

# L'AVENIR EST UN CHOIX

## ABSORPTION, ADAPTATION ET TRANSFORMATION

### LES CAPACITÉS DE RÉSILIENCE

« Toutes les interventions liées au développement doivent être observées à travers l'optique d'agent, c'est-à-dire qu'il ne faut pas les considérer uniquement comme fournisseurs d'infrastructure ou de technologie, mais comme des moyens d'élargir les choix des populations »<sup>1</sup>.

Ce bref document est rédigé à l'intention du personnel d'Oxfam qui œuvre au développement résilient. Il décrit ce qu'est la capacité de résilience et ce en quoi elle consiste dans la pratique.

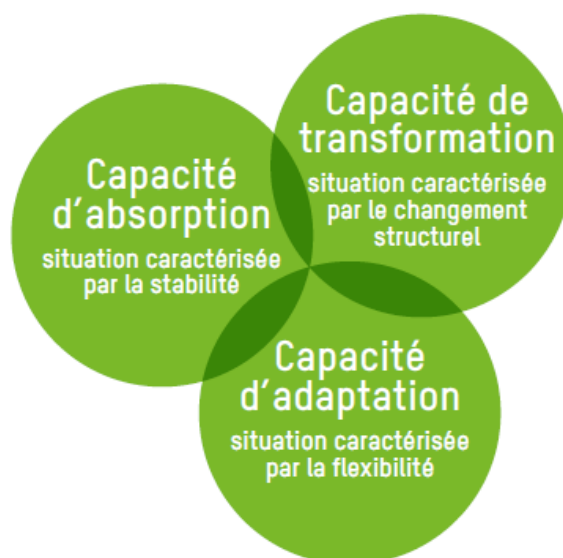
Même s'il est possible de donner une description générale de la capacité de résilience, il faut aussi prendre en compte le fait que les femmes et les hommes, les communautés et les institutions auront leur propre expérience et leurs propres façons de décrire la résilience et les capacités. Ces perceptions particulières et spécifiques doivent être comprises et employées lors de la conception, du suivi et de l'évaluation des programmes et des campagnes.

### LES CAPACITÉS : DE QUOI S'AGIT-IL ET POURQUOI SONT-ELLES IMPORTANTES ?

Des changements se produisent tout autour de nous. Certains d'entre eux transforment rapidement les systèmes environnementaux, agricoles et politiques, engendrant souffrance, agitation et incertitude. La résilience consiste à renforcer la **capacité** de gérer de manière proactive et positive ces changements, de manière à contribuer à forger « un monde juste et sans pauvreté<sup>2</sup> ».

Le Cadre d'Oxfam pour un Développement Résilient, *L'avenir est un choix*, décrit trois sortes de **capacités** de résilience : les capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation.<sup>3</sup> Ces trois capacités doivent être renforcées pour obtenir des résultats de développement résilient, c'est-à-dire l'exercice des droits et le bien-être en dépit des chocs, des stress et de l'incertitude.

Le secteur du développement, dans son ensemble, utilise le terme « capacité ». À Oxfam, nous pensons plus naturellement en termes d'initiative, de pouvoir et de choix. Tous ces termes – capacités, aptitudes, initiative et choix – ont un sens similaire. Dans notre travail sur la résilience, nous avons adopté à Oxfam le terme « capacité » afin de nous permettre de mieux partager notre travail avec le secteur du développement.



Capacités de résilience



En Zambie, Pagina Kaijwa fait partie d'un programme d'Oxfam d'autonomisation économique des femmes.

Fondamentalement, la résilience nous oblige à ne pas simplement voir ce que **possède** une personne, un ménage ou un système, mais d'aller au-delà et de reconnaître et d'améliorer ce qu'il **fait**.<sup>4</sup> En d'autres termes, il ne s'agit pas uniquement de « choses », mais aussi d'actions. La résilience exige « une approche centrée sur le rôle d'agent »<sup>5</sup>. Ce que nos programmes doivent léguer, c'est un esprit d'initiative renforcé ; une capacité accrue.

La capacité se décline en trois capacités étroitement liées. Il s'agit des capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation.

Ces trois capacités sont essentielles à la résilience. Elles sont interconnectées, se renforcent mutuellement et existent à de multiples niveaux, par exemple : au niveau individuel, du ménage, communautaire, du district, national, et au sein des systèmes socio-écologiques. Étant donné que ces capacités se chevauchent, il est très peu probable qu'un programme n'améliore qu'une seule

capacité, isolément des autres. Par exemple : un programme humanitaire qui utilise les transferts d'argent liquide est susceptible d'améliorer les capacités d'absorption et d'adaptation des individus et des systèmes de marché.

Ces trois capacités sont très utilisées dans le secteur et Oxfam, ainsi que d'autres ONG et académiciens, apprend à mieux les comprendre et à voir la manière dont elles se renforcent et s'améliorent dans le temps et dans les différents contextes.

L'hypothèse d'Oxfam est que la capacité de résilience se renforce par l'amélioration des méthodes de travail collaboratives entre les niveaux, les secteurs et les acteurs, et par l'implication dans et la mise en œuvre délibérée de six processus de changement social qui figurent dans le schéma ci-dessous.

## LA CAPACITÉ D'ABSORPTION

*La capacité d'absorption est la capacité de prendre intentionnellement des mesures protectrices pour faire face aux chocs et aux stress connus. Elle est nécessaire parce que les chocs et les stress vont continuer à se produire, dus par exemple aux phénomènes météorologiques extrêmes résultant du changement climatique, à des conflits prolongés et à des catastrophes naturelles.*

En claire, il s'agit de la capacité de pouvoir « rebondir » après un choc. Elle consiste à anticiper, planifier, faire face et se relever de chocs spécifiques connus et de stress à court terme<sup>6</sup>. La capacité d'absorption permet d'assurer la stabilité. En effet, elle vise à prévenir ou à limiter l'impact négatif des chocs sur les individus, les ménages, les communautés, les entreprises et les autorités.



Six processus de changement social qui améliorent les capacités de résilience.

**Les résultats du programme qui montrent que cette capacité a été renforcée sont les suivants :**

- des systèmes d'alerte précoce sont en place et fonctionnels. Ils fournissent aux populations, aux communautés, aux autorités et aux institutions des informations opportunes et pertinentes sur les chocs tels que les ondes de tempête, les tsunamis, les cyclones et les sécheresses, permettant aux populations et aux autorités de prendre les mesures appropriées pour réduire l'impact des chocs anticipés
- des structures et des systèmes sont en place et protègent, d'une part, le capital naturel, par exemple, les mangroves, les forêts, les récifs et les sols et, d'autre part, le capital physique tel que les maisons, les abris, les routes et les systèmes d'alimentation en eau.
- des réseaux inclusifs de familles, de voisins, d'amis et de groupes communautaires entretiennent le capital social
- des systèmes de protection sociale (en particulier ceux axés sur l'assurance) et des mécanismes sûrs de transfert de fonds assurent la protection des actifs et le maintien du capital financier
- des systèmes de santé et d'éducation et l'accès à la nourriture et au bien-être psychosocial sont en place et protègent le capital humain
- des lois pour la réduction des risques de catastrophe, des cadres stratégiques et des plans d'urgence dotés de ressources suffisantes sont en place et permettent aux communautés, aux acteurs du secteur privé et aux autorités de fonctionner efficacement et de collaborer dans des situations post-choc.

## CAPACITÉ D'ADAPTATION

*La capacité d'adaptation est la capacité de faire des ajustements intentionnels et progressifs en prévision ou en réponse à un changement, de façon à créer une plus grande flexibilité dans l'avenir. Elle est nécessaire parce que le changement est continu et incertain, et parce qu'une transformation délibérée prend du temps et nécessite un engagement soutenu.*

L'adaptation consiste à effectuer les changements appropriés afin de mieux gérer ou de s'adapter à une situation qui évolue. Un aspect essentiel de la capacité d'adaptation est qu'il faut accepter que des changements soient continus et hautement imprévisibles. C'est pourquoi la capacité d'adaptation est axée sur la flexibilité et sur la capacité à réaliser continuellement des changements progressifs grâce à des processus d'ajustements continus, d'apprentissage et d'innovation.

**Les résultats du programme qui montrent que cette capacité a été renforcée sont les suivants :**

- les ressources naturelles, notamment la terre, les sols et l'eau, sont utilisées de manière inclusive et durable et de façon à pouvoir s'adapter aux changements tels que le changement climatique
- des plates-formes sont en place et rassemblent des femmes, des hommes et différentes parties prenantes, publiques et privées, afin de prendre des décisions prospectives et de tirer les leçons des expériences impliquant de nouvelles idées et de nouvelles approches
- des formes de connaissance et d'informations diverses et inclusives sont créées et influencent les décisions à tous les niveaux
- un accès amélioré et inclusif aux ressources productives, notamment le crédit, les marchés, le bétail et les liens avec les fournisseurs d'intrants
- des réseaux sociaux accessibles, équitables et novateurs et dont la participation est forte et diverse (par exemple : des groupes d'entraide, des groupes d'épargne)
- des innovations technologiques et sociales progressives sont adoptées telles que : de nouvelles variétés de semence, de nouvelles pratiques agricoles, les TIC, le développement des entreprises et de nouvelles formes de partenariat
- des cadres juridiques et politiques qui soutiennent les institutions et les aident à s'adapter et à continuer à fournir des services dans des conditions qui évoluent sont en place et influencent les pratiques

### Les caractéristiques des institutions adaptives <sup>xiii</sup>

- L'existence de cadres stratégiques qui permettent à l'institution de s'adapter de manière proactive
- Disposer de ressources financières, technologiques et humaines suffisantes et pouvoir les utiliser avec flexibilité et rapidité
- Favoriser une culture d'ouverture et d'équité ; être responsable de ses actions, transparente dans ses transactions et bien reçue et respectée au sein de la communauté
- Promouvoir l'élaboration d'un éventail varié de stratégies et d'actions proactives ; avoir une culture d'expérimentation, d'apprentissage et d'innovation
- Utiliser le suivi et l'évaluation pour évaluer l'efficacité et apporter des changements grâce à un processus continu d'ajustements progressifs
- Avoir un objectif, une vision et un ensemble de priorités organisationnels solides, mais fluides
- Envisager ce que l'avenir peut apporter et intégrer ces prévisions dans les plans
- Permettre la prise de décision avec un retard bureaucratique minimum
- Former des partenariats et des réseaux de collaboration avec d'autres organisations
- Avoir des « champions » visionnaires.

## LA CAPACITÉ DE TRANSFORMATION

*Pour Oxfam, la capacité de transformation est la capacité de réaliser de manière intentionnelle un changement visant à éliminer ou réduire les facteurs de risque, de vulnérabilité et d'inégalité, et d'assurer le partage plus équitable des risques de façon à ne pas les faire porter et subir par les personnes pauvres ou victimes de discrimination ou de marginalisation.*

La transformation concerne les changements fondamentaux opérés dans les structures profondes qui engendrent ou accroissent la vulnérabilité et les risques ainsi que la manière dont le risque est partagé dans les sociétés et la communauté internationale. Une autre manière de voir les choses est que la transformation concerne la recherche de solutions aux échecs sous-jacents du développement ou des inégalités de pouvoir qui engendrent, accroissent et maintiennent le risque et la pauvreté. La transformation ne consiste pas à éliminer les causes de risque et de la vulnérabilité proche ou immédiate, mais d'éliminer leurs causes structurelles ou fondamentales<sup>7</sup>.

Des scientifiques et des praticiens avertissent « qu'il faut résister à la tentation d'attribuer des caractéristiques de transformation à chaque changement social qui se produit »<sup>8</sup>. ***Pour Oxfam, la transformation est un changement en profondeur des structures mêmes qui engendrent et entretiennent la pauvreté et l'injustice.***

La capacité de transformation est donc la capacité des femmes et des hommes de créer et de prendre part aux *profonds changements en cours* qui éliminent les causes bien ancrées de la pauvreté, de l'injustice, de la vulnérabilité et des risques. Cette capacité peut être vue comme « un sens très développé du rôle d'agent »<sup>9</sup> qui inclut la capacité de comprendre et de s'engager volontairement dans un processus de changement à long terme qui transforme le pouvoir, les croyances, les valeurs et les façons de penser et de se comporter pour plus de justice et d'équité. Il inclut également la capacité de collaboration et de « réinvention mutuelle »<sup>10</sup>, pour prendre les bonnes décisions et ensuite apprendre et s'adapter rapidement, d'intégrer de la souplesse et créer une dynamique pour opérer des changements positifs et radicaux au fil du temps.

La transformation d'organisations et de systèmes est intimement liée à la transformation individuelle, notamment les changements personnels relatifs aux comportements, à la conscience, à la motivation et aux croyances<sup>11</sup>. Parallèlement, il existe une pauvreté et une injustice très ancrées à tous les niveaux. C'est pourquoi des changements au niveau local, par exemple au niveau des ménages, ne modifieront pas fondamentalement l'ensemble des structures de la pauvreté à tous les niveaux. Par exemple, une plus grande justice de genre appliquée uniquement au niveau des ménages ne changera pas les structures de l'inégalité entre les sexes au sein d'une société.

Il est aussi possible qu'un changement opéré à un niveau engendre une dynamique qui influence les niveaux supérieurs. Par exemple, une plus grande justice de genre au sein des ménages peut générer une dynamique qui entraînera des changements dans une communauté plus large. On utilise parfois l'expression « franchir un seuil » ou « atteindre un point de basculement ». Les points de basculement sont le plus souvent provoqués par des événements extérieurs comme des tremblements de terre ou d'autres catastrophes. Des changements lents peuvent également mener à un point de basculement, par exemple lorsqu'une zone devient trop exposée aux sécheresses pour les types d'agriculture existants. Ces perturbations du statu quo sont aussi l'occasion de réorganiser et potentiellement de transformer des pratiques et des systèmes injustes et inadaptés.

**Les résultats du programme qui montrent que cette capacité a été renforcée sont les suivants :**

- des femmes et des hommes modifient volontairement les structures du pouvoir basées sur le genre au niveau des ménages, des communautés et des institutions. Ces changements comprennent la réorganisation de la manière dont le travail est effectué et dont les ressources sont partagées, de sorte que des dynamiques de pouvoir plus équitables entre les hommes et les femmes soient renforcées et intégrées dans des systèmes tels que les lois et les politiques et pratiques organisationnelles
- des individus, la société civile et des institutions sont engagés dans des processus de changement à long terme qui éliminent les causes fondamentales de la pauvreté et des risques; des mouvements sociaux génèrent une dynamique pour un changement complet
- des femmes et des hommes, des groupes et des institutions qui, auparavant, se sont opposés, travaillent désormais ensemble, par exemple, par le biais de processus de transformation des conflits ou dans la gestion partagée des ressources naturelles
- la population et les autorités travaillent ensemble afin d'innover et de tester de nouvelles approches et adoptent de nouvelles manières d'organiser et de partager le pouvoir
- des personnes élaborent, décrivent et travaillent ensemble sur des scénarios plausibles d'avenir durables et justes
- des personnes au pouvoir officiel limité prennent part complètement et avec dignité aux processus de prise de décision qui aboutissent à de nouvelles lois, de nouveaux cadres politiques ou de nouvelles formes de gestion ou d'organisation
- des leçons sont tirées des expériences vécues par des femmes et des hommes pauvres et vulnérables, créant de nouvelles manières de penser et d'agir
- le développement et la persistance de formes de gouvernance inclusives qui, par exemple, redistribuent les bénéfices, offrent un accès plus équitable aux ressources ou permettent aux personnes qui vivent dans la pauvreté de participer pleinement à la conception, au suivi et à redevabilité des processus décisionnels.

## **UNE HISTOIRE DE CAPACITÉS DE RÉSILIENCE QUI GRANDISSENT AU FIL DU TEMPS**

Voici l'histoire d'un changement qui nous vient d'Oxfam Inde. Elle a été adaptée à partir d'un blog écrit par Duncan Green<sup>12</sup>. Nous avons émis des suggestions sur la manière dont les capacités de résilience ont été améliorées par les membres de la communauté et par d'autres acteurs qui travaillent avec eux. Cette histoire montre l'importance des trois capacités et la manière dont elles se chevauchent et se renforcent mutuellement.

*Lorsque les habitants de Tikamgarh (dans le Madhya Pradesh) ont appris pour la première fois comment ensemer des étangs avec des alevins, la productivité est montée en flèche. Cependant, des propriétaires fonciers de la caste supérieure y ont vu une occasion de générer du profit et ont exclu les communautés traditionnelles de pêcheurs. Ces communautés ont riposté. Grâce à l'aide d'un ancien fonctionnaire issu de la caste supérieure et dont l'ONG Vikalp a joué un rôle clé en apportant son soutien à leur organisation, ces communautés ont formé des coopératives et ont commencé à reprendre le contrôle de certains étangs. L'action populaire a persuadé le Gouvernement Central de changer sa politique de pêche, renforçant ainsi leurs droits. Le Gouvernement loue à présent les étangs aux communautés de pêcheurs plutôt qu'aux propriétaires fonciers de la caste supérieure, et ce, à des taux inférieurs et pour des périodes plus longues. Et l'organisation des pêcheurs, Machhuwara Sangathan, s'est consolidée et n'a désormais plus besoin des ONGs pour intercéder devant les autorités en son nom.*

Les processus d'apprentissage et d'innovation ont permis aux femmes et aux hommes d'adopter une nouvelle technologie (l'ensemencement des étangs) et d'améliorer leur capacité d'adaptation. Cependant, les relations de pouvoir existantes ont été modifiées, ce qui a obligé les membres de la communauté et d'autres acteurs à devenir des agents proactifs d'un changement social plus profond. Le capital social a été étendu et amélioré et de nouvelles façons de s'organiser et d'influencer le pouvoir ont permis aux membres de la communauté d'apporter des changements à un niveau supérieur du système, c'est-à-dire la création d'un cadre politique qui reconnaît leurs droits.

Ces processus et leurs résultats montrent que la capacité des communautés à transformer les causes de leur exclusion a été renforcée.

*Des coopératives de femmes gèrent à présent vingt-trois étangs et tout le monde s'accorde à dire que ces derniers sont plus productifs. En effet, les femmes s'occupent mieux des poissons et les policiers sont plus attentifs aux cas de vols impliquant de la violence à l'égard des femmes. Les policiers réagissent donc plus rapidement lorsque les voleurs tentent de voler leurs poissons.*

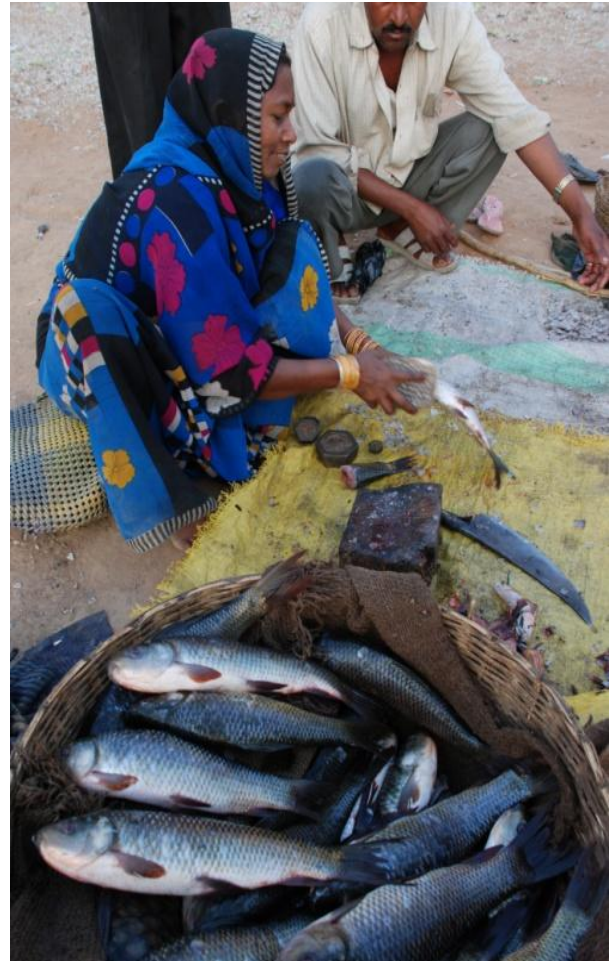
*Les communautés de pêcheurs appartiennent à la caste inférieure des Kewat et les racines psychologiques de caste demeurent profondément ancrées (les habitants venaient toucher les pieds du patron Brahmane de Vikalp, Omprakash Rawat, pendant nos réunions). Cependant, ils affirment se sentir plus fiers de leur identité à présent, célébrer la naissance du héros de leur caste, et les hommes et les femmes se présentent aux élections locales et les remportent. Tout cela aurait été inimaginable avant le commencement de ce processus.*

Les processus de renforcement du pouvoir apportent des changements en profondeur dans les structures de genre et de caste ainsi qu'un nouveau sentiment identitaire qui permet aux communautés de mieux transformer les causes structurelles de l'exclusion.

*Mais tout n'est pas rose non plus. Les castes supérieures répliquent elles aussi et saisissent les terres fertiles au début de la saison sèche, lorsque le niveau d'eau des étangs diminue. Il est crucial pour les communautés de pêcheurs de cultiver ces terres afin de pouvoir traverser sans encombre les mois chauds de l'été.*

*De plus, il y a la sécheresse qui dure maintenant depuis trois ans. Seuls environ 10 % des étangs contenaient encore de l'eau et des poissons lors de notre visite, et il reste encore deux mois avant l'arrivée de la mousson. Les revenus chutent, les conflits fonciers éclatent et certaines personnes doivent temporairement migrer vers les villes afin de trouver un travail temporaire pour subvenir à leurs besoins.*

**Ces défis montrent qu'il peut y avoir des limites aux capacités d'absorption et d'adaptation des communautés et qu'il faut y remédier pour renforcer leur résilience au fil du temps. Les questions suivantes peuvent aider à entreprendre rapidement d'autres actions :**



Guddi Bai, du village de Madia, vendant du poisson frais au marché de Prithvipur. Ce poisson a été pêché dans l'étang des femmes.

- Quelles sont les actions à entreprendre pour que les étangs ne manquent pas d'eau pendant les périodes de sécheresse ?
- Quelles actions permettraient aux ménages d'élargir leurs choix d'adaptation de sorte qu'ils n'aient plus à dépendre de la migration à court terme ? Comment les femmes et les hommes peuvent-ils gérer de manière plus efficace les impacts de la migration ?
- Si les risques conjoncturels à court terme ne sont pas réglés, la capacité des communautés à transformer les causes structurelles de leur exclusion sera-t-elle détruite ?
- Et quels sont les changements à long terme nécessaires ? Est-il possible pour des individus issus de castes différentes de cogérer des ressources partagées ou de réinventer mutuellement un système d'adaptation plus juste pour le partage des ressources ? Quels changements de valeurs, de modalités d'organisation et de cadres politiques seraient nécessaires ?

## RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- 1 S. Levine, E. Ludi, L. Jones (2011) Rethinking Support for Adaptive Capacity to Climate Change, ODI [http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/accra\\_rethinking\\_support\\_report\\_final\\_levine\\_ludi\\_jones\\_2011.pdf](http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/accra_rethinking_support_report_final_levine_ludi_jones_2011.pdf)
- 2 Plan Stratégique d'Oxfam 2013-2019 [https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file\\_attachments/story/oxfam-strategic-plan-fr-2013-2019\\_0.pdf](https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/story/oxfam-strategic-plan-fr-2013-2019_0.pdf)
- 3 H. Jeans, G. Castillo, S. Thomas (2016) L'avenir est un choix, Cadre et directives d'Oxfam pour un Développement Résilient, Oxfam. <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/the-future-is-a-choice-the-oxfam-framework-and-guidance-for-resilient-developme-604990>
- 4 L. Jones, E. Ludi, S. Levine (2010) Towards a characterization of adaptive capacity: a framework for analysing adaptive capacity at the local level, ODI. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6353.pdf>
- 5 K. Brown (2016) Resilience Development and Global Change, Routledge.
- 6 A. Bahadur E. Lovell, F. Pichon (2016). Effectiveness in building resilience: Synthesis report for Oxfam's Resilience Outcome Area, Oxfam.
- 7 M. Pelling, K. O'Brien, D. Matyas (2014) Adaptation and Transformation. Climate Change, Volume 133, Issue 1, pp. 113–127, Springer.
- 8 G. Feola (2015) Societal Transformation in response to global and environmental change: a review of merging concepts. 44 (5) p. 387, Ambio
- 9 G. Ziervogel, A. Cowen, J. Ziniades (2016) Moving from Adaptive to Transformative Capacity: building Foundations for Inclusive, Thriving, and Regenerative Urban Settlements; Sustainability, 8,955 <http://www.mdpi.com/2071-1050/8/9/955>
- 10 B. E. Goldstein (ed) (2012) Collaborative Resilience, Moving through Crisis to Opportunity, MIT.
- 11 G. Ziervogel, A. Cowen, J. Ziniades (2016) Moving from Adaptive to Transformative Capacity: building Foundations for Inclusive, Thriving, and Regenerative Urban Settlements (ibid)
- 12 D. Green (2016) Tikamgarh revisited, what's happened to the amazing fishing communities I visited in 2006? Oxfam. [https://oxfamblogs.org/fp2p/tikamgarh-revisited-whats-happened-to-the-amazing-fishing-communities-i-visited-in-2006/#.V\\_TY76iMIOc.facebook](https://oxfamblogs.org/fp2p/tikamgarh-revisited-whats-happened-to-the-amazing-fishing-communities-i-visited-in-2006/#.V_TY76iMIOc.facebook)
- xiii J. Cooke, S. Freeman, E. Levine and M. Hill (2011) WWF Shifting Course, Climate Adaptation for Water Management Institutions, WWF. [http://assets.worldwildlife.org/publications/485/files/original/Shifting\\_Course.pdf?1352411226&\\_ga=1.235230018.2132262728.1479744960](http://assets.worldwildlife.org/publications/485/files/original/Shifting_Course.pdf?1352411226&_ga=1.235230018.2132262728.1479744960)

© Oxfam International, janvier 2017

Ce document a été rédigé par Helen Jeans, Gina E. Castillo et Sebastian Thomas. Il fait partie d'une série de rapports écrits afin d'enrichir le débat public sur les questions relatives aux programmes de développement et humanitaires.

Crédit photo : Page 2 Abbie Trayler-Smith/Oxfam, Page 6 Rajendra Shaw/Oxfam

Pour de plus amples informations relatives aux points soulevés dans ce document, veuillez envoyer un e-mail à [hjeans1@oxfam.org.uk](mailto:hjeans1@oxfam.org.uk) ou vous rendre sur le site [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org)

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.