http://www.sparc-knowledge.org/sites/default/files/documents/resources/living-with-compounding-livelihood-shocks-how-agropastoralists-in-nigerias-drylands-are-coping-and-adapting.pdf)).
- Eltahir, N. et Abdelaziz, K. (2024) 'Sudan's Warring Sides Target Local Aid Volunteers Fighting Famine'. Reuters, 8 octobre ([www.reuters.com/world/africa/sudans-warring-sides-target-local-aid-volunteers-fighting-famine-2024-10-08/](http://www.reuters.com/world/africa/sudans-warring-sides-target-local-aid-volunteers-fighting-famine-2024-10-08/)).
- Ethiopian Disaster Risk Management Commission (2022) *A Roadmap for Multi-Hazard Impact-Based Early Warning and Early Action System 2023-2030*. Addis Abeba : EDRMC ([www.adpc.net/igo/category/ID1882/doc/2023-wbr1Uh-ADPC-publication\\_RoadmapEthiopia.pdf](http://www.adpc.net/igo/category/ID1882/doc/2023-wbr1Uh-ADPC-publication_RoadmapEthiopia.pdf)).
- FAO – Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (2023) *Pathways towards lower emissions – A global assessment of the greenhouse gas emissions and mitigation options from livestock agri-food systems*. Rome : FAO (<https://openknowledge.fao.org/items/b3f21d6d-bd6d-4e66-b8ca-63ce376560b5>).
- FAO (2025) 'Transforming dryland forests and agrosilvopastoral systems'. Rome : FAO (<https://elearning.fao.org/course/view.php?id=945>).
- Flintan, F., Robinson, L. et Allen, M. (2021) *A review of tenure and governance in the pastoral lands of East and West Africa*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/review-tenure-and-governance-pastoral-lands-east-and-west-africa](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/review-tenure-and-governance-pastoral-lands-east-and-west-africa)).
- Flintan, F. et al. (2024) *Exploring Pastoralist Social Cohesion Across Two Consecutive Drought Periods in Ethiopia: Insights from Borena, Fuldowa Kebele*. Londres : SPARC.
- Foster, V. et Lebrand, M. (2022) 'How does infrastructure investment promote economic development in fragile regions of Africa?' Washington DC : Banque mondiale (<https://blogs.worldbank.org/en/ppps/how-does-infrastructure-investment-promote-economic-development-fragile-regions-africa>).
- Funk, C. (2021) 'Scientists sound the alarm over drought in East Africa: what must happen next'. *The Conversation*, 4 octobre (<https://theconversation.com/scientists-sound-the-alarm-over-drought-in-east-africa-what-must-happen-next-168095>).
- Hakiman, K. et Stull-Lane, C. (2022) *Innovation in governance: Integrating technical and contextual perspectives to address fragility*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/innovation-governance-integrating-technical-and-contextual-perspectives](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/innovation-governance-integrating-technical-and-contextual-perspectives)).
- Hakiman, K. et Stull-Lane, C. (2023) *Unravelling the knot: Addressing wicked problems through stakeholder engagement*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/issue-brief-unravelling-knot-addressing-wicked-problems-through-stakeholder](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/issue-brief-unravelling-knot-addressing-wicked-problems-through-stakeholder)).
- Harvey, P., Stoddard, A., Czwarno, M. et al. (2023) *Humanitarian Access SCORE Report: Sudan – Survey on the Coverage, Operational Reach, and Effectiveness of Humanitarian Aid*. Londres : Humanitarian Outcomes ([https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/score\\_sudan\\_2023.pdf](https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/score_sudan_2023.pdf)).
- Headey, D. et Kennedy, A. (2012) *Enhancing Resilience in the Horn of Africa*. Discussion Paper. Washington DC : Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (<https://doi.org/10.2499/9780896297975>).
- Honig, D. (2020) *Actually Navigating by Judgment: Towards a New Paradigm of Donor Accountability Where the Current System Doesn't Work*. CGD Policy Paper 169. Washington DC : Centre pour le développement mondial ([www.cgdev.org/sites/default/files/actually-navigating-by-judgement-paper.pdf](http://www.cgdev.org/sites/default/files/actually-navigating-by-judgement-paper.pdf)).
- Humphrey, A., Gai, T.J. et Lony, N. (2023) *Dynamism in the drylands of South Sudan*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/dynamism-drylands-south-sudan](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/dynamism-drylands-south-sudan)).
- Humphrey, A., Krishnan, V. et Krystalli, R. (2019) *The Currency of Connections: Why local support systems are integral to helping people recover in South Sudan*. Portland OR : Mercy Corps (<https://fic.tufts.edu/publication-item/currency-of-connections/>).

- Humphrey, A., Jaquez, C., Levine, S. et al. (2021) *Impacts of Disruptions to Livestock Marketing in Sudan*. Discussion Paper. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/sites/default/files/documents/resources/impacts-of-disruptions-to-livestock-marketing-in-sudan-final.pdf](http://www.sparc-knowledge.org/sites/default/files/documents/resources/impacts-of-disruptions-to-livestock-marketing-in-sudan-final.pdf)).
- Institut international pour l'environnement et le développement (2025) 'Pastoralism in Development: a learning journey – free Massive Open Online Course (MOOC)', Londres : IIED ([www.iied.org/pastoralism-development-learning-journey-free-massive-open-online-course-mooc](http://www.iied.org/pastoralism-development-learning-journey-free-massive-open-online-course-mooc)).
- Jaquez, C. et al (2024) *How Livestock Can Advance Climate Adaptation and Mitigation Goals in Africa's Drylands*. Washington DC : Mercy Corps.
- Kim, J., Elsamahi, M., Humphrey, A. et al. (2022a) *Sharing to Survive: Investigating the Role of Social Networks During Yemen's Humanitarian Crisis*. Portland OR : Mercy Corps ([www.mercycorps.org/research-resources/sharing-survive-social-networks-yemen](http://www.mercycorps.org/research-resources/sharing-survive-social-networks-yemen)).
- Kim, J., Elsamahi, M., Humphrey, A. et al. (2022b) *Informal Social Protection Networks and Resilience in Conflict-Affected Contexts: Lessons from South Sudan and Yemen*. Portland OR : Mercy Corps ([www.mercycorps.org/research-resources/informal-social-protection-networks-resilience](http://www.mercycorps.org/research-resources/informal-social-protection-networks-resilience)).
- Kim, J., Humphrey, A., Marshak, A. et al. (2020) *The Currency of Connections: Why Do Social Connections Matter for Household Resilience in South Sudan?* Portland OR : Mercy Corps ([www.mercycorps.org/research-resources/social-connections-matter-households-south-sudan](http://www.mercycorps.org/research-resources/social-connections-matter-households-south-sudan)).
- Kurtz, J. (2022) *Outsmarting La Niña: Lessons and recommendations for strengthening resilience through the drought response in the Horn of Africa*. Portland OR : Mercy Corps ([www.mercycorps.org/research-resources/outsmarting-la-nina-drought-response](http://www.mercycorps.org/research-resources/outsmarting-la-nina-drought-response)).
- Levine, S. (2022) *Making the concept of resilience in the Sahel more useful*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/making-concept-resilience-sahel-more-useful](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/making-concept-resilience-sahel-more-useful)).
- Levine, S. et Pain, A. (2024) *Ten traps to avoid if aid programming is serious about engaging with context. Lessons from Afghanistan*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/ten-traps-to-avoid-aid-programming-context-afghanistan](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/ten-traps-to-avoid-aid-programming-context-afghanistan)).
- Levine, S. et Wiggins, S. (2023) *How can development partners support food security in protracted crises?* Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/how-can-development-partners-support-food-security-protracted-crises](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/how-can-development-partners-support-food-security-protracted-crises)).
- Makokha, C., Jaquez, C. et Reid, E. (2022) *Innovations for pastoralists and agro-pastoralists in fragile and conflict-affected settings*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/innovations-pastoralists-and-agro-pastoralists-fragile-and-conflict-affected](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/innovations-pastoralists-and-agro-pastoralists-fragile-and-conflict-affected)).
- Manell, T. (2024) *Empowering Communities: Group Cash Transfers to Women's Response Rooms in Khartoum, Sudan*. Los Angeles CA : CORE (<https://reliefweb.int/report/sudan/empowering-communities-group-cash-transfers-women-led-community-based-organizations-khartoum-sudan-april-2024>).
- Mercy Corps (2021) *Horn of Africa Livestock Market Systems Strategy (2022-2032)*. Portland OR : Mercy Corps.
- Mercy Corps (2022) *Meeting Immediate Needs and Protecting Development Gains: Lessons from Ethiopia's Drought Response*. Portland OR : Mercy Corps ([www.mercycorps.org/research-resources/meeting-needs-protecting-gains](http://www.mercycorps.org/research-resources/meeting-needs-protecting-gains)).
- Mercy Corps (2023) *Layering Cash into Market Systems Programs: Catalyzing Market-driven Recovery in Nigeria*. Portland OR : Mercy Corps ([www.mercycorps.org/research-resources/layering-cash-into-market-systems-programs](http://www.mercycorps.org/research-resources/layering-cash-into-market-systems-programs)).
- Mgalula, M.E., Wasonga, O.V., Hülsebusch, C. et al. (2021) 'Greenhouse gas emissions and carbon sink potential in Eastern Africa rangeland ecosystems: a review' *Pastoralism: Research, Policy and Practice* 11 (1): 19 (<https://doi.org/10.1186/s13570-021-00201-9>).
- Mohamed, T., Crane, T., Roba, G.M. et al. (2024) *Breaking down silos: Towards effective integration of resilience and humanitarian aid in the Horn of Africa*. ILRI Workshop Brief. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/breaking-down-silos](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/breaking-down-silos)).
- Mohamed, T., Crane, T., Derbyshire, S. et al. (2025) 'A review of approaches to the integration of humanitarian and development aid: the case of drought management in the Horn of Africa' *Pastoralism: Research, Policy and Practice* 15 (<https://doi.org/10.3389/past.2025.14001>).
- Nur, L. et Pichon, F. (2024) 'Bearing the burden: Climate change-attributable losses and damages in the Sahel and Greater Horn of Africa'. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/news-blog/news/data-gaps-loss-damage](http://www.sparc-knowledge.org/news-blog/news/data-gaps-loss-damage)).
- Nur, L., Koné, S., Opitz-Stapleton, S. et al. (2024) *Assessing and financing loss and damage due to climate change in Somalia*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/assessing-and-financing-loss-and-damage-due-climate-change-somalia](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/assessing-and-financing-loss-and-damage-due-climate-change-somalia)).
- Observatoire Jameel (2025) 'Drylands summer school explores pastoralist resilience to shocks and uncertainties' (<https://jameelobservatory.org/2025-summerschool/>).



- Olson, S., Dahab, M. et Parker, M. (2024) *Key Considerations: Mutual Aid Lessons and Experiences from Emergency Response Rooms in Sudan*. Social Science in Humanitarian Action Platform ([www.socialscienceinaction.org/resources/key-considerations-mutual-aid-lessons-and-experiences-from-emergency-response-rooms-in-sudan/](http://www.socialscienceinaction.org/resources/key-considerations-mutual-aid-lessons-and-experiences-from-emergency-response-rooms-in-sudan/)).
- Opitz-Stapleton, S., Alasia, I.J., Adamu, Z. et al. (2022) *Livelihoods, conflict and mediation: Nigeria*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/livelihoods-conflict-and-mediation-nigeria](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/livelihoods-conflict-and-mediation-nigeria)).
- Opitz-Stapleton, S., Gulati, M., Laville, C. et al. (2023) *Building forward better, A pathway to climate-resilient development in fragile and conflict-affected situations*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/building-forward-better](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/building-forward-better)).
- Organisation internationale pour les migrations (2023) 'Framework for Diaspora Engagement in Humanitarian Assistance'. Washington DC : OIM ([www.idiaspora.org/en/projects/framework-diaspora-engagement-humanitarian-assistance](http://www.idiaspora.org/en/projects/framework-diaspora-engagement-humanitarian-assistance)).
- Pasteur, K. (2011) *From Vulnerability to Resilience: A framework for analysis and action to build community resilience*. Rugby, Royaume-Uni : Practical Action Publishing (<https://practicalactionpublishing.com/book/806/from-vulnerability-to-resilience>).
- Reid, R. et al. (2021a) 'Co-Produced Research Supports Pastoralists to Pursue Transformative Social and Ecological Change in Rangelands'. Presentation at the International Grassland & Rangeland Congress, Nairobi, Kenya.
- Reid, R., Fernández-Giménez, M.E., Wilmer, H. et al. (2021b) 'Using research to support transformative impacts on complex, "wicked problems" with pastoral peoples in rangelands' *Frontiers in Sustainable Food Systems* 4 (<https://doi.org/10.3389/fsufs.2020.600689>).
- Rieger, N., Pearson, M., Nelson-Pollard, S. et al. (2024) *Falling short? Humanitarian funding and reform*. Bristol : Development Initiatives (<https://devinit.org/resources/falling-short-humanitarian-funding-reform/>).
- Risk-informed Early Action Partnership (2024) *Crisis Modifiers: Unpacking their potential for Getting Ahead of Disasters*. Genève : REAP ([www.early-action-reap.org/blog/crisis-modifiers-unpacking-their-potential-getting-ahead-disasters](http://www.early-action-reap.org/blog/crisis-modifiers-unpacking-their-potential-getting-ahead-disasters)).
- Sahel Adaptive Social Protection Program (2025) *SASPP Overview of a Multifaceted Partnership*. Washington DC : Banque mondiale (<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099026005102316025/pdf/IDU0628cb7030e3b20489308d76090c269a03535.pdf>).
- Schomerus, M. (2023) *Lives Amid Violence: Transforming Development in the Wake of Conflict*. Londres : Bloomsbury Academic ([www.bloomsbury.com/uk/lives-amid-violence-9780755640836/](http://www.bloomsbury.com/uk/lives-amid-violence-9780755640836/)).
- Scoones, I. (2024) 'Pastoralists responding to shocks: Rethinking resilience'. PASTRES, 9 janvier (<https://pastres.org/2024/01/09/pastoralists-responding-to-shocks-rethinking-resilience/>).
- Semplici, G., Haider, L.J., Unks, R. et al. (2024) 'Relational resiliencies: Reflections from pastoralism across the world', *Ecosystems and People* 20 (1) (<https://doi.org/10.1080/26395916.2024.2396928>).
- Snowden, D.J. et Boone, M.E. (2007) 'A leader's framework for decision making' *Harvard Business Review* Novembre (<https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>).
- SPARC Knowledge (2024) *How are pastoralists using digital technologies?* Video. SPARC/YouTube, 11 décembre ([www.youtube.com/watch?v=NHMFKD28Zmo](http://www.youtube.com/watch?v=NHMFKD28Zmo)).
- SPIAC-B – Social Protection Inter-Agency Cooperation Board Working Group (2023) *Common Principles for Linking Humanitarian Assistance and Social Protection* ([https://socialprotection.org/sites/default/files/publications\\_files/Common%20Principles%20for%20Linking%20Humanitarian%20Assistance%20and%20Social%20Protection\\_2.pdf](https://socialprotection.org/sites/default/files/publications_files/Common%20Principles%20for%20Linking%20Humanitarian%20Assistance%20and%20Social%20Protection_2.pdf)).
- Weingärtner, L., Humphrey, A., Sheikh, M.A. et al. (2022) *Obstacles and Opportunities for Anticipatory Action in Somalia*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/obstacles-and-opportunities-anticipatory-action-somalia](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/obstacles-and-opportunities-anticipatory-action-somalia)).
- Wiggins, S., Levine, S., Allen, M. et al. (2021) *Livelihoods and Markets in Protracted Conflict: A Review of Evidence and Practice*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/livelihoods-and-markets-protracted-conflict-review-evidence-and-practice](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/livelihoods-and-markets-protracted-conflict-review-evidence-and-practice)).
- Wiggins, S., Banerjee, R., Patel, N. et al. (2023) *Farming After Fighting: Agricultural Recovery After Conflict – A Review of Evidence and Practice*. Londres : SPARC ([www.sparc-knowledge.org/publications-resources/farming-after-fighting](http://www.sparc-knowledge.org/publications-resources/farming-after-fighting)).

 @SPARC\_Ideas

**sparc-knowledge.org**

Couverture : Des femmes plantent des graines  
près de la ville de Hadado à Wajir, au Kenya.  
Crédit : Patrick Meinhard, Mercy Corps

Financé par



Cette publication a été financée par une aide du gouvernement britannique ; toutefois, les opinions exprimées ici ne reflètent pas nécessairement les politiques officielles de ce gouvernement.