

L'AVENIR EST UN CHOIX

Cadre et directives d'Oxfam pour
un développement résilient



OXFAM

INDEX

1	Introduction	3	2	L'approche	5	3	Le cadre	11	4	Liste de contrôle	32
1.1	But du guide	4	2.1	Vision d'Oxfam	6		Cadre d'Oxfam pour le développement résilient	12	A	Annexe	34
1.2	Contenu et structure du guide	4	2.2	Une approche des risques basée sur les droits	6	3.1	Illustration du cadre	13		Annexe 1	
1.3	Développement du guide	4	2.3	Une approche à long terme axée sur les processus	6		Étude de cas d'Oxfam Kenya	13		Plafond environnemental et plancher social	35
1.4	Comment utiliser le guide ?	4	2.4	Une approche de justice de genre	7	3.2	Résultats de résilience	17		Annexe 2	
			2.5	Une approche systémique	7		Les capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation	17		Établir un lien entre l'aide humanitaire et le développement	36
			2.6	Une approche à programme unique	8	3.3	Les chemins vers le développement résilient	18		Annexe 3	
			2.7	Une approche reconnaissant le socle social et les limites environnementales	8		3.3.1 Travail collaboratif avec plusieurs parties prenantes	19		Outils pour l'analyse contextuelle	37
			2.8	Principaux messages	10		3.3.2 Compréhension du contexte	20		Annexe 4	
							3.3.3 Intégration des processus de changement social et des blocs de construction	24		Composantes et processus	38
							3.3.4 Apprentissage itératif, gestion adaptative et MEAL	31		Notes	
										Notes	40
										Les références	43

The future is a choice

T.H. Inderberg, S. Eriksen, K. O'Brien and L. Sygna in *Climate Change Adaptation and Development: Transforming Paradigms and Practices*.¹ Oxford: Routledge

1 INTRODUCTION

« Sans apprendre différemment – en changeant d'attitudes, de valeurs, de comportements – les gens ne peuvent pas effectuer le « saut » adaptatif permettant de prospérer dans de nouveaux environnements. »²

Ronald A. Heifetz and Marty Linsky

1.1 But du guide

La résilience est un thème transversal du plan stratégique d'Oxfam.³ Elle est particulièrement importante pour l'Objectif de Changement 3 (sauver des vies aujourd'hui et demain) ; l'Objectif de Changement 4 (alimentation durable) ; et l'Objectif de Changement 5 (partage équitable des ressources naturelles) ; ainsi que pour nos campagnes actuelles sur les droits en situation de crises, les inégalités et la justice alimentaire et climatique.

L'objectif du cadre et des directives de résilience est de guider nos travaux de programmation, de plaidoyer et de campagne et de fournir au personnel d'Oxfam une introduction sur la manière de concevoir des projets et des programmes contribuant aux résultats en matière de développement résilient.

1.2 Contenu et structure du guide

Le guide comprend quatre sections. Suite à l'introduction, la section 2 décrit la pensée et l'approche sous-jacente du cadre de résilience d'Oxfam et la section 3 explique en détail le cadre de résilience. Le document s'achève par une liste de contrôle et diverses annexes.

Ces directives ont été conçues pour compléter les autres outils et sources d'informations. Les lecteurs pourront accéder aux informations supplémentaires du pôle de connaissances sur la résilience d'Oxfam et d'autres réseaux de connaissances régionaux et internationaux.

1.3 Développement du guide

Ce guide a été conçu à la demande du groupe de travail d'Oxfam sur la résilience afin de répondre aux demandes d'éclaircissement du personnel quant à l'approche d'Oxfam sur la résilience. Il est issu de la collaboration entre le personnel travaillant dans les domaines de l'humanitaire et du développement à long terme, et s'appuie sur la pensée décrite dans le document *Pas de hasard: Résilience et Inégalité face aux risques*.⁴ Un processus itératif de consultation avec différentes équipes régionales et nationales ainsi que dans les sièges a façonné son développement.

1.4 Comment utiliser le guide ?

Le cadre global présenté ici ne constitue pas un modèle à suivre strictement, mais un guide encadrant la réflexion, la planification et l'apprentissage collectifs d'Oxfam. Dans tous les cas, nos programmes et campagnes doivent toujours se baser sur des théories de changement spécifiques au contexte que ce cadre vise à informer, guider et encadrer.

Des stratégies régionales (comme en Asie, en Afrique de l'Est, Centrale et Corne de l'Afrique, en Afrique australe, etc.) ont adopté certains aspects de ce cadre qui s'avéraient les plus appropriés dans leurs contextes. Par exemple, l'équipe Asie a estimé que les événements climatiques extrêmes représentent un risque critique et exploite le potentiel d'innovation du secteur privé de la région en pleine croissance. L'équipe d'Afrique australe a développé son cadre via une approche collaborative entre plusieurs agences et emploie trois « blocs de construction » (meilleure productivité, accès aux services sociaux et de base, et protection sociale) et deux processus (renforcement du pouvoir de dire et d'agir des personnes et gouvernance responsable et redevable) pour élaborer son approche spécifique au contexte.

Ce guide et ce cadre nous aideront à identifier nos besoins de suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage (MEAL) et de recherche, y compris dans les situations nécessitant des boucles d'apprentissage rapides ainsi qu'un suivi et une évaluation à plus long terme. Notre apprentissage collectif sera étayé et renforcé par l'approche et le langage commun présentés ici. Par conséquent, nous serons davantage en mesure d'identifier les approches fonctionnant dans des contextes spécifiques, de développer des théories de changement plus robustes et de partager ces connaissances pour améliorer l'impact de nos propres interventions comme de celles des tiers. Il s'agit d'un document évolutif, qui sera complété et amélioré à mesure qu'Oxfam tire des enseignements de sa programmation de résilience.

2 L'APPROCHE

Oxfam définit la résilience comme la capacité des femmes et des hommes à exercer leurs droits et améliorer leur bien-être en dépit des chocs, des stress et de l'incertitude.

2.1 Vision d'Oxfam

Nous voulons un monde juste et sans pauvreté. Nous travaillons aujourd'hui en vue de concrétiser cette vision dans un contexte de risques nouveaux et évolutifs. Cela signifie que nos actions doivent adresser les risques et leurs causes ainsi que les inégalités de pouvoir exposant injustement les personnes pauvres et les rendant vulnérables aux chocs, au stress et à l'incertitude. La résilience n'est pas un résultat ou un objectif ultime en soi. Ce que nous recherchons, c'est le **développement résilient et durable**, c'est-à-dire un développement qui ne génère ni n'aggrave les risques, le stress et la volatilité pour les personnes vivant dans la pauvreté, et qui progresse sur la voie d'un monde juste en dépit des chocs, du stress et de l'incertitude. Nous ne pouvons pas atteindre notre vision sans intégrer une approche de résilience au sein de notre réflexion, nos méthodes de travail ainsi que dans l'ensemble de nos interventions.

2.2 Une approche des risques basée sur les droits

Oxfam estime que les risques et leur impact sur les personnes vivant dans la pauvreté ne sont pas un hasard, mais le résultat d'un développement inéquitable et non durable qui échoue à éradiquer la pauvreté, crée de la vulnérabilité et fait injustement subir les risques aux personnes les plus pauvres et vulnérables.

Les inégalités grandissantes, les conditions climatiques sans précédent, les changements rapides et de plus grandes incertitudes sont des phénomènes nouveaux, qui nécessitent de nouvelles connaissances et méthodes de travail. Les capacités des personnes vivant dans la pauvreté pour se préparer, faire face et s'adapter sont utilisées au maximum et certaines stratégies existantes peuvent accroître les vulnérabilités à moyen et plus long termes.

C'est pourquoi les capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation doivent être reconnues, appuyées et améliorées.

Cet agenda urgent et transformateur requiert des actions collectives. Les systèmes de gouvernance, les responsables et les citoyens doivent emprunter des chemins vers le développement équitable et durable permettant de remédier aux vulnérabilités et risques actuels sans en créer de nouveaux afin que les personnes pauvres et vulnérables puissent réaliser leurs droits en dépit des chocs, du stress et de l'incertitude.

Nous reconnaissons que le terme « résilience » possède plusieurs sens. C'est pourquoi Oxfam définit la résilience comme « **la capacité des femmes et des hommes à exercer leurs droits et améliorer leur bien-être en dépit des chocs, des stress et de l'incertitude** ».

Notre approche affirme le droit des personnes à déterminer leur propre avenir en améliorant les capacités des peuples et de leurs institutions à éliminer les causes de risque, de fragilité, de vulnérabilité et d'inégalité.

2.3 Une approche à long terme axée sur les processus

Notre approche reconnaît que la résilience doit être améliorée **continuellement au fil du temps**. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'un état fini mais d'un processus permanent de changement social. Notre cadre décrit six processus de changement social étroitement liés qui, lorsqu'ils sont intégrés à nos interventions, améliorent les capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation à différents niveaux de la société et dans de multiples secteurs. Pour développer ces six processus, nous avons adapté le Cadre de Capacité d'Adaptation Locale du programme « Alliance pour la résilience au changement climatique en Afrique (ACCRA) ».⁵

En partenariat avec d'autres organisations, le rôle d'Oxfam est de renforcer ces six processus grâce à nos programmes, notamment via nos travaux de plaidoyer et d'influence, et à nos campagnes. Cela ne signifie pas que nous devons nécessairement diriger ou mettre en œuvre ces processus. Nous devons également participer **aux processus mis en place par des tiers** susceptibles de contribuer à notre vision et à notre apprentissage avec les autres. Cette approche s'inscrit en cohérence avec le rôle de catalyseur de changement d'Oxfam. Des processus sont en place dans les communautés, les institutions et les systèmes et ils se poursuivront dans le futur, au-delà de notre départ.

2.4 Une approche de justice de genre

Oxfam place les droits des femmes au centre de sa programmation en reconnaissant que leur promotion est nécessaire pour obtenir une justice de genre. Ceci est également un aspect déterminant si nous souhaitons obtenir des résultats en termes de développement résilient.

Les femmes et les filles font face à des risques quotidiens et habituels inhérents à leur cycle de vie, ainsi qu'à des inégalités structurelles telles que des normes et stéréotypes de genre discriminatoires basés sur des sociétés patriarcales. Ceux-ci aggravent l'exposition et la vulnérabilité des femmes et des filles, et limitent leur possibilité de participer et de faire valoir leurs capacités d'initiative et de leadership.

Nous devons comprendre à la fois les capacités existantes des femmes et des hommes ainsi que leurs vulnérabilités spécifiques et différentes. Nous avons également besoin de comprendre de quelle manière les vulnérabilités sont causées par les inégalités et exacerbées par les risques.

Notre programmation de résilience doit avoir pour but de développer des solutions « gagnant-gagnante » répondant aux besoins immédiats des femmes, remédiant aux causes systémiques de leur vulnérabilité et améliorant leurs capacités, leur esprit d'initiative et leur leadership.

2.5 Une approche systémique

Pour adresser les causes des risques multiples, de la fragilité et de la vulnérabilité sans causer de nouveaux risques ni de nouvelles vulnérabilités, la programmation de résilience doit employer une « approche systémique ». Une approche systémique reconnaît et travaille avec les relations entre les causes complexes de risque et de pauvreté, et évite les approches compartimentées par secteur, discipline ou structures organisationnelles susceptibles d'accroître les vulnérabilités.

Elle exige aussi que les équipes ajustent leurs stratégies en fonction des retours issus des exercices de suivi, évaluation et apprentissage. Une approche systémique reconnaît les limites des solutions techniques à court terme. Les solutions techniques demeurent importantes, mais sont insuffisantes à elles seules pour construire la résilience face aux changements qui se produisent. Nous devons également transformer les systèmes sociaux qui sont sources de risques, de fragilité et de vulnérabilité.

« Le facteur crucial d'une approche holistique n'est pas l'inclusion de toutes les composantes d'un système, aussi complet soit-il, mais le fait qu'ils sont interconnectés ; l'accent sur les relations ; la compréhension du fait que ce sont ces relations qui définissent les « parties » d'un système et qu'aucune « partie » n'existe et ne peut être correctement analysée si elle est séparée des relations qui la définissent. Un programme qui porterait sur un seul domaine d'intervention peut être qualifié d'holistique si ce domaine a été abordé sous l'angle de ses relations avec le contexte correspondant. Un programme ayant englobé une vaste gamme d'activités couvrant tous les secteurs d'intervention possibles, mais qui les aborderait comme un ensemble distinct de problèmes et de solutions, demeurerait sectoriel. »⁶

L'approche systémique n'est pas nouvelle pour Oxfam. Nous nous appuyons déjà sur une réflexion systémique, notamment pour nos travaux portant sur l'eau, les chaînes de valeur, la justice de genre et la gouvernance, pour en citer quelques-uns. En tant qu'organisation travaillant du niveau local au niveau global au moyen d'une « approche à programme unique », Oxfam dispose d'un positionnement singulier qui l'oblige à employer son pouvoir et sa position pour engendrer un changement systémique et renforcer les capacités des uns et des autres à **penser et agir de manière systémique**.

Ce cadre intègre une approche systémique à travers :

- La reconnaissance et l'amélioration des capacités et opportunités existantes
- La promotion de méthodes de travail collaboratives englobant plusieurs disciplines, secteurs et niveaux de gouvernance (personnes, communautés, gouvernements locaux et nationaux, institutions internationales)
- Les efforts visant à garantir une collaboration avec les parties prenantes pour développer une compréhension approfondie du contexte
- L'accent mis sur l'apprentissage, l'expérimentation et la gestion adaptative
- Une vision à plus long terme, au-delà des solutions techniques à court terme, interconnectant nos projets, programmes et campagnes pour bâtir un développement résilient sur des périodes réalistes

2.6 Une approche à programme unique

L'approche à programme unique d'Oxfam réunit notre programmation humanitaire, de développement et de plaidoyer pour établir un système combiné capable de répondre aux crises actuelles tout en assurant que des changements profonds et systémiques se produisent sur le long terme et à grande échelle. La programmation de la résilience peut uniquement être mise en œuvre via une approche à programme unique nous permettant de faire face aux conséquences immédiates des risques, à leurs causes systémiques ainsi qu'aux causes de vulnérabilité. S'inscrivant dans la durée, l'approche à programme unique requiert un apprentissage et une transformation organisationnels associés à un engagement à tous les niveaux visant à développer et intégrer des méthodes de travail collaboratives.

Nous devons nous prémunir contre l'émergence d'un troisième silo (humanitaire, résilience et développement). Au contraire, le développement résilient exige que nos interventions humanitaires et de développement soient menées main dans la main dans l'immédiat et sur le long terme.

L'annexe 2 résume nos premiers enseignements sur les liens à créer entre les silos humanitaires et de développement.

« Historiquement, les équipes humanitaires et de développement d'Oxfam ont poursuivi des théories de changement et des approches claires mais distinctes. L'impératif humanitaire a entraîné la fourniture de prestations directes dans ce secteur, tandis que la programmation à long terme vise (à la transformation) au moyen de changements systémiques, en se focalisant sur la transformation des systèmes et des structures qui sont sources de vulnérabilité.

En rassemblant leurs expertises, réflexions et stratégies, les équipes humanitaires, de développement et de plaidoyer peuvent générer des stratégies nouvelles et innovantes... Oxfam devra soutenir ce processus grâce à ses structures et pratiques organisationnelles et opérationnelles en encourageant une collaboration et une coopération plus étroites.»⁷

2.7 Une approche reconnaissant le socle social et les limites environnementales

Notre planète n'est pas inépuisable. Le Centre de Résilience de Stockholm a défini neuf limites planétaires permettant à l'humanité de se développer et de prospérer.⁸ Leur ensemble forme le « plafond environnemental ». Aujourd'hui, d'après le Centre, nous vivons largement au-delà de trois de ces neuf limites, notamment le cycle d'azote et la perte de biodiversité.⁹

Il est également possible d'avoir un monde sûr au niveau environnemental, mais extrêmement injuste socialement, laissant des personnes en situation de grande précarité, de privation et de pauvreté. Le « plancher social » en-dessous duquel la vie est inacceptable pour les humains, a été défini sur la base des 11 principales préoccupations sociales identifiées lors de la conférence Rio+20, notamment la faim, la pauvreté monétaire et l'inégalité de genre.¹⁰

Entre le plafond environnemental et le plancher social, il existe un « espace sûr et juste pour l'humanité » susceptible d'assurer un développement inclusif, durable et résilient.¹¹ Voir le diagramme illustrant les limites sociales et environnementales en Annexe 1.

2 Le raisonnement du cadre de résilience



Photo: Tessa Bunney/Oxfam

Durant des décennies, les conflits ont joué un rôle douloureusement important dans la vie courante de plusieurs régions du Mindanao (Philippines) en affectant les familles de différentes manières : migrations forcées, ruptures familiales (notamment les hommes craignant pour leur vie et se cachant pour échapper aux groupes d'insurrection ou aux autorités), traumatismes chez les enfants, et production agricole limitée.

Les communautés n'ont pas d'autre choix que de régler les conflits avant de pouvoir véritablement adopter des technologies d'adaptation agricoles, assurer la sécurité alimentaire ou participer à des processus de prise de décision communaux.

Les femmes ont joué le rôle principal dans la résolution des conflits en dirigeant des groupes de discussion réunissant les parties au conflit. Par ce biais, elles ont maintenu l'unité de la famille, évité aux communautés de s'enliser dans l'escalade de la violence et fourni de manière créative des opportunités de stabilité, d'alimentation, de revenus et de moyens d'existence aux membres des familles.¹²

Photo : Des membres du groupe local d'agricultrices prennent soin de plants de fraises. Présidente du Club d'amélioration rurale pour les femmes, Lilia Malinao dirige le groupement local d'agricultrices. Mindanao, Philippines.

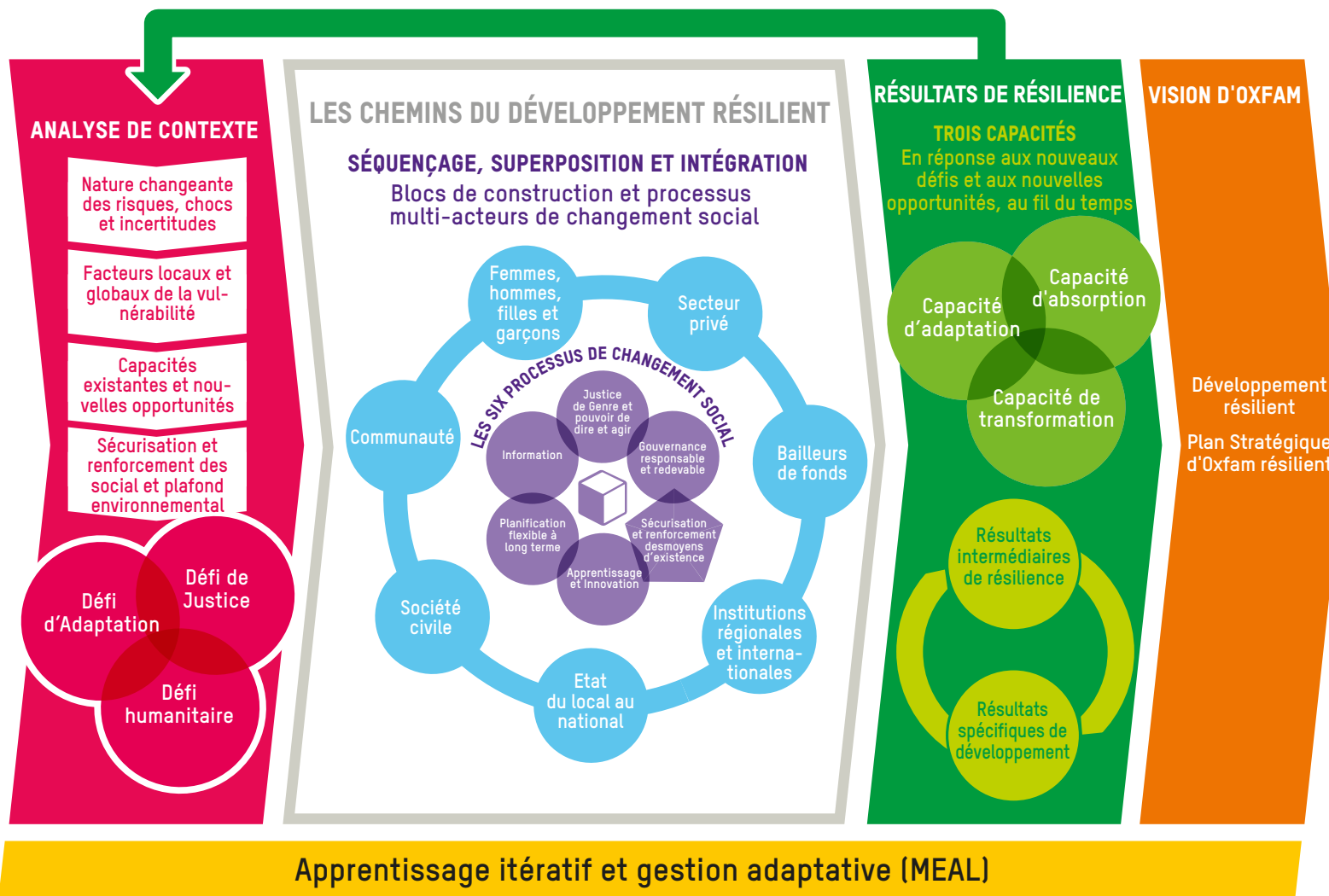
2.8 Principaux messages

Ce en quoi <i>ne consiste pas</i> la programmation de résilience :	Ce en quoi <i>consiste</i> la programmation de résilience :
1. survivre dans des contextes injustes et difficiles, faire face aux chocs ou s'adapter aux évènements à mesure qu'ils surviennent	1. droits, dignité et bien-être
2. se relever et accepter le status quo ; assurer la résilience des personnes dans une situation de pauvreté et de revenus non durables	2. rebondir en s'attaquant aux causes de risque et de vulnérabilité, et utiliser les chocs pour changer les systèmes de manière à ce qu'ils bénéficient aux personnes vivant dans la pauvreté
3. uniquement des interventions à court terme traitant les symptômes de risque	3. des solutions à court et moyen-long termes intégrées à des parcours de développement sur le long terme s'attaquant aux causes de risque et de vulnérabilité
4. des solutions purement techniques et/ou technocratiques	4. remédier aux inégalités des pouvoirs et améliorer les capacités des personnes
5. des approches compartimentées fragmentant les efforts, promouvant la mauvaise adaptation et créant des obstacles aux changements systémiques	5. des approches collaboratives impliquant différentes parties prenantes permettant de réduire la mauvaise adaptation et de favoriser les changements systémiques
6. l'application du haut vers le bas (top-down) de « bonnes pratiques »	6. l'innovation de solutions spécifiques au contexte à tous les niveaux (descendantes et ascendantes)
7. des solutions ponctuelles en permanence	7. des processus en constante évolution produisant des changements au niveau des pratiques, standards et normes sociales en fonction des données et évidences nouvelles
8. des cadres logiques rigides et fixes présentant une flexibilité limitée et des évaluations quantitatives en fin de programme	8. un accent sur les théories de changement ; une flexibilité quant aux activités; l'apprentissage par la pratique ; des évaluations quantitatives et qualitatives

3 CADRE D'OXFAM POUR UN DÉVELOPPEMENT RÉSILIENT

« Dans un contexte en mutation rapide, la qualité et la variété de relations qui auront été nouées détermineront les limites du possible. »¹³

CADRE D'OXFAM POUR UN DÉVELOPPEMENT RÉILIENT



Ce diagramme illustre l'ensemble des éléments nécessaires à l'intégration d'une approche de résilience dans nos interventions.

Les trois sections verticales sont expliquées aux sections 3.2 et 3.3.

3.1 Illustration du cadre : Étude de cas d'Oxfam Kenya

Analyse contextuelle

Le contexte kenyan présente un grand nombre d'enjeux complexes et interconnectés. Environ 85 % de la population du Kenya (estimée à 36,1 millions de personnes selon le recensement de 2006) vit dans les régions rurales et dépend des terres pour sa subsistance, et 25 % occupe les vastes terres arides et semi-arides.¹⁴ Les initiatives humanitaires et de protection sociale d'Oxfam ont ciblé les terres arides de la région de Turkana, dans le nord du Kenya. Les **défis en termes de justice** dans cette région comprennent la marginalisation des communautés par les gouvernements successifs et le manque d'investissements ayant entraîné des infrastructures et des services rudimentaires ainsi que des inégalités.

Les régions arides et semi-arides sont particulièrement vulnérables aux climats variables et changeants, qui causent des **défis d'adaptation** conséquents, notamment pour les bergers transhumants. Différentes interventions humanitaires successives ont été nécessaires, posant d'importants **défis humanitaires** au gouvernement national comme à la communauté internationale.

L'expropriation des terres, la croissance démographique et le changement climatique constituent des facteurs aggravants. La récente découverte de pétrole représente un potentiel élément perturbateur susceptible de générer à la fois des défis (risques environnementaux et exacerbation des inégalités) et des opportunités.

Dans les zones de bidonvilles de Nairobi, les communautés sont vulnérables aux rapides augmentations des prix alimentaires dus aux facteurs nationaux et internationaux. Les **opportunités** comprennent notamment une nouvelle constitution ainsi que de nouvelles politiques gouvernementales visant à renforcer la décentralisation et prioriser le développement des régions arides.

Chronologie

1999–2001	Grave sécheresse ayant touché 4,5 millions de personnes
2005	Grave sécheresse ayant touché 3,5 millions de personnes
2007	Violences post-électorales
2007	Création du ministère d'État pour le développement du nord du Kenya et des autres terres arides
2008–2009	Pénuries alimentaires ayant touché de 9,5 à 10 millions de personnes (4,1 millions dans les bidonvilles)
2010	Nouvelle constitution
2011	Grave sécheresse ayant touché de 12 à 13 millions de personnes
2013	Adoption de la politique nationale pour le développement durable du nord du Kenya et des autres terres arides.

Les chemins du développement résilient

Le point d'entrée du parcours d'Oxfam Kenya vers le développement résilient fut la prestation de services aux communautés locales à la place du gouvernement, particulièrement au nord du pays. Partant de là, les chemins suivis par Oxfam Kenya ont combiné les blocs de construction de transfert d'argent liquide et de solutions de marché aux processus suivants :

- Durant les **processus d'information**, Oxfam a rassemblé les données liées aux mécanismes existants en soulignant les obstacles aux transferts d'argent liquide, notamment le besoin de disposer de cartes d'identité (ce qui en excluait les femmes) ainsi que la dispersion irrégulière et imprévisible des fonds. Oxfam, d'autres donateurs et le gouvernement ont ainsi été en mesure d'élaborer une compréhension commune des vulnérabilités spécifiques des personnes afin de les cibler.
- Le **processus de sécurisation et de renforcement des moyens d'existence** (ciblant en particulier les moyens d'existence des femmes) a consisté au renforcement du capital humain via le développement de compétences professionnelles de marché ; du capital social en associant les commerçants et les communautés ainsi qu'en assurant le maintien des marchés existants pendant les crises ; et du capital financier en mettant à disposition des mécanismes d'argent liquide et d'épargne. La collaboration avec les commerçants locaux et l'opérateur de téléphonie mobile Safaricom a été essentielle au développement de ces nouvelles solutions. Leur expansion a également nécessité une collaboration avec divers bailleurs, à savoir DFID, ECHO et USAID.
- Les **processus de gouvernance responsable et redevable** ont été améliorés via le renforcement des capacités et le plaidoyer afin que les services de protection sociale soient pris en charge et fournis par le gouvernement. Ce parcours a permis au programme pays d'Oxfam Kenya de substituer les réponses aux crises à court terme mises en œuvre par les ONGI par de nouvelles réponses locales et nationales assurées par le secteur privé et les agences gouvernementales en collaboration avec les ONG locales et internationales.

En travaillant de manière systémique, Oxfam a renforcé le mode d'interaction entre les

marchés, institutions, politiques, processus et communautés.

Il est probable que les capacités suivantes aient été améliorées :

- **capacités d'absorption** à grande échelle en raison du développement et de l'extension des mécanismes de protection sociale ayant été adoptés par les autres donateurs et agences gouvernementales
- **capacité d'adaptation** des personnes vulnérables, des commerçants et des agences gouvernementales grâce à la création de nouveaux mécanismes, réseaux et relations et au renforcement des compétences professionnelles de marché
- **capacités de transformation potentielles** en intégrant les nouveaux mécanismes de protection sociale aux politiques et aux pratiques gouvernementales ainsi qu'à de nouvelles relations et collaborations et de nouveaux réseaux

Détail des programmes ayant contribué au parcours

Le programme « **Filet de sécurité contre la faim** » (**Hunger Safety Net Programme - HSNP**) est un important programme de transfert monétaire conçu pour réduire l'extrême pauvreté au nord du Kenya et piloter les transferts monétaires dans les bidonvilles de Nairobi. Oxfam a identifié trois catégories de protection sociale ayant ciblé différentes vulnérabilités :

1. protection sociale des personnes nécessitant une assistance à long terme en raison de leurs possibilités limitées d'échapper réellement à la pauvreté, par exemple les femmes âgées
2. protection sociale sous forme de mécanisme permettant d'échapper à la pauvreté lorsqu'il est intégré au développement des compétences professionnelles
3. protection sociale sous forme de mécanisme de réponse précoce ciblant les personnes extrêmement vulnérables aux chocs (via le renforcement et la mise à l'échelle temporaire d'HSNP)

Cette approche ciblée et intégrée a été employée lors de la sécheresse de 2011/2012, lors de laquelle 600 000 personnes étaient menacées par la famine au nord du Kenya. Oxfam a collaboré avec 115 commerçants locaux opérant dans des régions très isolées pour fournir de l'argent liquide à 5 000 foyers vulnérables, 82 % d'entre eux dirigés par des femmes. Ce programme a aidé les commerçants à conserver et faire croître leurs activités afin d'assurer un accès sans interruption aux aliments et aux autres denrées essentielles sur le marché. Les évaluations ont révélé que les personnes n'ayant pas reçu de transfert d'argent liquide ont également bénéficié du programme.

La phase suivante a pu être mise en œuvre grâce à la collaboration avec l'opérateur de téléphonie mobile Safaricom. Des cartes électroniques pouvant être rechargées automatiquement ont été remises aux foyers vulnérables afin de pouvoir bénéficier de transfert d'argent liquide à grande échelle. Le programme a ensuite collaboré avec différents bailleurs de fonds (DFID, ECHO et USAID), qui ont adopté le programme HSNP en tant que mécanisme de réponse précoce via une stratégie commune unique.

Le programme de transfert monétaire urbain a été développé lorsque l'augmentation rapide des prix alimentaires dans les bidonvilles de Nairobi a exacerbé la vulnérabilité et exposé 4,2 millions de personnes à un risque de famine. Concern Worldwide, Care, Oxfam et leurs partenaires locaux ont collaboré à l'élaboration d'un programme mis en œuvre dans deux bidonvilles visant à améliorer l'accès immédiat aux aliments et améliorer les revenus et les opportunités en termes de moyens d'existence à plus long terme. Un plaidoyer a permis de mettre en place les activités de la troisième phase en renforçant la capacité du gouvernement à concevoir et développer un programme de protection sociale en milieu urbain.

L'objectif en matière de plaidoyer a déjà été rempli, dans la mesure où le gouvernement kenyan a adopté les recommandations du programme et l'a étendu à 10 000 foyers des bidonvilles de Mombasa, mettant ainsi en œuvre le programme urbain kenyan de transfert monétaire et d'aide alimentaire à Mombasa et Nairobi. Il bénéficie désormais à plus de 100 000 foyers, et ce rien qu'au sein des bidonvilles de Nairobi.

Au titre du programme de transfert monétaire urbain, les liens entre le développement commercial, le développement économique à long terme et la collaboration avec

le secteur privé, s'est effectué en parallèle du développement d'un programme de protection sociale appuyé par le gouvernement.

Les foyers n'ayant plus besoin de transfert monétaire sont formés aux affaires et à l'entreprenariat, aux renforcement des compétences, et mis en relation avec les institutions de microfinance, aux projets d'activités rémunérées type argent-contre-travail, etc. Pour les foyers plus vulnérables moins susceptibles de se tourner vers des programmes de moyens d'existence et ayant besoin de transferts monétaires ou d'une protection sociale sur une période plus longue, Oxfam intervient auprès du Ministère du Genre, des Enfants et du Développement Social afin de s'assurer qu'ils continueront à être pris en charge par le programme de protection sociale du gouvernement kenyan.

Résumé

Blocs de construction utilisés	Processus utilisés	Collaboration de plusieurs parties prenantes	Capacités renforcées
<ul style="list-style-type: none"> ● Transferts monétaires ● Systèmes de marchés 	<ul style="list-style-type: none"> ● Information ● Sécurisation et renforcement des moyens d'existence (capitaux humain, social, financier) ● Gouvernance responsable et redevable 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bailleurs ● ONGs ● ONGs nationales ● Secteur privé (commerçants et fournisseurs de service mobile locaux) ● Agences gouvernementales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacité d'absorption ● Capacité d'adaptation ● Capacité de transformation



À Katiko (Turkana), Oxfam a proposé deux activités rémunérées (argent contre travail) à 100 foyers. La communauté locale a choisi les activités qu'elle désirait effectuer. Les bénéficiaires ont reçu 3 000 shillings kenyans (environ 22 £) par mois pendant quatre mois. L'une de ces activités consistait en la fabrication de paniers, dont le matériel est gratuit et disponible sur place. Une fois terminés, les paniers ont été vendus et les bénéficiaires ont conservé les recettes. Juin 2012.

Photo: Jane Beesley/Oxfam

Approfondir les chemins du développement résilient

1. Blocs de construction

Voici d'autres composantes susceptibles d'être étudiées par le programme :

- **Au nord du Kenya** : adaptation au changement climatique à long terme et renforcement des systèmes d'alerte précoce
- **À Nairobi** : création d'emplois (ciblant éventuellement les femmes et les jeunes)

2. Processus

Autres processus susceptibles d'être étudiés et intégrés :

- **Information** : processus développant l'information et la connaissance des facteurs de stress et d'instabilité à long terme au nord du Kenya et à Nairobi
- **Planification flexible avec une vision sur le long terme** : processus qui se base sur et accroît la collaboration existante des parties prenantes permettant d'identifier les moyens de s'attaquer aux facteurs de fragilité et de stress à long terme
- **Apprentissage** : processus permettant aux parties prenantes de tirer les leçons de cette expérience, en particulier les bailleurs de fonds, les agences gouvernementales et les ONGI, en vue de les appliquer dans d'autres régions et pays

3. Collaboration des parties prenantes

Le programme pourrait renforcer et élargir la collaboration des parties prenantes pour s'attaquer aux facteurs à long terme de fragilité et de stress. Il est par exemple possible de jouer un rôle visant à renforcer la collaboration entre les institutions académiques nationales et la société civile pour travailler ensemble à une meilleure compréhension des enjeux complexes actuellement rencontrés, éventuellement à l'aide de solutions innovantes fournies par le secteur privé.

3.2 Résultats de développement résilient: capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation

Les stratégies nationales d'Oxfam (OCS), en alignement avec le plan stratégique d'Oxfam (OSP), présentent les résultats de développement spécifiques des programmes nationaux. Nous devons intégrer les résultats de résilience dans ces stratégies et programmes si nous voulons atteindre nos buts et notre vision dans un contexte de chocs, de stress et de volatilité croissants.

Les résultats de résilience comprennent ces trois capacités:¹⁵

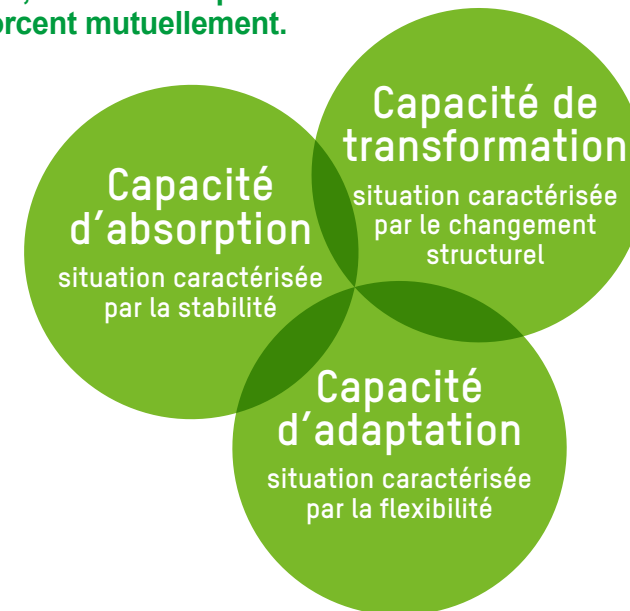
- **La capacité d'absorption** est la capacité de prendre intentionnellement des actions protectrices pour faire face aux chocs et stress connus. Elle est nécessaire parce que les chocs et stress vont continuer à se produire, dus par exemple aux phénomènes climatiques extrêmes, à des conflits prolongés et à des catastrophes naturelles.
- **La capacité d'adaptation** est la capacité de faire des ajustements progressifs de manière intentionnelle 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.
- **La capacité de transformation** est la capacité de réaliser de manière intentionnelle un changement visant à éliminer ou réduire les facteurs de risque, vulnérabilité et inégalité, et assurer un partage plus équitable des risques de façon à ne pas les faire porter et subir par les personnes pauvres et vulnérables. Elle est nécessaire parce que la résilience n'est pas le fait de devoir survivre dans des situations injustes ou de devoir s'adapter à tout ce qui peut arriver. La résilience est une question de justice et de développement inclusif.

Les capacités sont toutes les trois nécessaires; en d'autres termes, la capacité de transformation n'est pas la 'référence' unique. La capacité d'absorption est nécessaire pour faire face aux chocs continus et empêcher les cercles vicieux de pauvreté et inégalité chroniques de s'enraciner. Elle crée suffisamment de stabilité pour planifier des adaptations et transformations. La capacité d'adaptation est nécessaire pour s'ajuster au changement continu, car aucun système ne peut rester stable longtemps

compte tenu des changements climatiques ou autres. La capacité de transformation doit être exercée en connaissance des nouveaux risques et incertitudes qu'un changement transformationnel pourrait déclencher.

Les chocs sont eux-mêmes des éléments de transformation qui perturbent les systèmes en place, notamment les relations existantes d'Oxfam avec les communautés, la société civile et les gouvernements concernés. Ces moments de perturbation peuvent amener de nouvelles opportunités pour bâtir un avenir plus ou moins résilient en fonction de qui saisit ces opportunités. La capacité d'Oxfam à saisir ces opportunités dépendra très largement des connaissances et relations existantes et de notre capacité à garder une vision à long terme tout en répondant aux besoins immédiats.

Les trois capacités sont essentielles, elles se complètent et se renforcent mutuellement.



3.3 Les chemins du développement résilient

La résilience constitue un programme permanent sur le court et le long terme et il est donc utile de penser aux **chemins menant au développement résilient** sur le long terme, sur 20 ans par exemple. Nos projets et programmes de court terme doivent être conçus pour s'inscrire dans ce chemin et contribuer à sa vision sur le long terme. En même temps, les chemins vers la résilience ne seront **pas linéaires** puisqu'ils devront répondre aux risques, besoins et opportunités émergeant.



Les chemins vers la résilience comprennent :

TRAVAILLER EN COLLABORATION AVEC DES GROUPES DE PARTIES PRENANTES

pour comprendre les problèmes et co-créeer les solutions

Page 19

Développer la compréhension du contexte, notamment les facteurs locaux, nationaux et globaux de **RISQUE, FRAGILITÉ ET VULNÉRABILITÉ**, et leurs impacts spécifiques sur les personnes ou groupes de personnes vivant en situation de pauvreté

Page 20

Concevoir sur le **LONG TERME** à travers une combinaison séquencée et intégrée des blocs de construction et des processus de changement social

Page 23

Apprentissage itératif et **GESTION ADAPTIVE CONTINUE** pour que nos interventions puissent s'ajuster de façon appropriée et opportune aux changements dans le contexte et selon l'impact de nos programmes (MEAL)

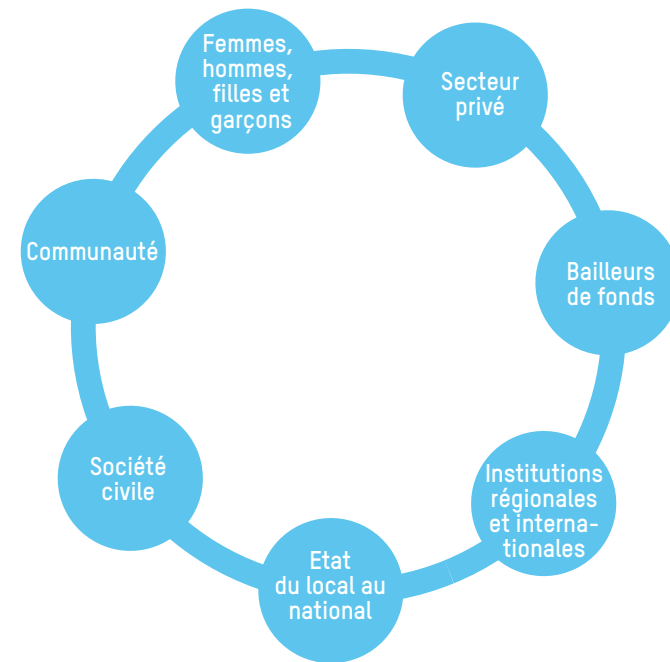
Page 31

3.3.1 Travailler en collaboration avec de multiples parties prenantes

Aucune institution ou agence ne peut comprendre seule tous les défis liés aux risques et vulnérabilités accrus, ni trouver et mettre en œuvre les réponses. Nous devons donc développer des relations de collaboration entre hommes et femmes, communautés, société civile, le secteur privé et différents niveaux et secteurs du gouvernement afin de construire le développement résilient.¹⁶

Oxfam est bien placé pour établir des relations entre différents groupes et pour promouvoir les qualités de confiance, de résolution des problèmes et de créativité dans ces relations.

Cela ne veut pas dire que nous devons impliquer tous les acteurs à tous les stades d'une intervention. Cela n'exclut pas non plus de faire campagne et de demander à ceux qui sont au pouvoir de rendre des comptes. Assurer une gouvernance responsable et redevable est un processus clé pour construire un développement résilient et inclusif. Mais si nous voulons parvenir à effectuer des changements transformationnels à long terme, il est nécessaire d'œuvrer à amener plus d'acteurs autour d'une même table afin de collaborer à la création de solutions et partager un engagement commun pour apprendre et mettre ces solutions en pratique.



Le rôle d'Oxfam et de nos partenaires pour faciliter les processus avec de multiples parties prenantes peut comprendre :

- Améliorer la capacité des personnes marginalisées et vulnérables à utiliser leur voix, connaissances et pouvoir pour une prise de décision en collaboration
- Soutenir la société civile nationale pour partager les connaissances et s'organiser ensemble
- Concevoir des processus qui facilitent les liens entre acteurs –communautés, société civile, institutions gouvernementales et secteur privé
- Organiser et faciliter des événements spéciaux, tels que des ateliers de planification de scénarios, ou pour résoudre des problèmes particuliers avec de multiples acteurs
- Organiser des plateformes nationales qui permettent aux acteurs de créer des visions et solutions partagées et de se rencontrer régulièrement pour apprendre et soutenir ensemble les processus de changement systémique
- Participer aux processus organisés par d'autres et en tirer des leçons.

3.3.2 Comprendre le contexte

Nos interventions ont besoin d'être guidées par une compréhension des causes des risques, fragilités et vulnérabilités, et de la manière dont les risques affectent certains groupes de personnes vivant dans la pauvreté et les systèmes (naturels et sociaux) qui les soutiennent. Au départ, notre but sera d'avoir une compréhension « suffisamment bonne » pour rendre explicites nos hypothèses et concevoir une théorie de changement et un programme d'activités cohérent avec les diverses parties prenantes, à savoir que notre analyse doit être participative et inclure les diverses parties prenantes. Comme il y aura toujours des inconnues, nous devrions aussi développer des processus qui permettent à nos partenaires, aux parties prenantes et à nous-mêmes de développer et partager notre compréhension tandis que nous travaillons ensemble pour mettre en

œuvre nos programmes. C'est, en partie, ce que veut dire adopter une approche systémique – la compréhension du contexte est un processus continu et non une activité ponctuelle entreprise au début d'un programme.

Comme beaucoup de facteurs de vulnérabilité,

tels que les politiques commerciales ou des bailleurs, se situent en dehors des frontières nationales, nous devons porter notre regard au-delà du niveau local et nous demander pourquoi les stratégies nationales et mondiales de développement font actuellement défaut aux populations vulnérables.

« Avant de perturber le système de quelque manière, observez comment il se comporte. Apprenez son histoire. Demandez aux personnes qui sont là depuis longtemps de vous raconter ce qu'il s'est passé... apprenez à danser avec le système »¹⁷

Donella H. Meadows

3.3.2.1 Dans notre analyse du contexte élargi nous devons comprendre:

Les capacités existantes et les nouvelles opportunités

Partout les gens sont créatifs de nature; ils ont développé des stratégies de survie et d'adaptation efficaces dans le passé et ils essaient toujours de nouvelles idées et de nouvelles activités. Notre approche de résilience reconnaît et améliore les capacités existantes pour gérer et s'adapter aux stress et au changement. Des pays comme le Bangladesh avancent plus vite en matière d'adaptation au changement climatique et de réduction des risques de catastrophe (RRC) que beaucoup de pays de l'hémisphère nord, et ils sont parmi les premiers à adopter des technologies vertes.

Quel que soit le contexte, de nouvelles opportunités émergeront. La technologie mobile et l'informatique offrent de nouveaux moyens de connexion et de partage d'informations. De nouvelles technologies sociales sont développées pour améliorer les méthodes de travail collaboratif, et de nouvelles formes d'entreprises apparaissent comme les entreprises sociales, la production participative (crowd-sourcing) et l'économie du don. L'agenda de résilience lui-même offre de nouveaux espaces pour parler d'inégalité, de risque et de vulnérabilité, et fait évoluer les pratiques du développement et de l'humanitaire afin qu'elles soient mieux intégrées et centrées sur les moteurs d'inégalité.

La prise de conscience que des ressources partagées sont aussi des risques partagés pourrait motiver les populations et les gouvernements à s'occuper de problèmes complexes, comme la gouvernance des réseaux hydrographiques transfrontaliers. Et d'ici 2020 on espère que le Fonds Vert pour le Climat disposera de 100 milliards de dollars de financement pour le climat pour permettre un changement de paradigme vers des modèles de développement résilient avec de faibles taux d'émission.¹⁸

Nous devons comprendre et utiliser les opportunités émergeant dans nos contextes spécifiques. Par exemple, la Stratégie de Résilience en Asie reconnaît la croissance économique et l'usage croissant de l'informatique dans une bonne partie de l'Asie, et vise l'engagement du secteur privé pour trouver des moyens efficaces et innovants à grande échelle pour faire face à l'augmentation d'événements météorologiques extrêmes qui vont très probablement toucher toute la région.

Le défi humanitaire

Il nous faut comprendre et faire face aux causes des crises humanitaires aux niveaux local, national et mondial, y compris l'incapacité du développement à répondre aux besoins des communautés en situation de pauvreté chronique. Nous savons que les crises humanitaires vont augmenter à mesure que davantage de personnes pauvres seront exposées à des conditions climatiques extrêmes, des chocs économiques, une fragilité et des conflits de plus en plus fréquents. Il y aura aussi probablement une augmentation d'interventions humanitaires de catégorie 3 réparties dans le monde sur de plus petites échelles.¹⁹

Conjuguées, ces crises humanitaires vont pousser à bout et sans doute dépasser la capacité des pays les plus pauvres à protéger leurs propres citoyens. Même le système humanitaire tel qu'il est conçu et fonctionne aujourd'hui ne pourra pas répondre à ces besoins croissants. Cela mettra à rude épreuve la capacité des acteurs humanitaires internationaux comme Oxfam à faire face à ses obligations humanitaires. Le défi humanitaire est décrit en détails dans la stratégie humanitaire d'Oxfam.²⁰

Le défi de justice

La richesse financière est concentrée dans les mains de quelques personnes et les ressources naturelles ont une tendance croissante à être contrôlées par des multinationales. Dans le monde, 7 personnes sur 10 vivent dans des pays où l'inégalité économique s'est accrue dans les 30 dernières années.²¹

L'un des aspects de cette tendance à l'inégalité croissante est que les risques sont transférés aux personnes qui vivent déjà dans la pauvreté. Cette distribution injuste du risque augmente l'écart entre les riches et les pauvres, et établit un cercle vicieux de pauvreté. Il nous faut donc comprendre et résoudre la manière dont le pouvoir est utilisé pour augmenter la vulnérabilité des personnes pauvres et leur exposition aux risques.

Le défi d'adaptation

L'interaction entre les facteurs locaux et mondiaux, les chocs plus intenses, plus disséminés et plus fréquents, et un stress chronique et de longue durée créent des niveaux de volatilité et d'incertitude élevés. C'est un environnement complexe pour les responsables à tous les niveaux de la société, des ménages aux gouvernements, pour la société civile comme pour le secteur privé. Nous devons donc comprendre la nature de l'incertitude et de la volatilité dans nos contextes spécifiques et soutenir les personnes, institutions et Etats à développer leur capacité d'adaptation aux changements.

« Considérez les trois ingrédients suivants : une mégalopole dans une nation pauvre du Pacifique ; des pluies de mousson saisonnières; une énorme décharge. Mélangez ces ingrédients de la manière suivante : déplacez les gens pauvres vers la zone de décharge, où ils construisent des bidonvilles et fouillent les poubelles pour survivre au milieu de cette montagne d'ordures; saturez la décharge avec des changements dans les précipitations de la mousson; voyez s'effondrer les pentes affaiblies d'ordures envoyant des coulées de débris inonder les bidonvilles. Cette catastrophe, qui a eu lieu en dehors de Manille en Juillet 2000, et dans laquelle ont péri plus de 200 personnes... illustre de façon frappante le point central selon lequel les catastrophes sont caractérisées et créées par le contexte où elles surviennent. La catastrophe n'était pas inhérente à l'un des trois ingrédients de cette tragédie ; elle est une conséquence de leur interaction. »²²

ODI (2008) Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts. B. Ramalinga, H. Jones avec T. Reba and J. Young. Disponible: <http://www.odi.org/publications/583-science-complexity> (dernier accès en mai 2015)

3.3.2.2 Les outils existants pour l'analyse de contexte (voir Annexe 2)

Oxfam et d'autres agences ont conçu divers outils pour aider à l'analyse du contexte, y compris l'analyse de l'économie politique, des risques et des vulnérabilités et l'analyse du pouvoir. Les partenaires et les responsables sont les mieux placés pour décider quels outils utiliser à quel moment. Le choix sera influencé par le point d'entrée de l'intervention envisagée, et par sa portée et son ampleur prévues. Combiner les informations des équipes humanitaires, de développement et d'influence travaillant dans le même contexte permettra de développer une vue d'ensemble plus riche du système:

- L'analyse et les plans de contingence des **équipes humanitaires**, y compris l'étude participative des capacités et vulnérabilités (EPCV), créent une carte des risques et vulnérabilités connus. Plus récemment, une 'analyse actualisée' génère une cartographie du système humanitaire dans son ensemble, y compris des politiques et la gouvernance de réduction des risques de catastrophes (RRC) et des moteurs de risques et de vulnérabilités, surtout dans les contextes fragiles et de conflits. Les équipes humanitaires ont également des outils pour analyser la situation après une catastrophe et les besoins de réhabilitation et de reconstruction, y compris par le biais d'analyses des marchés et de l'économie des ménages.
- L'analyse des **équipes d'influence** sur la dynamique de pouvoir, l'espace politique, les cadres des politiques et les travaux de recherche sur des problèmes spécifiques, approfondit notre compréhension de la politique touchant notre contexte, et des systèmes de pouvoir et de politique auxquels nous nous intéressons pour instaurer un changement à grande échelle. Les stratégies d'influence conduisent souvent à l'établissement de solides alliances avec la société civile nationale et peuvent créer un espace et des relations politiques pour des processus multi-acteurs.
- Les **équipes de développement** engagées dans des programmes à long terme peuvent faciliter des processus qui réunissent divers acteurs pour co-créer une compréhension commune de défis complexes, et concevoir ensemble des processus d'expérimentation et d'apprentissage pour y faire face. La programmation du développement doit être caractérisée par un apprentissage

influent et continu qui développe des stratégies plus complexes avec des acteurs se situant dans l'ensemble du système. La méthodologie d'Analyse des Risques et des Vulnérabilités (VRA) prend une vue d'ensemble des facteurs de risques et de vulnérabilités au sein du système, renforce le pouvoir de dire et d'agir des femmes et engage de multiples parties prenantes pour identifier et travailler à des solutions partagées.²³

Analyse de genre

L'adoption systématique de l'analyse de genre qui se penche sur les contextes, les conditions, les politiques et les structures de gouvernance et fournit une compréhension plus riche du contexte général, expose des hypothèses et permet aux parties prenantes de trouver des solutions spécifiques. La désagrégation de genre est nécessaire pour comprendre qui est vulnérable à quoi, et qui peut le mieux contribuer à une solution proposée. Un groupe cible ne devrait jamais être «les femmes» ou «les hommes», mais devrait être plus précis, par exemple «les pêcheurs en mer dans des pirogues», ou «les filles qui fréquentent l'école», ou «les femmes ouvrières agricoles» par rapport aux «hommes ouvriers agricoles» ou aux «femmes divorcées sans droits fonciers».



Mirza et Zarkhara Bakhishov et leur famille posent avec l'équivalent d'une semaine de nourriture à l'extérieur de leur domicile dans le village de Shahveller en Azerbaïdjan. « Notre petit bétail et la volaille est tout pour nous. Tous nos revenus et nos moyens d'existence dépendent d'eux. »

Photo: David Levene/Oxfam

Comprendre le contexte en utilisant l'analyse des risques et vulnérabilités (VRA): les participants échangent leurs réflexions après un événement VRA à Bobirwa, Botswana

Adaptation at Scale in Semi-Arid Regions (ASSAR).

Photo et citations extraits du site Web de ASSAR: <http://www.assar.uct.ac.za/VRA%20workshop>. Usage autorisé.



« Je crois que les idées de cet atelier changeront la manière dont je me considère. J'avais l'habitude de penser que je ne pouvais rien faire mais les idées dans cet atelier m'ont montré que je peux ! »

« Cet atelier nous a appris que tout problème a une solution »

« J'ai appris que je dois prendre des risques et voir quelles opportunités il peut y avoir. Comme si vous étiez un paysan, peut-être vous penseriez à faire autre chose. Je vais conseiller à mes amis et aux autres jeunes à la maison d'essayer de faire quelque chose qui leur soit propre »

« La méthode de travail en groupe était essentielle et a rendu l'exercice intéressant »

« Cet exercice va influencer et contribuer à notre ébauche de plan de développement municipal. En particulier pour les activités liées au changement climatique. Parce que les résultats obtenus avec le VRA sont utiles, nous allons financer des ateliers dans d'autres zones de la municipalité. »

Pelaelo Master Tsayang,
Planification de district de Bobirwa

« Cet atelier m'a fait me demander pourquoi nous attendons que les gens viennent de loin pour nous réunir au lieu de simplement inviter les personnes de notre communauté à nos réunions locales »

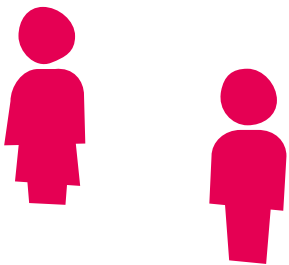
« Plusieurs fois quand il y a des problèmes les gens aiment se plaindre et disent 'pourquoi le gouvernement ne veut pas nous aider?' Dans cet atelier nous avons cherché les solutions ensemble. »

« Cet atelier m'a équipé dans mon travail. Je saurai comment conseiller un(e) jeune qui veut se lancer dans l'agriculture. »

« Je vais utiliser toutes ces conclusions quelque part. Cet atelier sera appliqué. Je pourrais proposer ce type d'atelier avec d'autres personnes. »



Photo: © Ziervogel University of Cape Town



3.3.3 Intégrer les processus de changement social et les blocs de construction

Nous n'allons pas décrire les blocs de construction en détail dans ce guide. Il s'agit de nos domaines d'action habituels tels que l'eau, l'hygiène et l'assainissement (WASH), l'adaptation au changement climatique, la gestion des ressources naturelles, le développement des marchés, la réduction des risques de catastrophes, la protection sociale, les mécanismes d'assurance, les mécanismes sécurisés de migration et de paiement.

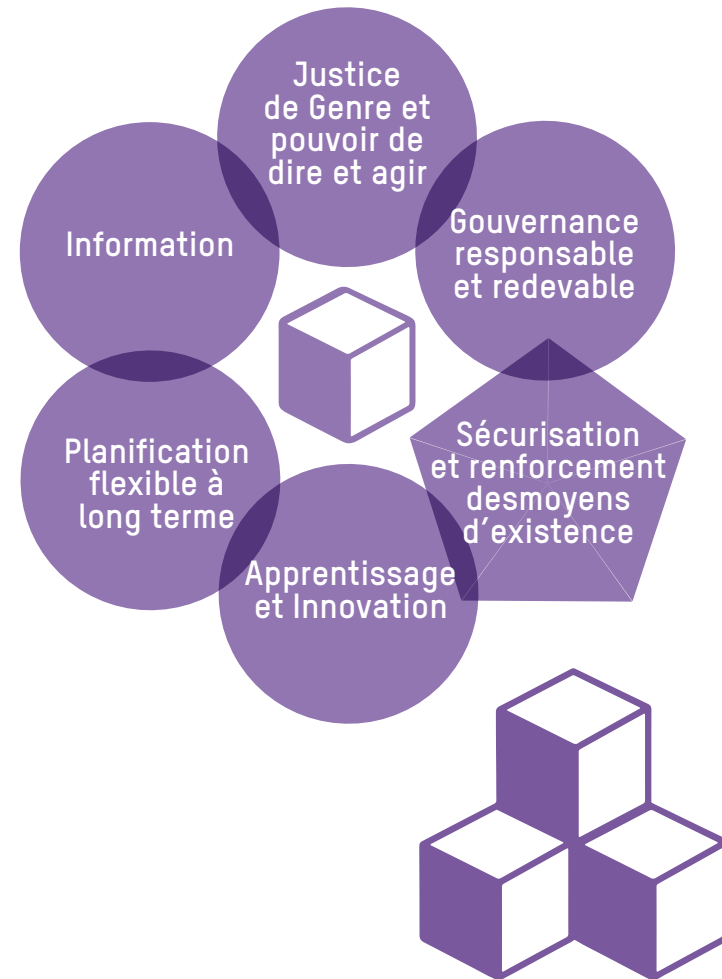
Pensez à concevoir le chemin (vers le développement résilient) en séquençant et en superposant l'un sur l'autre les blocs de construction et les processus, de sorte qu'ils se soutiennent et s'amplifient les uns les autres.

La résilience nécessite que nous portions une **attention particulière aux processus de changement social** qui développent des capacités au sein des communautés, institutions et de la société civile. Les blocs de construction et les processus que nous implantons, et l'ordre dans lequel ils sont incorporés, dépendront du contexte de nos programmes.

Il peut être utile de commencer par un processus – par exemple, le processus de renforcement du pouvoir de dire et d'agir qui accroît la participation et la représentation – avant d'intégrer des processus qui développent l'information, l'apprentissage, et la gouvernance responsable et redevable.

Certains cadres actuels intègrent un certain nombre d'approches et fournissent un bon point de départ pour plus de programmes intégrés. Par exemple:

- Une protection sociale adaptative,²⁴ qui intègre la réduction des risques de catastrophe, l'adaptation au changement climatique et la protection sociale
- Les approches basées sur le paysage qui intègrent la gouvernance, la gestion des ressources naturelles, l'adaptation au changement climatique, la réduction de risque de catastrophe et les approches basées sur les marchés
- Les cadres qui combinent les principes du 'pousser' (par ex. les transferts d'actifs) et du 'tirer' (par ex. créer des possibilités de moyens d'existence) dans les programmes.²⁵



Les six processus de changement social

Il y a six processus de changement social étroitement liés qui développent ensemble les capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation. Notre rôle, en partenariat avec d'autres acteurs, est d'améliorer ces processus à travers tous nos programmes.

Ces processus sont les suivants:

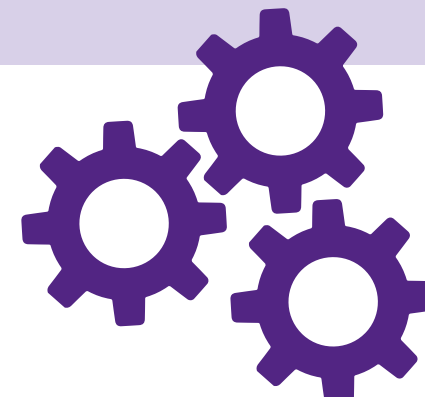
- **Pouvoir de dire et d'agir et Justice de Genre:** processus pour promouvoir la justice de genre et accroître la voix citoyenne, l'émancipation et la participation, y compris dans la résolution de conflits
- **Sécurisation et renforcement des moyens d'existence:** processus pour préserver et développer le capital humain, social, naturel, physique et financier et les actifs ménagers, basé sur le cadre des moyens d'existence durables²⁶
- **Information:** processus qui développe l'information et les connaissances pour soutenir la prise de décision et l'action
- **Planification flexible avec une vision sur le long terme:** processus qui permet et améliore une prise de décision collective, flexible, tournée vers le futur
- **Gouvernance responsable et redevable:** processus qui garantissent des Etats et institutions redevables et habilités à agir
- **Apprentissage:** processus qui permet aux personnes d'apprendre ensemble, qui soutient l'expérimentation et accroît le potentiel pour l'innovation (sociale et technologique)

La gestion des ressources en eau par la communauté

L'approche d'Oxfam et WaterAid sur la gestion des ressources en eau à base communautaire établit des liens entre les intervenants et combine les processus de renforcement du pouvoir, d'apprentissage et d'innovation, de sécurisation du capital naturel et de gouvernance responsable et redevable.

Les communautés sont d'abord soutenues pour générer des informations en utilisant des enquêtes aux niveaux des ménages et de la communauté, les évaluations des risques et la planification de scénarios. Cela permet aux communautés de comprendre et d'explorer ensemble les sources de leur disponibilité en eau, la façon dont ils utilisent collectivement l'eau, les inégalités dans l'utilisation de l'eau dans leur village, et les risques et les scénarios futurs potentiels.

Les informations générées par les communautés leur permettent de convenir collectivement des limites pour l'utilisation de l'eau, d'établir des principes de fonctionnement pour la gestion de l'eau, et d'identifier quelles tâches peuvent être partagées entre eux et les autorités de régulation. Enfin, un système est créé qui donne des informations aux communautés sur l'état de leurs ressources en eau, permettant aux communautés d'ajuster et de gérer de façon adaptative leur consommation d'eau. Le programme implique les autorités locales dans ces processus. Cela favorise la collaboration et les relations entre les communautés et les autorités locales, qui peuvent soutenir la gestion adaptative continue des ressources en eau au fil du temps, ainsi que la gouvernance et la redevabilité.²⁷



3.3.3.1 Renforcement du pouvoir de dire et d'agir et Justice de Genre

Oxfam reconnaît quatre types de pouvoir et d'émancipation: personnel, social, politique et économique. Ces processus améliorent la voix et le pouvoir individuel et collectif, et répondent à la distribution inégale du pouvoir. Ils peuvent améliorer la capacité de personnes marginalisées et vulnérables à utiliser leur voix, connaissances et pouvoir dans les prises de décision collaboratives, et à soutenir les communautés vulnérables pour exprimer et revendiquer leurs droits. Ils jouent un rôle important pour permettre aux personnes d'innover et prendre de nouveaux risques, et ils sont essentiels pour le progrès vers une justice de genre.

Vous pouvez trouver une information plus détaillée, des approches et des outils sur la justice de genre et le renforcement du pouvoir par le biais des Pôles de Connaissances d'Oxfam.

« Les femmes se font entendre » (Raising Her Voice - RHV)

Le programme RHV d'Oxfam a permis d'amplifier la voix et l'influence de plus d'un million de femmes marginalisées. Il a cherché à comprendre et aborder de manière proactive les relations de pouvoir, fonctionnant à plusieurs niveaux par:

- le développement d'alliances créatives et de grande ampleur, y compris avec des hommes influents
- le renforcement de la connaissance personnelle et de la confiance entre les femmes marginalisées, notamment dans la lutte contre la violence basée sur le genre
- le développement du leadership des femmes au niveau communautaire
- l'augmentation de la représentation des femmes dans les espaces politiques
- l'appui au changement structurel (par exemple : législation et investissements sensibles au genre)



Photo credit: Aubrey Wade/Oxfam

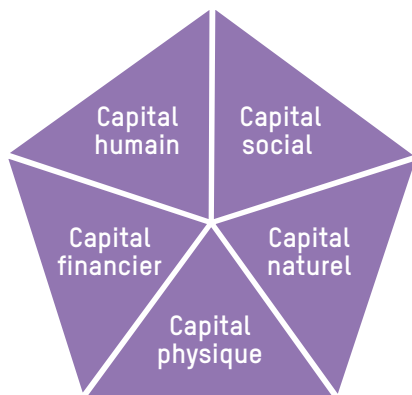
Des femmes participent à une réunion lors de leur classe de discussion communautaire « Nari Utthan » (les femmes en puissance). Ces groupes de femmes sont le principal instrument dans le programme « Les femmes se font entendre/Raising Her Voice ». Ils sont l'occasion pour les femmes de partager et de discuter de sujets les concernant, d'approfondir leurs connaissances sur leurs droits et la protection juridique accordée en vertu du droit népalais, et de trouver de la solidarité et du soutien entre elles.

3.3.3.2 Sécurisation et renforcement des moyens d'existence

Basé sur le cadre des moyens d'existence durables, les 'capitaux' suivants sont tous essentiels: humain, social, naturel, physique et financier, y compris les actifs des ménages.²⁸

- **Le capital humain** inclut les compétences, les connaissances, la bonne santé et l'aptitude à l'emploi. Il est étroitement lié à l'émancipation, mais inclut l'alimentation et la santé.
- **Le capital social** fait référence aux ressources sociales auxquelles font appel les gens pour leur bien-être, et inclut famille, amis et voisinages où se sont formées de solides relations de confiance, réciprocité, coopération et d'échange; les groupes communautaires tels que les assemblées religieuses/spirituelles, les groupes de femmes, d'agriculteurs et les groupes de loisirs; les institutions qui vont au-delà de la communauté, par ex. les coopératives, les marchés locaux et les systèmes de règlement informel des différends.

Dans les endroits susceptibles de subir des chocs fréquents, l'adoption de processus qui maintiennent et établissent le capital social pour les groupes marginalisés est une stratégie clé (voir l'étude de cas du Kenya, où le capital social fut établi en rapprochant les ménages vulnérables et les négociants locaux). Le capital social peut également faciliter l'innovation et la prise de risque, et donc accroître les capacités d'adaptation et de transformation.



Étant donné que le capital social n'est pas réparti de manière égale dans les sociétés, comprendre le capital social existant dans les groupes marginalisés, ainsi que l'isolement de ces groupes par rapport aux réseaux sociaux en général, est important dans le développement de stratégies pour améliorer la résilience.

Dans une étude portant sur des communautés qui ont connu des catastrophes (les tremblements de terre de Tokyo en 1923 et de Kobe en 1995, le tsunami dans l'Océan Indien et l'ouragan Katrina), les communautés avec des réseaux sociaux solides étaient mieux à même de coordonner leur relèvement. Le capital social permet aux gens d'entamer une adaptation post-crise positive et collaborative.²⁹

- **Le capital naturel** comprend les ressources naturelles et les services écosystémiques dont dépendent les gens pour leur bien-être. Dans beaucoup des régions où nous opérons, le capital naturel subit déjà une évolution rapide due à une exploitation non viable et au changement climatique. Cela contribue à augmenter les risques pour les communautés qui dépendent directement de l'environnement et de ses services pour leurs moyens d'existence et pour leur bien-être en général. L'importance de la résilience accroît le besoin déjà urgent de garantir que l'environnement soit utilisé de façon durable. L'accent nouveau mis sur la résilience parmi les bailleurs et les gouvernements crée de nouveaux cadres stratégiques et politiques pour promouvoir l'utilisation équitable des ressources naturelles.
- **Le capital physique** inclut des abris et bâtiments sécurisés, des moyens de transport abordables, un approvisionnement en eau et un assainissement adéquats, des sources d'énergie propres à prix abordable. Dans les lieux qui sont exposés aux phénomènes météorologiques extrêmes, les actifs physiques et matériels doivent être conçus pour résister aux chocs. Cela s'applique aux contextes urbains et périurbains ainsi qu'aux maisons individuelles et à l'infrastructure rurale.
- **Le capital financier** inclut l'épargne des ménages, l'accès aux prêts financiers, au cheptel et à la richesse des ménages.

3.3.3.3 Information

Cela inclut les processus qui développent les informations et les connaissances pour soutenir une prise de décision et une action intentionnelles et bien renseignées. Il y a une demande importante pour des informations sur les risques et les vulnérabilités, et cela va aller en grandissant alors même que les connaissances et les informations se développent.



Photo ci-dessus : Un visuel créé par le Watershed Organisation Trust pour montrer la disponibilité de l'eau dans le village et ce que les agriculteurs ont accepté de planter. Le Watershed Organisation Trust (WOTR), une ONG à but non-lucratif opérant dans sept Etats indiens, a créé un visuel au centre du village qui montre la disponibilité en eau pour l'usage domestique et agricole, et ce que les agriculteurs ont accepté de semer selon la disponibilité de l'eau, les prévisions météorologiques, les parasites agricoles et les prix du marché. Ces informations proviennent de différentes sources - certaines sont recueillies par les communautés, d'autres sont relayées par les autorités locales aux dirigeants communautaires par le biais de la technologie de la téléphonie mobile.³⁰

Crédit photo: H. Jeans/Oxfam

Le rôle d'Oxfam est de soutenir le développement de relations, technologies et processus qui permettent à une information appropriée de se développer, d'être rendue accessible et utilisée. Ceux-ci pourraient inclure:

- Des processus multidisciplinaires qui permettent l'intégration des connaissances provenant de diverses sources, secteurs et acteurs, y compris de personnes vivant dans la pauvreté
- Aider les preneurs de décision à apprécier et comprendre les connaissances des gens vivant dans la pauvreté
- Permettre aux utilisateurs de ressources de comprendre les changements dans des écosystèmes critiques pour informer la gestion adaptative
- Promouvoir l'utilisation de la technologie mobile pour la collecte, l'analyse et la communication de données, et pour développer des processus d'analyse des méga-données et l'identification de tendances
- Établir des relations entre communautés vulnérables et agences gouvernementales pour permettre la circulation dans les deux sens d'informations importantes sur les marchés et le climat, y compris les systèmes d'alerte précoce
- Établir des relations entre des instituts de recherche et d'autres acteurs pour soutenir le développement de connaissances utiles et leur prise en compte dans les politiques et la pratique
- Promouvoir et utiliser des systèmes qui aident au partage d'informations, y compris à travers des logiciels libres (open source) et les médias sociaux
- Présenter l'information de façon à la rendre accessible et permettre aux parties prenantes de s'y associer et d'explorer d'autres solutions pour soutenir l'apprentissage et l'innovation
- Entreprendre des recherches qui peuvent être utilisées pour demander à ceux qui sont au pouvoir de rendre des comptes

3.3.3.4 Planification flexible avec une vision sur le long terme

Il s'agit d'un ensemble de processus qui permettent et renforcent des prises de décision collectives flexibles et tournées vers l'avenir.³¹ Notre rôle est de soutenir le développement de processus et de stratégies de planification et de gestion qui soient flexibles, tournés vers l'avenir et capables de s'adapter aux circonstances imprévisibles.³² Un processus de prise de décision flexible et tourné vers l'avenir doit reconnaître le fait que des changements vont continuer à se produire et que les façons de penser et de s'organiser doivent s'ajuster en conséquence. Oxfam est bien placé pour intégrer ce point de vue dans les nombreuses interventions que l'organisation soutient à de multiples niveaux. En voici quelques exemples:

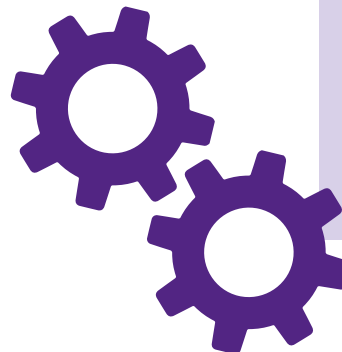
- au niveau des ménages, aider les femmes et les hommes à répartir équitablement la charge ménagère, créer un espace pour que les femmes puissent planifier leurs propres activités, innover et gérer le changement.³³
- incorporer la prise de conscience des changements, et les mécanismes pour les aborder, dans les formations et les initiatives visant au renforcement des capacités en faveur des communautés, de la société civile, du secteur privé et du gouvernement. Il existe une série de techniques et d'outils disponibles à cet effet, par exemple Analyse des Risques et Vulnérabilités (VRA), simulations et planification des scénarios, jeux.³⁴
- développer des mécanismes pour la gestion adaptative et la gouvernance des ressources naturelles parmi la communauté ainsi qu'au niveau du gouvernement local et national. La gouvernance transfrontalière et la gestion des ressources naturelles telles que l'eau douce sont susceptibles de nécessiter des innovations sociales, incluant de nouvelles formes de gouvernance multi-étatique.

3.3.3.5 Gouvernance responsable et redevable

Ceci englobe des processus qui garantissent la responsabilité et la capacité à agir des Etats et des institutions. Le concept d'une gouvernance responsable et redevable est particulièrement pertinent pour aborder les problèmes des risques, de la vulnérabilité, de la fragilité et de l'incertitude. Elle inclut des processus visant à :

- promouvoir la transparence et la redevabilité, l'accès à l'information et la promotion d'un espace pour la société civile
- garantir la redevabilité du gouvernement pour faire face aux risques et leurs impacts à court et à long terme sur les personnes vivant dans la pauvreté, y compris en investissant dans la préparation et la prévention tout en adoptant des stratégies et voies de développement durable
- développer la capacité du gouvernement à soutenir et engager des approches multipartites
- promouvoir une gestion et une gouvernance durable des ressources naturelles, notamment la terre, l'eau et la biodiversité
- promouvoir un débat public inclusif et informatif sur le risque, la vulnérabilité et la fragilité, leurs causes et la manière dont le risque est réparti dans la société

«De nombreux gouvernements adoptent une approche multipartite. Les Philippines et l'Indonésie se distinguent par le développement de programmes étoffés par les apports de la société civile. Le processus d'élaboration de la loi sur la gestion des catastrophes naturelles d'Indonésie a pris en compte une série de consultations impliquant des parties prenantes de différents secteurs du développement. Aux Philippines, le Conseil national de gestion et réduction des risques de catastrophes (NDRRMC) offre des sièges aux agences gouvernementales, à la société civile, à l'église, au secteur privé, à la Croix Rouge nationale ainsi qu'au secteur académique. Une telle composition multipartite dans le leadership national devrait également être appliquée aux niveaux provincial et municipal; ce processus doit toutefois maintenant être mis en œuvre.»³⁵



3.3.3.6 Apprentissage et innovation

L'apprentissage permanent, l'expérimentation et l'innovation ont été identifiés comme des caractéristiques de systèmes résilients.³⁶ Ils participent également au développement de la capacité de transformation et ce car les processus d'apprentissage invitent les gens à remettre en question les hypothèses, les croyances, les valeurs et les intérêts qui sous-tendent les structures, les systèmes et comportements contribuant à la vulnérabilité sociale.³⁷ Et l'innovation, à savoir l'application réussie d'idées nouvelles, est indispensable pour que les sociétés puissent identifier et tirer profit des nouvelles approches nécessaires pour s'adapter au changement permanent.³⁸



Une femme prend la parole lors d'une réunion communautaire pour parler de la "toile d'araignée de la résilience", un outil pour les communautés développé par Oxfam dans les Îles Salomon.

Crédit photo: H. Jeans/Oxfam

Dans les Îles Salomon, Oxfam a développé un outil destiné à aider les communautés à visualiser la résilience et comment elles parviennent à la développer sur la base de leurs propres stratégies, tout en adoptant de nouvelles stratégies avec l'aide d'Oxfam et autres partenaires. Connu sous le nom de «toile d'araignée de la résilience», cet outil favorise la discussion entre les femmes, les hommes, les jeunes dans les communautés ainsi qu'avec les autres acteurs sur ce qui est important pour eux et ce que signifie la résilience. Il aide la communauté à élaborer une compréhension mutuelle des différentes valeurs et besoins de ses membres. Il encourage également les échanges entre la communauté, Oxfam et les autres partenaires sur le thème de la résilience et la manière dont elle évolue avec le temps. Il permet de déceler ce qui peut être accompli par les membres de la communauté à leur niveau et ce que les autres acteurs doivent faire pour soutenir la résilience de la communauté.

Les processus qui soutiennent l'apprentissage et l'innovation comprennent:

- des outils permettant aux parties prenantes de visualiser les processus de changement et les futurs possibles
- des processus de dialogue et de co-création lorsque diverses parties sont impliquées
- l'utilisation des nouvelles technologies tels que les TIC, les médias sociaux et les vidéos participatives pour encourager la connectivité et l'apprentissage entre les populations et les groupes
- des sites de démonstration, des visites sur le terrain, des échanges et des collaborations directes permanentes
- l'identification, le support et la mise en réseau des «champions» et leaders au sein des communautés et des institutions, et entre ces dernières
- des planifications de scénarios et simulations, jeux de rôles et autres processus d'apprentissage expérimentaux
- des procédés visant à éliminer les obstacles à l'innovation et l'apprentissage pour les personnes et communautés pauvres et vulnérables. « Au niveau local, les barrières institutionnelles sont par exemple l'élite dominante et la corruption ; la faible survie des institutions sans racines sociales ; et un manque d'attention accordée aux exigences institutionnelles des nouvelles interventions technologiques. Il est également prouvé que l'innovation peut être étouffée si la culture dominante désapprouve la disparition de la « façon normale de fonctionner. »³⁹

«De nombreuses technologies et pratiques pour une agriculture plus équitable et durable sont à portée de main, et... de nombreux agriculteurs font preuve de créativité et d'ingéniosité en adaptant leurs pratiques de cultures au-delà de ce que préconisent les «experts». Ce qui manque, c'est une véritable volonté politique. Ce qui manque, ce sont des investissements qui soutiennent véritablement leur créativité et encouragent les collaborations afin d'établir des liens plus étroits entre les agriculteurs, le secteur privé, les services d'encadrement, etc.»⁴⁰



3.3.4 Apprentissage itératif, gestion adaptative et MEAL

Les chemins vers le développement résilient n'étant pas linéaires, Oxfam doit constamment adapter ses actions et la manière dont elle les mène au cours d'un programme, mais également au cours de sa programmation stratégique pays ou régionale. Le MEAL fait partie intégrante du travail d'Oxfam. Il permet une gestion évolutive des stratégies, programmes et projets fondée sur l'évidence, sur l'apprentissage et les changements survenant dans un contexte plus large.

L'usage du MEAL dans la programmation de la résilience ne signifie pas créer de nouveaux outils ou méthodologies. Il s'agit plutôt de voir dans quelle mesure le MEAL peut nous aider à développer notre compréhension et apprentissage pour approfondir notre travail sur la résilience. Les stratégies et pratiques adéquates MEAL :

- sont flexibles et adaptées à un environnement complexe et changeant
- génèrent une dynamique d'apprentissage rapide pour une gestion adaptative
- permettent la collecte de données fréquentes et en temps opportun (par des moyens formels et informels) sur ce qu'il est important de contrôler dans des moments, des circonstances et des contextes divers (tout en se demandant s'il s'agit des « bonnes » évidences)
- permettent de déceler constamment les conséquences non-intentionnelles de nos interventions, en collectant des feedbacks fréquents auprès des populations affectées et autres parties prenantes
- créent des espaces d'apprentissage commun avec les parties prenantes

Nos récents efforts relatifs au MEAL ont porté sur le développement de méthodologies d'appréciation de la résilience à travers des approches de mesure. Le progrès dans ce domaine est extrêmement utile et se poursuivra en vue d'intégrer l'information sur les six processus de changement social et les trois capacités de résilience. Tout en

reconnaissant la nécessité de disposer de bons instruments de mesure, les systèmes MEAL doivent trouver un équilibre entre la collecte de données valables pour mesurer la résilience, et la promotion d'un apprentissage rapide et itératif afin de permettre une gestion adaptative et l'amélioration constante de nos stratégies.

À l'interne, il est nécessaire de concevoir et de doter en ressources suffisantes des processus systématiques de réflexion critique qui rassemblent régulièrement des équipes entières - campagnes, communication, collecte de fonds, personnel technique et autre - autour d'une collaboration multipartite afin d'obtenir des feedbacks, de s'arrêter et de réfléchir, discuter, exprimer des doutes, partager les points de vue et

déceler les points où subsistent des blocages et incertitudes, ainsi que les échecs et les succès. Ceci constitue la base de la gestion adaptative. Celle-ci permet de faire évoluer la conception d'un programme à mesure que l'on en apprend davantage sur ce qui se passe dans le système. Afin de doter les programmes de lignes directrices sur la manière de définir les systèmes MEAL pour la programmation de la résilience, Oxfam développe les composantes MEAL du cadre de résilience. Elles seront complétées par des lignes directrices MEAL plus spécifiques pour les programmes.

En développant la programmation de la résilience, Oxfam va au-delà de sa «mission habituelle». Nous identifions de

nouvelles façons de collaborer, participer à et soutenir des processus de renforcement des capacités. L'accent mis sur le MEAL nous permet d'adapter nos stratégies de programmes et nos objectifs stratégiques à plus long terme en nous basant sur les changements observés, le suivi et l'évaluation de nos programmes.

Ce guide est destiné à soutenir le personnel Oxfam dans la conception de programmes et campagnes qui renforcent le pouvoir des populations vulnérables. Il ne s'agit en aucun cas d'une déclaration définitive sur la manière de faire.

Notre espoir est qu'à mesure que nous mettons en oeuvre des programmes et que nous en tirons des leçons ensemble, nous remettrons en question les hypothèses de ce guide afin de pouvoir développer de meilleures théories de changement.

«Une bonne gestion évolutive engendre un apprentissage institutionnel se situant davantage à un niveau collectif qu'individuel qui se base sur la mémoire et l'expérience de l'institution entière et dont on saura tirer les enseignements utiles pour l'avenir.»⁴¹



4 LISTE DE CONTRÔLE

Les questions ci-dessous, rapides et directes, doivent permettre aux équipes d'explorer dans quelle mesure les stratégies, programmes et projets contribuent à un développement résilient:

Contexte

- Quels sont les risques dans votre contexte?
- Quelles sont les tendances en matière de développement et comment sont-elles reliées aux trois défis?
- Quels sont les facteurs des risques?
- Qui est vulnérable, de quelle manière spécifique, et comment ces vulnérabilités interagissent-elles?
- Qu'est-ce qui entraîne l'inégalité et la vulnérabilité? Quels sont les facteurs de la pauvreté chronique?
- À quel point l'inégalité accroît-elle la vulnérabilité dans votre contexte? Comment les ressources, la croissance et les risques sont-ils répartis?
- Quelles sont les capacités existantes des femmes et des hommes, des communautés et institutions (privées, publiques et de la société civile), et quels sont les processus en place pour accroître ces capacités?
- Quelles sont les opportunités, par exemple nouveaux cadres stratégiques, innovations et collaborations?
- Quelles sont les limites des écosystèmes pertinents?
- Quelles sont les occasions de changement que génèrent les perturbations et chocs?

Renforcement des capacités

- De quelle manière le programme développe-t-il des capacités d'absorption, d'adaptation et de transformation? À noter que les trois sont d'importance égale et que le contexte requiert un dosage particulier.
- Quels facteurs de risques, d'inégalité et de fragilité/conflit, le programme vise-t-il?

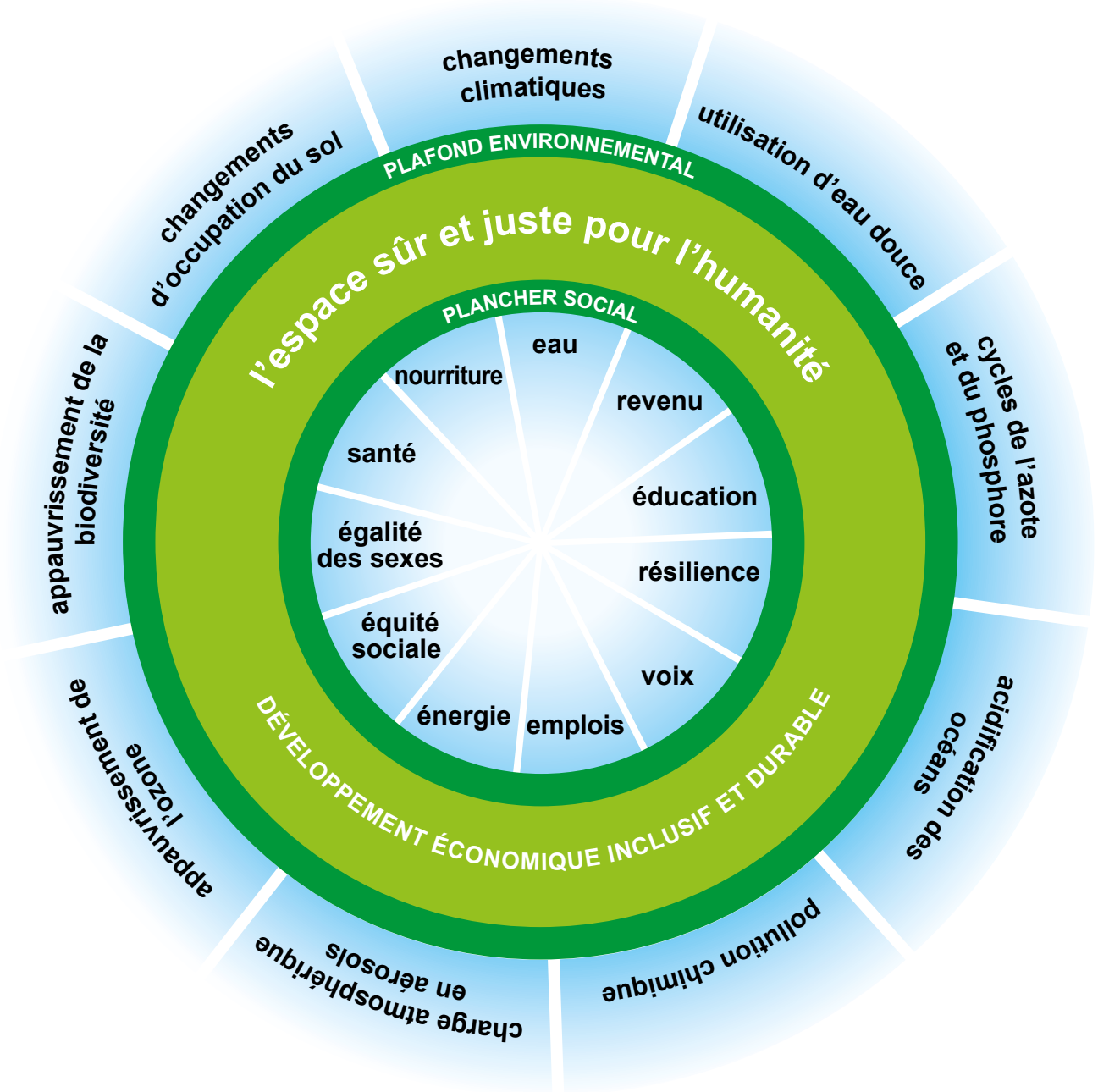
Processus multi-acteurs

- Quels processus sont intégrés au programme? Dans quel ordre et pour quelle raison?
- Quelle place votre programme accorde-t-il à l'apprentissage et à l'ajustement de vos activités et de la stratégie? Quels sont les espaces pour l'apprentissage avec les partenaires et autres parties prenantes?
- Quelles sont les nouvelles visions, relations, réseaux, idées et compréhensions en matière de et pour le développement résilient que le programme génère?
- Quelles sont les parties prenantes impliquées et comment sont-elles connectées et reliées? Quelles relations le programme développe-t-il?

ANNEXE

Plafond environnemental et plancher social

Ce diagramme, conçu par Kate Raworth, définit les limites requises pour un développement durable et résilient et est connu sous le nom de «donut» des limites sociales et planétaires pour le développement.⁴²



Établir un lien entre l'aide humanitaire et le développement

- **Il est nécessaire de consacrer suffisamment de temps, de ressources et de reconnaissance professionnelle au travail et à l'apprentissage visant à décroiser l'organisation.** Les équipes doivent aller au-delà des «bonnes intentions» en collaborant à des initiatives conjointes et en développant des relations mutuellement enrichissantes, une compréhension commune et des approches véritablement intégrées. Cela nécessite du temps et de la sensibilité. Des espaces pour la mise en réseau horizontale peuvent être soutenus par le Pôle de connaissances sur la Résilience d'Oxfam international, et les structures régionales peuvent soutenir la mise en réseau verticale.
- **L'analyse conjointe** des facteurs de risques et de vulnérabilité nationaux et locaux doit être intégrée dans la planification de nos interventions humanitaires et de développement à l'échelle pays et régional. Les analyses et planifications conjointes rassemblant les collègues et les approches humanitaires et du développement ont davantage de chances d'aboutir à des actions humanitaires et de développement qui se renforcent mutuellement.
- **Nous devons apprendre à faire une meilleure intégration des interventions d'aide humanitaire et de développement**⁴³ dans les zones cibles, notamment par l'introduction de budgets d'urgence et de contingence dans les programmes de développement, ou l'implémentation de programmes de développement dans des zones ayant vécu des chocs ou des cycles de stress chronique.
- **Relever le défi** de travailler ensemble à résoudre les problèmes touchant les populations les plus pauvres et les plus marginalisées permet d'intégrer les perspectives et stratégies de l'aide humanitaire et du développement, et d'échelonner et de séquencer les interventions et approches de l'aide humanitaire et du développement.
- **Le système d'aide est en pleine mutation** et de nouveaux mécanismes de fonds sensibles à la résilience sont pilotés par USAID et l'UE. Cependant, d'autres tendances, telles que le paiement au résultat et l'optimisation de l'utilisation des ressources « Value for Money », constituent de nouveaux défis pour la programmation de la résilience.

Outils pour l'analyse contextuelle

Oxfam et d'autres agences ont développé une série d'outils pour les analyses du contexte, du risque et de la vulnérabilité. Ces outils sont recensés par le Pôle de connaissances sur la résilience et comprennent:

Outils pour comprendre les causes structurelles de la vulnérabilité:

- Analyse des risques et vulnérabilité (Vulnerability and Risk Assessment)⁴⁴
- Analyse de pouvoir – voir le guide rapide d'analyse de pouvoir⁴⁵
- « Net-Map » (ou matrice des parties prenantes) en tant qu'outil permettant d'identifier les partenaires clés et comprendre les façons dont ils interagissent ou non, et élaborer des stratégies pour influencer⁴⁶
- L'analyse du conflit et des principes « ne pas nuire »
- Analyse de genre
- Analyse de l'économie politique

Outils pour comprendre la vulnérabilité locale:

- Évaluation de l'économie des ménages (Household Economy Analysis)
- Analyse Rapide des Soins (Rapid Care Analysis)⁴⁷
- Etude Participative des Vulnérabilités et Capacités (Participatory Capacity and Vulnerability Analysis) pour une meilleure compréhension du contexte au niveau communautaire et une transition harmonieuse vers « l'analyse à l'échelle du paysage »⁴⁸

Outils pour comprendre les tendances et mutations futures:

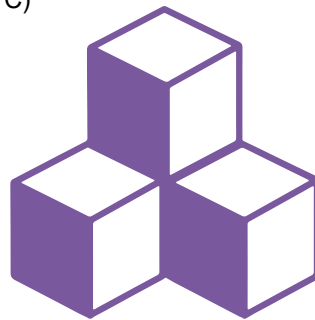
- Le jeu de l'alliance ACCRA de résilience climatique qui vise à accroître la compréhension du principe de prise de décision flexible et orientée vers l'avenir,⁴⁹ qui est l'une des nombreuses formes de planification de scénarios.

Composantes et processus

Ci-après sont fournis des exemples de stratégies et approches programmatiques existantes. Il ne s'agit en aucun cas d'une liste exhaustive mais de quelques exemples visant à lancer des discussions et générer des idées pour tracer des chemins de la résilience spécifiques aux contextes.

Renforcement du pouvoir de dire et d'agir

- promouvoir la justice en matière de genre et l'émancipation des femmes
- soutenir la société civile pour plaider en faveur de la protection sociale nationale
- accroître la participation des personnes marginalisées et privées de leurs droits
- soutenir la transformation/résolution des conflits
- soutenir les «champions» au niveau communautaire
- créer des espaces sûrs pour l'innovation, l'autonomisation et l'expérimentation aux niveaux communautaires et domestiques
- augmenter la capacité à influencer les autorités locales
- soutenir les organisations de producteurs
- Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence d'Urgence (Emergency Food Security and Vulnerable Livelihoods - EFSVL): travailler avec des producteurs de produits alimentaires confrontés à des risques élevés (femmes, groupes indigènes, autres groupes marginalisés) pour accroître leur productivité en renforçant leur droit à la terre et à l'eau, leur accès aux marchés (et à l'information sur les marchés), les mécanismes financiers et régimes d'assurances.
- Assainissement Total Piloté par la Communauté (ATPC)



Sécurisation et renforcement des moyens d'existence

- renforcer les mécanismes informels de protection sociale et développer des mécanismes formels complémentaires de protection sociale, des filets de sécurité et des mécanismes d'assurance
- réserves alimentaires de proximité
- augmenter le capital social aux niveaux domestique, communautaire et provincial, comprendre les dynamiques du genre/pouvoir
- RRC et «reconstruire en mieux»
- WASH et ingénierie sanitaire
- stratégies de moyens d'existence adaptatif comprenant un meilleur accès aux marchés, l'amélioration des pratiques agricoles
- banques de semences
- accès au crédit
- traitement de l'eau domestique (Household Water Treatment)
- Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence d'Urgence (EFSVL): établir des groupes communautaires pour l'alimentation et la nutrition et dispenser des formations sur les stratégies des ménages visant à améliorer et protéger la nutrition lors des changements et des chocs et en guise de prévention

Information

- analyse participative des risques, vulnérabilités, capacités et analyse de pouvoir
- systèmes d'alerte précoce, par ex. système d'information sur la sécurité alimentaire, Cadre Intégré de Classification de la sécurité alimentaire (IPC)
- approches multipartites qui soutiennent l'intégration des connaissances traditionnelles et scientifiques
- développer la compréhension des droits légaux, des cadres politiques et des processus politiques

- analyse participative du marché et de la chaîne de valeur
- promotion de la santé publique (PHP) par le biais du WASH
- prévisions météorologiques, informations sur les marchés y compris par le biais de la téléphonie mobile
- utilisation des médias sociaux et des TIC
- vidéos participatives et science communautaire

Planification et gestion

- évaluations participatives: analyse des risques et vulnérabilités, plan de contingence, analyse de la chaîne de commercialisation, etc.
- plan de contingence, planification de la réponse humanitaire et suivi de la sécurité alimentaire
- soutien aux groupes et plate-formes communautaires
- soutien à la société civile nationale et aux mouvements
- s'engager dans et soutenir les processus gouvernementaux (locaux et nationaux) de consultation
- soutenir/convoquer des plate-formes multi-acteurs et organiser des processus de planification intersectoriels (gouvernement local et national)
- mécanismes qui intègrent l'évaluation des risques dans la planification du développement dans tous les secteurs

Gouvernance responsable et redevable

- processus participatifs par ex. analyse des risques et vulnérabilités
- surveillance des financements
- mécanismes qui garantissent l'implication formelle de la société civile dans les processus politiques
- mécanismes qui garantissent la légitimité et la redevabilité des institutions sur leurs actions, ainsi que la transparence dans leurs agissements envers les populations vulnérables
- média actif et indépendant qui soutient le discours politique
- discours politique au sujet des facteurs de vulnérabilité, de risque et d'inégalité
- mécanismes de redevabilité propres à Oxfam, à l'interne et avec les communautés

Apprentissage

- champs écoles pilotes de formation pour les agriculteurs
- assemblées communautaires
- planification de scénarios
- processus et événements multi-acteurs
- analyse des obstacles au changement de comportement (WASH et PHP)
- analyse des risques et vulnérabilités
- systèmes d'apprentissage propres à Oxfam

NOTES

- 1 T.H. Inderberg, et al (eds). (2015). *Climate Change Adaptation and Development: Transforming Paradigms and Practices*. Oxford: Routledge.
- 2 R.A. Heifetz and M. Linsky. (2002), *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Cambridge, USA: Harvard Business School Press.
- 3 Oxfam. (2013). *The Power of People Against Poverty: The Oxfam Strategic Plan 2013–19*. Extrait de <http://www.oxfam.org.uk/what-we-do/about-us/how-we-work/our-goals-and-values> (dernier accès en mai 2015).
- 4 D. Hillier et G.E. Castillo. (2013). *Pas de hasard: Résilience et Inégalité face aux risques*. Extrait de https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp172-no-accident-resilience-inequality-of-risk-210513-fr_1_0.pdf.
- 5 E. Ludi, L. Jones et S. Levine. (2012). *Changing Focus? How to Take Adaptive Capacity Seriously. Evidence from Africa Shows that Development Interventions Could Do More*. ODI Briefing Paper 71, London: Overseas Development Institute; et S. Levine, E. Ludi et L. Jones. (2011). *Rethinking Support for Adaptive Capacity to Climate Change: The Role of Development Interventions. Findings from Mozambique, Uganda and Ethiopia*. Un rapport pour Africa Climate Change Resilience Alliance (ACCRA) pour ODI. London: ODI. 38.
- 6 S. Krätli. (2015). *Valuing variability: New Perspectives on climate resilient drylands development*. Edité par H. de Jode, p. 65. Extrait de <http://pubs.iied.org/10128IIED.html> (dernier accès en mai 2015). London: International Institute for Environment and Development.
- 7 J. Maes et J. Zaremba. (2015). *Vulnerable to Viable Livelihoods Report and Framework*. Extrait de <https://sumus.oxfam.org/economic-justice-vulnerable-livelihoods/core-information/vulnerable-viable-livelihoods-report-and-fr> (usage interne du staff Oxfam). (dernier accès en février 2016).
- 8 J. Rockstrom et al. (2009). *A safe operating space for humanity*. *Nature*, 461(282), 472–475. Voir aussi: Stockholm Resilience Centre. *The Nine Planetary Boundaries*. Extrait de <http://www.stockholmresilience.org/21/research/research-programmes/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html> (dernier accès en janvier 2016).
- 9 *ibid.*
- 10 K. Raworth. (2012). *A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live Within the Doughnut?* Extrait de <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en.pdf> (dernier accès en mai 2015). Voir aussi: Oxfam. (2012). *Introducing 'The Doughnut' of social and planetary boundaries for development*. [vidéo]. Extrait de <https://www.youtube.com/watch?v=PCAx3TG8LkI>
- 11 *ibid.*
- 12 D. Morchain. (2014). *Resilience: from conference room to conflict zone*. Extrait de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/blog/2014/06/reflections-on-resilience-from-conference-room-to-conflict-zone> (dernier accès en mai 2015).
- 13 K. Angus. (2011). *Programming in Fragile and Conflict-Affected Countries: A learning companion*. Extrait de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/programming-in-fragile-and-conflict-affected-countries-a-learning-companion-139074> dernier accès en mai 2015).
- 14 FIAN International Secretariat. (2010). *Land Grabbing in Kenya and Mozambique: A report on two research missions – and a human rights analysis of land grabbing*. FIAN. Extrait de http://www.fian.org/fileadmin/media/publications/2010_4_Landgrabbing_Kenya_Mozambique_e.pdf (dernier accès en août 2015).
- 15 C. Béné, R.G. Wood, A. Newsham and M. Davies (2012) *Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes*. IDS Working Paper Number 405, Institute of Development Studies, Brighton, UK. Disponible: <http://www.ids.ac.uk/publication/resilience-newutopia-or-new-tyranny> (dernier accès en mai 2015).
- 16 A. Lavell, M. Oppenheimer et al. (2012). *Climate Change: New Dimensions in Disaster Risk, Exposure, Vulnerability, and Resilience*. In: *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation*. [C.B. Field, V. Barros et al. (eds.)]. Un rapport spécial pour les groupes de travail I et II de Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). Cambridge et New York: Cambridge University Press 25–64.
- 17 D. Meadows et D. Wright (ed.). (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- 18 Green Climate Fund. (2014). Extrait de <http://www.gcfund.org/about/the-fund.html> (dernier accès en mai 2015).
- 19 E. Cairns. (2012). *Crises in a new world order*. Extrait de <https://www.oxfam.org/en/research/crises-new-world-order> (dernier accès en mai 2015).
- 20 Oxfam Humanitarian Strategy 2020. Extrait de <https://sumus.oxfam.org/humanitarian-area/wiki/humanitarian-strategy> (lien interne uniquement pour les employés Oxfam) (dernier accès en février 2016).
- 21 R. Fuentes-Nieva et N. Galasso. (2014). *Working for the Few: Political capture and economic inequality*. Extrait de https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp-working-for-few-political-capture-economic-inequality-200114-en_3.pdf (dernier accès en décembre 2015).

- 22 B. Ramalinga, H. Jones avec T. Reba and J. Young. (2008). *Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts*. Extrait de <http://www.odi.org/publications/583-science-complexity> (dernier accès en mai 2015).
- 23 D. Morchain et F. Kelsey. (2016). *Finding Ways Together to Build Resilience: The Vulnerability and Risk Assessment methodology*. Extrait de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/finding-ways-together-to-build-resilience-the-vulnerability-and-risk-assessment-593491> (dernier accès en février 2016).
- 24 K. Vincent et T. Cull. (2012). *Adaptive Social Protection, Making concepts a reality, Guidance notes for practitioners*. Extrait de <http://www.ids.ac.uk/project/adaptive-social-protection> (dernier accès en juillet 2015).
- 25 J. Maes et J. Zaremba. (2015). *Vulnerable to Viable Livelihoods*.
- 26 Department for International Development (DFID). (1999). *Sustainable Livelihoods Guidance*. Extrait de <http://www.enonline.net/dfidsustainableliving> (dernier accès en mai 2015).
- 27 The Institution of Civil Engineers, Oxfam GB et WaterAid. (2011). *Managing Water Locally: An essential dimension of community water development*. Extrait de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/managing-water-locally-an-essential-dimension-of-community-water-development-165794> (dernier accès en mai 2015).
- 28 Department for International Development (DFID). (1999). *Sustainable Livelihoods Guidance*. Extrait de <http://www.enonline.net/dfidsustainableliving> (dernier accès en mai 2015).
- 29 D. Aldrich. (2012). *Building Resilience: Social Capital in Post Disaster Recovery*. Chicago: University of Chicago Press.
- 30 Watershed Organisation Trust. Extrait de <http://www.wotr.org/> (dernier accès en février 2016).
- 31 L. Jones, et al. (2014). *Planning for an Uncertain Future: Promoting adaptation to climate change through flexible and forward-looking decision making* (Executive summary). Extrait de <http://www.odi.org/publications/8255-adaptation-climate-change-planning-decision-making>
- 32 *ibid.*
- 33 T. Kidder et C. Pionetti. (2013). *Participatory Methodology: Rapid Care Analysis*. Extrait de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/participatory-methodology-rapid-care-analysis-302415> (dernier accès en mai 2015).
- 34 Red Cross/Red Crescent Centre. Extrait de <http://climatecentre.org/resources-games/games-overview>
- 35 S. Cousins. (2014). *Can't Afford to Wait*. Extrait de <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Can%20t%20Afford%20to%20Wait.pdf> (dernier accès en mai 2015). Oxfam Briefing Note. Oxford: Oxfam GB.
- 36 A. Bahadur, M. Ibrahim et T. Tanner. (2013). *Characterising Resilience: Unpacking the concept for tackling climate change and development*. *Climate and Development* 5 (1), 55–65.
- 37 K. O'Brien. (2012). *Global Environmental Change II: From adaptation to deliberate transformation*. *Progress in Human Geography*, 36(5), 667–676.
- 38 J.H. Howard. (2012). *Innovation, Ingenuity and Initiative: The adoption and application of new ideas in Australian local government*. Canberra: ANSZOG Institute for Governance, Australian Centre of Excellence for Local Government.
- 39 E. Ludi, L. Jones and S. Levine. (2012). *Changing Focus?*
- 40 G. Castillo. (2013). *What if...? Imagining the future of agriculture*. Extrait de <http://politicsofpoverty.oxfamamerica.org/2013/07/what-if-imagining-the-future-of-agriculture/> (dernier accès en mai 2015).
- 41 J. Cook, et al. (2011). *Shifting Course: Climate adaptation for water management institutions*. Extrait de http://www.adaptiveinstitutions.org/Shifting_Course.pdf (dernier accès en mai 2015).
- 42 K. Raworth. (2012). *A Safe and Just Space for Humanity*.
- 43 USAID. (2012). *Building Resilience to Recurrent Crisis: US Aid Policy and Program Guidance*. Extrait de <http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/USAIDResiliencePolicyGuidanceDocument.pdf> (dernier accès en mai 2015).
- 44 D. Morchain et F. Kelsey. (2016). *Finding Ways Together to Build Resilience*.
- 45 Oxfam. (2014). *Quick Guide to Power Analysis*. Extrait de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/quick-guide-to-power-analysis-313950>
- 46 E. Shiffer. (2007). *Net-Map Toolbox*. Extrait de <https://netmap.wordpress.com/about/> (dernier accès en février 2016).
- 47 T. Kidder et C. Pionetti. (2013). *Participatory Methodology: Rapid Care Analysis*.
- 48 M. Turnbull et E. Turvill. (2012). *Participatory Capacity and Vulnerability Analysis: A practitioner's guide*. Extrait de <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/participatory-capacity-and-vulnerability-analysis-a-practitioners-guide-232411>
- 49 L. Jones, et al. (2014). *Planning for an Uncertain Future*. See also ACCRA takes its resilience game to Uganda's north eastern pastoral district of Kotido [video content]. Extrait de <https://www.youtube.com/watch?v=mIglItjEpdE4> (dernier accès en février 2016).

Oxfam

Oxfam est un groupement international comportant 20 organisations interconnectées situées dans plus de 90 pays. Oxfam s'inscrit dans le mouvement global en faveur du changement visant à construire un avenir exempt d'injustice et de pauvreté: pour de plus amples informations, veuillez vous adresser à l'une des agences suivantes, ou visitez le site internet de l'organisation www.oxfam.org

Oxfam Amérique (www.oxfamamerica.org)

Oxfam Australie (www.oxfam.org.au)

Oxfam-en-Belgique (www.oxfamsol.be)

Oxfam Canada (www.oxfam.ca)

Oxfam France (www.oxfamfrance.org)

Oxfam Allemagne (www.oxfam.de)

Oxfam Grande-Bretagne (www.oxfam.org.uk)

Oxfam Hong Kong (www.oxfam.org.hk)

IBIS (Danemark) (<http://oxfamibis.dk/>)

Oxfam Inde (www.oxfamindia.org)

Intermón Oxfam Espagne (www.oxfamintermon.org)

Oxfam Irlande (www.oxfamireland.org)

Oxfam Italie (www.oxfamitalia.org)

Oxfam Japon (www.oxfam.jp)

Oxfam Mexique (www.oxfammexico.org)

Oxfam Nouvelle-Zélande (www.oxfam.org.nz)

Novib Oxfam Pays-Bas (www.oxfamnovib.nl)

Oxfam Québec (www.oxfam.qc.ca)

Observateurs:

Oxfam Brésil (www.oxfam.org.br)

Oxfam Afrique du Sud

Remerciements

Ce guide a été conçu par Helen Jeans, Sebastien Thomas et Gina Castillo. [Oxfam remercie David Bright, Helen Bunting, Elsa Febles, Marta Valdes Garcia, Christian Guthier, Lindsey Jones, Janice Ian Manlutac, Daniel Morchain, Sidy Guèye Niang, Larissa Pelham et Barry Shelly pour leur soutien dans la production de ce guide.]

© Oxfam International avril 2016

Cette publication est protégée par un copyright mais le texte peut être utilisé gratuitement dans des buts de promotion, de campagne, d'éducation et de recherche pour autant que la source soit mentionnée intégralement. Les propriétaires des droits d'auteur demandent que toute utilisation leur soit annoncée dans un but d'évaluation de l'impact. Pour toute reproduction dans d'autres circonstances, pour toute utilisation dans d'autres publications, ou pour traduction ou adaptation, une autorisation de l'auteur est requise et des frais peuvent être perçus. E-mail policyandpractice@oxfam.org.uk

Les informations contenues dans ce document sont correctes au moment de la mise sous presse.

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International sous ISBN 978-0-85598-761-9 en avril 2016.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.

Photo de couverture: deux jeunes filles du village de Tunuco Arriba, Jocotan, Guatemala. Crédit photographique: Saul Martinez/Oxfam



OXFAM