



# LEGS

Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage

## Mettre toutes les chances de son côté : localisation, contextualisation et institutionnalisation

Document de réflexion dans le cadre des Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage (LEGS)

**Andy Featherstone**



# TABLE DES MATIÈRES

Sigles, acronymes et glossaire	3
<b>1. Contexte du document de réflexion</b>	4
<b>2. Localisation, institutionnalisation et contextualisation</b>	4
2.1 Résumé des termes et leur importance	4
2.2 LEGS et la localisation	5
2.3 Quelles leçons pouvons-nous tirer des autres organismes de normes ?	7
<b>3. Recommandations</b>	11
3.1 Décentraliser le contrôle	11
3.2 Démocratiser et localiser les normes	11
3.3 Diversifier les possibilités de formation	12
3.4 Documenter les données probantes	13

## SIGLES, ACRONYMES ET GLOSSAIRE

ADCAP	Programme de Renforcement des capacités en matière d'âge et de handicap	NEMA	Autorité nationale de gestion des urgences
BLAC	Brooke Amérique latine et Caraïbes	OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économiques
CaLP	Cash Learning Partnership	ONG	Organisation non gouvernementale
CHS	Norme humanitaire fondamentale	ONU	Organisation des Nations Unies
DDC	Domaine de compétence	PPC	Plans de préparation aux catastrophes
FdF	Formation de formateurs	PRIM	Matrice d'identification participative de réponse
HSP	Partenariat pour les standards humanitaires	SEEP	Projet d'évaluation des petites entreprises
INEE	Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence	SINAPRED	Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres
LEGS	Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage	SMPE	Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire
MERS	Normes minimales pour le relèvement économique	UNHRC	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
NDMA	Autorité nationale de gestion des catastrophes		

Terme	Descriptif
Contextualisation	La contextualisation est un aspect de la localisation ; il s'agit du processus qui consiste à prendre en compte la situation locale afin d'interpréter les normes existantes et d'adapter les indicateurs pour une application sensée. Son importance repose sur le fait qu'elle accroît l'efficacité de l'assistance humanitaire et aide les praticiens à maximiser les possibilités locales et à réduire les erreurs au minimum <sup>1</sup> .
Institutionnalisation	Actions prises pour ancrer un concept ou une approche au sein d'une organisation.
Grand Bargain (Grand compromis)	Le Grand Bargain (parfois appelé Grand compromis en français), lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire à Istanbul en mai 2016, est un accord entre les bailleurs de fonds et les organisations humanitaires qui se sont engagés à mettre plus de moyens entre les mains des personnes dans le besoin et à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action humanitaire <sup>2</sup> .
Localisation	Une réponse humanitaire est dite localisée lorsqu'un intervenant humanitaire local est impliqué dans l'intégralité du cycle de programme – évaluations des besoins, conception de programme, exécution, examen final et bilan (OCDE 2017).
Sommet mondial sur l'action humanitaire	Le Sommet mondial sur l'action humanitaire était un appel mondial à l'action par l'ancien Secrétaire général des Nations Unies, Ban Ki-moon. Le Sommet avait trois objectifs primordiaux : (i) Remotiver et redynamiser l'engagement en faveur de l'humanité et de l'universalité des principes humanitaires ; (ii) amorcer une série d'actions concrètes et d'engagements visant à permettre aux pays et aux communautés de mieux se préparer et mieux répondre aux crises et d'être résilients aux chocs ; (iii) partager les meilleures pratiques qui peuvent aider à sauver des vies à travers le monde, mettre les populations affectées au cœur de l'action humanitaire et soulager les souffrances.

<sup>1</sup> Sphère, Working with universal standards in local contexts, 16 septembre 2016. Disponible à partir de : <https://www.spherestandards.org/working-with-universal-standards-in-local-contexts/>.

<sup>2</sup> Voir <https://interagencystandingcommittee.org/about-the-grand-bargain>

## I. Contexte du document de réflexion

La stratégie actuelle de LEGS renferme un engagement à accroître la localisation de l'approche LEGS au sein des parties prenantes et de la communauté de pratiques de LEGS. Cela englobe des questions d'appropriation et de contrôle des processus ainsi que le soutien aux acteurs locaux pour les aider à contextualiser LEGS en fonction de leurs propres circonstances. En lien à cela, un aspect clé du plan stratégique de LEGS concerne la prise en compte du besoin d'une plus grande adoption et institutionnalisation de l'approche LEGS au niveau de chaque pays et au niveau local ainsi qu'à l'échelle mondiale (LEGS 2018).

L'objet de ce document de réflexion est de résumer les questions liées à l'institutionnalisation et la localisation dans le but de formuler des recommandations pour les administrateurs et le Comité consultatif de LEGS sur la façon dont ces questions pourraient être intégrées dans la stratégie future de LEGS et mieux représentées dans la prochaine édition du manuel. La méthodologie a comporté un examen de la littérature pertinente et des entretiens semi-structurés avec des informateurs clés, y compris le personnel de LEGS, des membres du Conseil d'administration et du Comité consultatif, des informateurs issus de la communauté de pratiques de LEGS et des membres du Partenariat pour les standards humanitaires (HSP). Cette synthèse présente les questions clés et les recommandations extraites de la version intégrale du document de réflexion.

## 2. Localisation, institutionnalisation et contextualisation

### 2.1 Résumé des termes et leur importance

L'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) décrit le processus de localisation de la réponse humanitaire comme la prise en compte, le respect et le renforcement du leadership des autorités locales et des capacités de la société civile locale en matière d'action humanitaire, afin de mieux répondre aux besoins des populations affectées et pour préparer les acteurs nationaux à de futures interventions humanitaires. Plus précisément, elle considère qu'une intervention humanitaire est localisée lorsqu'un intervenant humanitaire local est impliqué dans l'intégralité du cycle de programme : évaluations des besoins, conception de programme, exécution, examen final et bilan (OCDE 2017).

Aux fins de ce document de réflexion, par institutionnalisation, on entend les actions prises pour ancrer un concept ou une approche au sein d'une organisation. Une étude récente par la London School of Economics et Sphère propose un modèle simple pour déterminer et comprendre de façon pratique le processus d'institutionnalisation par rapport aux normes humanitaires (voir la figure 1).



La contextualisation est un aspect de la localisation ; il s'agit du processus qui consiste à prendre en compte la situation locale afin d'interpréter les normes existantes et d'adapter les indicateurs pour une application sensée. Son importance repose sur le fait qu'elle accroît l'efficacité de l'assistance humanitaire et aide les praticiens à maximiser les possibilités locales et à réduire les erreurs au minimum<sup>3</sup>. Elle joue un rôle important dans l'institutionnalisation car c'est grâce à leur contextualisation que les lignes directrices et les normes peuvent avoir le plus de pertinence pour les autorités locales et nationales et les acteurs chargés de diriger la préparation et la réponse aux catastrophes et aux crises. Lorsqu'il est mené d'une manière inclusive et formelle, avec un taux élevé de participation, le processus de contextualisation peut également être vu comme une opportunité durant laquelle les acteurs locaux peuvent acquérir un sens plus affûté d'appropriation des lignes directrices et des normes (voir Giles et al. 2019). De ce point de vue, la contextualisation pourra être considérée comme un moteur important de l'institutionnalisation.

## 2.2 LEGS et la localisation

### 2.2.1 Le manuel LEGS

Un examen du manuel LEGS par rapport à la définition de la localisation ci-dessus a mis en exergue les importantes conclusions suivantes :

- La « localisation » n'est pas expressément mentionnée, mais ses principes de base sont manifestes dans le manuel.
- La participation est un fondement incontournable de LEGS mais il n'est pas fait expressément référence aux questions plus larges de redevabilité envers les populations affectées.
- Il est fait référence à l'importance de la collaboration avec les institutions gouvernementales/non gouvernementales mais il n'y a pas d'outils annexes pour guider la contextualisation des normes techniques.
- Il existe une marge de manœuvre pour que la thématique de la localisation soit plus évidente dans l'ensemble des chapitres techniques.

### 2.2.2 Formation de LEGS

Des entretiens avec des formateurs et des praticiens de LEGS ont révélé des données en demi-teintes concernant la contribution de la formation LEGS au renforcement de la localisation et de l'institutionnalisation. D'un point de vue technique, la formation a reçu maints éloges ; toutefois, c'est pour garantir l'appropriation des résultats au niveau local et faire en sorte que le transfert des connaissances soit effectivement encouragé sur la durée qu'il était estimé qu'il y avait matière à réflexion, à savoir :

- L'importance de l'adaptation locale du programme de formation, en particulier la contextualisation des supports de formation, même s'il existe plusieurs exemples positifs issus de Mongolie et d'ailleurs
- La valeur du soutien de la planification locale de l'intervention dans le cadre de la formation, comme l'a démontré, notamment, The Brooke en Amérique latine
- La décentralisation de la formation et des formateurs comme un moyen de renforcer l'appropriation et la viabilité à long terme
- Le défi que représente le maintien sur la durée des avantages et de l'utilité de la formation.

---

<sup>3</sup> Sphère, Working with universal standards in local contexts, 16 septembre 2016. Disponible à partir de : <https://www.spherestandards.org/working-with-universal-standards-in-local-contexts/>.

### 2.2.3 De la pratique à la politique – exemples d’institutionnalisation de LEGS

Des entretiens avec les membres de la communauté de pratique de LEGS et l’examen de différentes études de cas ont révélé des conclusions en demi-teintes concernant les efforts déployés pour institutionnaliser LEGS. Certes, des succès notables ont été engrangés mais on se heurte à des défis considérables pour les faire perdurer et pour reproduire les progrès accomplis dans l’ensemble des pays pilotes de LEGS.

En Éthiopie, LEGS est mentionné dans les Directives nationales pour les interventions d’aide à l’élevage dans les zones pastorales d’Éthiopie (Ministère de l’Agriculture et du Développement rural 2008) et cela se retrouve dans la pratique sur le terrain. Une évaluation rapide en 2017 a constaté que, dans les zones principalement pastorales, il existe un niveau élevé de prise de conscience et d’appréciation de LEGS et des Directives nationales au sein des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, essentiellement grâce à la formation, même si ces connaissances ne sont pas exhaustives et tendent à diminuer avec le temps et quand on passe du niveau régional au niveau du district (Watson et al. 2016 ; voir aussi Sans auteur 2017). Lorsque, dans certains cas, il s’avère que les connaissances ne sont pas mises en pratique, cela semble être le résultat de plusieurs facteurs : manque de confiance, passage du temps depuis la formation, changements de personnel et manque de capacités techniques dans les interventions liées à l’élevage en situation d’urgence. Le rôle des bailleurs de fonds pour soutenir l’intégration de LEGS/ des Directives nationales dans la conception et la phase d’agrément des programmes est considéré comme un préalable important à une mise en pratique efficace.

De bonnes pratiques ont été soulignées au Kenya où le personnel technique du district a systématisé l’emploi de LEGS dans son cycle d’activités et un examen des pratiques a rapporté une coordination étroite avec les organisations non gouvernementales (ONG) dans l’utilisation des directives. Grâce à LEGS, les agents gouvernementaux ont été en mesure d’évaluer la situation, de planifier plus tôt les épisodes de sécheresse cyclique et de soumettre des demandes de fonds sur la base des informations fournies par les systèmes d’alerte précoce (Coupe et Kisiangani 2013).

Des entretiens avec le personnel technique au Kenya ont également fait ressortir que LEGS avait été adopté par l’Autorité nationale de gestion des catastrophes (NDMA) et le manuel est aujourd’hui utilisé comme point de référence pour l’état de préparation et l’intervention. De ce fait, LEGS a pu influencer les pratiques, comme document de référence incontournable, toutefois il n’a pas su gagner de l’influence au niveau politique. On regrette que les fonctionnaires n’aient pas une appréciation suffisante des directives et normes liées à LEGS et que le taux élevé de renouvellement du personnel dans les principaux ministères et départements ait contribué à ce problème. Par ailleurs, il était généralement perçu que les autorités centrales étaient lentes à tirer des leçons des expériences passées et à intégrer des enseignements dans leurs systèmes de mise en œuvre. En particulier, il était difficile de faire remonter les leçons acquises au sein des institutions gouvernementales.

La Mongolie est un autre exemple où LEGS a exercé une influence considérable sur les autorités nationales et provinciales. Par le biais des travaux de Mercy Corps, LEGS a été adopté par l’Autorité nationale de gestion des urgences (NEMA) et a été appliqué aux Plans de préparation aux catastrophes (PPC) qui ont été déployés dans tout le pays pour éviter les effets négatifs des catastrophes naturelles, y réagir et les atténuer. Les organismes de gestion des situations d’urgence à travers tous les districts utilisent les outils de LEGS pour améliorer leurs PPC existants. Les outils ont été jugés très pertinents dans le contexte de la Mongolie.

Les travaux de Brooke Amérique latine et Caraïbes (BLAC) au Nicaragua donnent un exemple d’approche holistique pour entamer un dialogue avec les organes gouvernementaux et, en particulier, le Système national de prévention, d’atténuation et de lutte contre les catastrophes (SINAPRED ou Sistema Nacional para la Prevención, Mitigación y Atención de Desastres). Depuis 2018, BLAC travaille en étroite collaboration avec SINAPRED pour intégrer l’élevage dans la gestion des risques en situation d’urgence. LEGS a joué un rôle crucial dans ce processus, à la fois par la formation mais aussi en s’efforçant de le contextualiser et de l’intégrer dans les outils du Nicaragua en matière de gestion des risques en situation d’urgence.

## 2.3 Quelles leçons pouvons-nous tirer des autres organismes de normes ?

Cette section s'appuie sur les pratiques des autres membres du HSP et sur des entretiens avec des informateurs clés pour examiner comment des tiers ont cherché à renforcer la localisation et l'institutionnalisation, et les stratégies qu'ils ont adoptées pour y parvenir.

### 2.3.1 Engagement avec le gouvernement

Au niveau institutionnel, le fait d'avoir un contact régulier avec une NDMA, un ministère ou une autorité locale facilite grandement les discussions et permet aux deux parties d'amorcer un dialogue franc, en ouvrant la porte à des formations, des ateliers et une institutionnalisation plus large. Le projet Sphère y est parvenu en utilisant des points focaux nationaux qui peuvent être des individus, des organisations ou des coalitions. Si l'on espère que ces points focaux amorceront un dialogue avec le gouvernement, les données suggèrent qu'ils ont plus tendance à se concentrer sur les agences humanitaires que sur les pouvoirs publics dans leur ensemble (Giles et al. 2019).

Il a été communément admis durant les entretiens que la mobilisation des institutions gouvernementales était entravée par un manque de clarté concernant les services gouvernementaux avec lesquels amorcer un dialogue. La situation était encore plus confuse dans les pays dotés d'un système administratif déconcentré ou décentralisé. Pour des normes sectorielles telles que LEGS, les alliances les plus fortes se trouvent sans doute au sein d'un ministère technique ou d'un service gouvernemental alors que les décideurs les plus importants sont situés ailleurs. Au Kenya, où l'on constate certains succès dans l'institutionnalisation de LEGS au sein de l'Agence nationale de gestion des sécheresses, la décentralisation du gouvernement qui s'est produite en 2013 a fait qu'il est nécessaire de mobiliser les comtés, ce qui s'est révélé beaucoup plus difficile compte tenu de leur grand nombre (47).

Par ailleurs, au lieu de cibler uniquement les spécialistes du secteur, pour influencer les allocations budgétaires au Kenya, il est également nécessaire de mobiliser les gouverneurs des comtés, en plus des directeurs des services vétérinaires. Là encore, l'importance que revêtent l'appréciation des rapports de force et la structure des organes de prise de décision au sein du

gouvernement est jugée essentielle et, de ce point de vue, un point focal, ou un « champion » jouissant d'une certaine influence sont requis pour une mobilisation réussie et durable.

La planification d'une action concertée par les points focaux, les agences et les alliés au sein du gouvernement était considérée comme un élément essentiel de la réussite mais il est généralement admis qu'elle est souvent trop rare. Cette approche a l'avantage de créer une appréciation des rapports de force et des influences en présence en plus de donner une certaine marge de manœuvre pour développer des tactiques afin d'établir un dialogue avec des membres influents du gouvernement. Toutefois, le temps et les ressources exigés par une telle approche constituent aussi une source de préoccupation. Au moins un membre du HSP, les Normes minimales pour le relèvement économique (MERS), a cherché à rééquilibrer les coûts et avantages de la relation en offrant un soutien exprès aux organisations faisant office de point focal grâce à un engagement mutuel qui désigne des individus pour servir de point focal bénévole et comme personne-ressource de MERS auprès du personnel et des partenaires, les frais de formation, de soutien technique et de déplacement étant couverts par le Réseau SEEP (Projet d'évaluation des petites entreprises).

### 2.3.2 Renforcement de la pertinence des normes grâce à la contextualisation

Il est important de contextualiser les normes, non seulement en raison du résultat final (normes adaptées largement utilisées dans le pays pour informer et guider les politiques, pratiques, planification des urgences, stratégie, etc.) mais aussi en tant que processus à part entière, car cela contribue à la construction d'une communauté puissante de praticiens et de décideurs, qui sont investis dans le développement et l'exécution d'une programmation responsable et de qualité.

L'adaptation des indicateurs pour garantir leur pertinence dans différents contextes est profondément ancrée dans les standards de Sphère, mais c'est aussi un aspect qui est souvent mal compris et mal exécuté. L'expérience de Sphère est que les pouvoirs publics ont choisi des approches très différentes en la matière ; certains les ont adoptés tels quels, d'autres les ont adaptés pour les ajuster à leurs circonstances propres ou comme point de départ en vue d'élaborer leurs propres normes nationales. Pour faciliter ce

processus, Sphère a mis au point un certain nombre d'outils pour contextualiser les normes (voir par exemple, Sphère au service des évaluations, Sphère pour le suivi et l'évaluation et Utiliser les standards Sphère en milieu urbain).

Il existe de nombreux exemples de normes contextualisées ou adaptées : le Réseau INEE (Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence), le Projet Sphère et les Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (SMPE) ont mis au point une série d'études de cas. L'INEE et l'Alliance SMPE ont l'un et l'autre développé des formules pour guider la contextualisation des normes (L'Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire 2019 ; INEE 2019).

Afin de garantir la pertinence des indicateurs, un deuxième avantage de la contextualisation des normes réside dans la lutte contre les perceptions négatives à leur endroit parce qu'elles sont étrangères ou internationales. Avant le processus de consultation nationale en Indonésie, il y avait beaucoup de résistance de la part des agents de la NDMA concernant l'utilisation du manuel Sphère, car il était estimé que l'Indonésie devait définir ses propres normes (Giles et al. 2019). La traduction des normes dans la langue locale est un moyen important d'aider à surmonter cette idée reçue et bien d'autres. Cela rend aussi les normes beaucoup plus faciles à adapter et intégrer dans les politiques et les pratiques nationales. L'utilisation de manuels dans la langue locale lors des formations et leur distribution facilitent la promotion des normes.

### **2.3.3 Encourager l'adoption des normes en forgeant des partenariats**

Le partenariat est un moyen utilisé par de nombreuses initiatives de normes pour renforcer la mobilisation, promouvoir l'adoption des normes et encourager l'institutionnalisation. Des entretiens avec des membres du HSP ainsi qu'un examen de la littérature ont identifié une gamme d'approches ayant été adoptées et les résultats qu'elles ont permis d'atteindre.

#### **Partenariat avec des agences onusiennes et des organisations internationales**

La plupart des initiatives de normes ont cherché à s'associer avec des agences onusiennes ou des ONG

internationales. C'est un véhicule important pour mettre en œuvre les normes et la portée géographique de nombre d'organisations internationales peut atteindre une échelle considérable. En lien avec cela, une motivation secondaire de la mobilisation est à des fins d'aval et de promotion des normes, bien que différents membres du HSP aient atteint divers niveaux d'engagement – pour certains membres, les agences mobilisées peuvent prendre un engagement informel afin de reconnaître et de promouvoir les normes en interne, ce qui est intéressant mais peut vouloir dire qu'elles peuvent exister parallèlement à des normes concurrentes internes et externes. Pour d'autres, elles attendent beaucoup plus de l'adhésion. À titre d'exemple, on peut citer le partenariat entre le consortium du Programme de Renforcement des capacités en matière d'âge et de handicap (ADCAP – qui a participé à l'élaboration des normes d'inclusion de l'âge et du handicap) avec des organisations du Royaume-Uni, du Kenya et du Pakistan pour mettre en œuvre des initiatives d'inclusion au sein de leurs organisations. ADCAP et ses partenaires, grâce à un accord formel, ont recruté un agent chargé de l'inclusion au sein de chaque organisation de mise en œuvre, qui était soutenu grâce à des initiatives de formation et d'apprentissage pour diriger le processus d'apprentissage et de changement au sein de son propre organisme et des organisations partenaires.

En guise de deuxième exemple, on peut citer les Normes minimales pour le relèvement économique (MERS) qui articulent le niveau minimal d'activités requis pour soutenir le relèvement économique des populations vulnérables au lendemain d'une crise. Si MERS a adopté une variété d'approches pour renforcer l'institutionnalisation, l'axe de l'une d'entre elles était d'intégrer la norme dans la stratégie d'inclusion économique du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR). Celle-ci a été élaborée sur une durée de quatre ans et a englobé une formation, une élaboration des politiques et un soutien (HCR 2019). L'institutionnalisation de MERS dans l'approche du HCR est une admission tacite de l'utilité des normes mais cela donne aussi à MERS un ardent défenseur pour attirer le soutien et l'engagement ailleurs.



## **Ancrer les initiatives de normes dans les clusters, les domaines de compétence (DDC) et les groupes de travail**

Plusieurs des membres du HSP entretiennent des liens directs avec les clusters ; parmi eux figurent l'INEE (en lien avec le Cluster Éducation), l'Alliance SMPE (en lien avec le DDC de la protection de l'enfance), MERS (en lien avec les groupes de travail sur les transferts monétaires) et le Cash Learning Partnership (également en lien avec les groupes de travail sur les transferts monétaires). L'avantage d'une initiative sur les normes ancrée dans un cluster est qu'elle dispose d'un accès immédiat à une structure au niveau national (dans les pays où les clusters ont été déployés), ce qui comprend le plus souvent les autorités locales et nationales et des organisations non gouvernementales. De ce fait, elle a l'occasion d'influencer et de plaider en faveur d'un engagement et de l'institutionnalisation. Elle a aussi une plateforme de coordination qui est mandatée pour renforcer la qualité et soutenir l'apprentissage, ce qui serait compatible avec les objectifs de LEGS au niveau des pays.

MERS est un bon exemple d'engagement avec un cluster, car l'initiative exploite la possibilité de dialoguer avec des partenaires locaux et nationaux. MERS reconnaît que des organisations de moindre envergure travaillant dans les zones de crise ont des ressources limitées et peu de temps à consacrer au développement du personnel et à l'amélioration de la qualité des programmes. Trouver ces organisations et les mobiliser par le biais des réseaux régionaux du cluster est une première étape importante de l'adoption des normes MERS.

L'organisation de formations par le biais des clusters ou des groupes de travail permet aussi de faire naître une appréciation commune de la qualité des programmes au sein des groupes de pairs qui travaillent sur le même site. Par conséquent, une meilleure appréciation des défis et des changements requis pour les interventions peut être recherchée au sein des groupes de pairs et il est possible de discuter d'une plus grande collaboration à la conception et l'exécution de l'intervention. Cela veille à ce que les populations affectées par une crise bénéficient des mêmes interventions de qualité par différentes organisations qui travaillent dans le même secteur et cela atténue aussi le risque de voir les interventions se fragiliser entre elles.

## **Engagement avec le milieu universitaire**

La valeur que revêt la promotion de Sphère auprès des universités et du monde de la recherche a été communément admise ; dans les pays où les normes et les principes de Sphère ont été largement adoptés, les points focaux de Sphère ont été proactifs pour veiller à ce que Sphère figure dans le cursus universitaire (Giles et al. 2019). Par son intégration dans les programmes d'études et sa place dans les travaux pratiques, il existe un potentiel considérable pour accroître la connaissance et la prise en compte des normes, et pour engendrer d'autres changements comportementaux chez les futurs décideurs et fonctionnaires administratifs.

### **2.3.4 Soutenir l'institutionnalisation grâce à l'élaboration de lignes directrices**

Un petit nombre de membres du HSP a développé des conseils spécifiques à propos de l'institutionnalisation des normes. C'est tout particulièrement le cas lorsque les normes sont transversales et ont une pertinence générale d'une organisation à l'autre, comme dans le cas des Normes d'inclusion humanitaire pour les personnes âgées et les personnes handicapées qui ont mis au point un Guide des bonnes pratiques pour intégrer l'inclusion dans les politiques et les pratiques humanitaires (Akerkar et Bhardwaj 2018).

### **2.3.5 Le défi que pose un certain « lâcher prise » face aux normes – un manque d'assurance qualité mais un plus grand taux d'adoption**

Plusieurs membres du HSP ont évoqué le besoin de « lâcher » les normes afin de leur permettre de « s'émanciper » et d'être contextualisées. Il est admis que cela pourrait se traduire par des problèmes en matière de contrôle qualité mais il est estimé que cela offrirait aussi des avantages considérables, notamment du point de vue de l'appréciation, de l'engagement et de l'appropriation. Le dilemme a été soulevé par plusieurs des personnes interrogées qui ont argué qu'il n'y avait guère à gagner d'une impeccable série de normes si son taux d'adoption était limité en raison d'une trop grande rigueur dans son contrôle et sa gestion. L'un des membres du HSP n'avait pas connaissance de la traduction des normes en russe et ukrainien pourtant il était généralement admis que l'appropriation locale et l'innovation stimulaient la circulation des normes et leur application.

### **2.3.6 Au-delà de la formation – l'élargissement des processus pour faciliter un engagement plus fort**

La formation fait partie intégrante des stratégies de tous les membres du HSP et toute une variété d'approches dans ce domaine a été adoptée. D'un côté, on trouve l'approche privilégiée par LEGS à ce jour qui consiste à n'utiliser qu'une formation homologuée et à ne pas partager le programme de formation tandis qu'à l'autre extrême, certains cèdent beaucoup plus de contrôle aux membres et aux prestataires de formation afin de renforcer la promotion. Cette dernière approche est alliée à la publication de dossiers complets de formation qui comprennent un manuel détaillé du formateur et de l'étudiant, des photocopies et d'autres supports de formation. Certains membres du HSP sont favorables à une large gamme d'approches de formation. En guise d'exemple, on peut citer le Cash Learning Partnership (CaLP), qui a un menu d'approches parmi lesquelles figurent des modules d'apprentissage en ligne<sup>4</sup>, en plus de stages dispensés par des organismes partenaires de formation et des formateurs agréés par le CaLP<sup>5</sup>. Suite à l'examen récent du programme de formation, LEGS prévoit de réviser son approche et de mettre le programme de formation sur 3 jours dans le domaine public, tout en gardant le contrôle sur le processus de FdF et en continuant d'agréer les formateurs LEGS.

Les leçons tirées de l'exécution des stages de Formation de formateurs (FdF) de Sphère soulignent qu'il est important que l'accent de la formation soit mis sur la manière la plus appropriée d'appliquer le manuel, au lieu de faire une fixation sur le programme de formation préétabli. L'une des implications de ce constat est qu'une formation formelle ne sera pas toujours le meilleur moyen de mobiliser les parties

prenantes. Les réactions aux entretiens menés durant les recherches réalisées pour rédiger ce document de réflexion se font l'écho de ce sentiment ; des activités supplémentaires telles que des examens ou des simulations peuvent jouer un rôle important dans la mobilisation des parties prenantes.

### **2.3.7 Renforcer l'engagement grâce à une communauté de pratiques et la création de données probantes**

Le CaLP offre un exemple particulièrement convaincant d'une communauté de pratiques dynamique, qui est liée au développement, à la collecte et à la diffusion d'un volume considérable de recherches et de données probantes. Constitué de plus de 150 organisations et plus de 5 000 individus membres du secteur humanitaire, le CaLP est fondé sur l'apprentissage, le partage de connaissances, le travail en réseau et la coordination autour d'une utilisation appropriée et opportune des transferts d'espèces et des coupons d'achat dans les interventions humanitaires. Cette approche « communautaire » est manifeste dans la façon dont le CaLP cherche à mobiliser ses membres, par le biais d'une gamme de forums interactifs, y compris des groupes de discussion (DGroups<sup>6</sup>) et des activités qui sont hébergés dans différentes régions. Il peut aussi s'appuyer sur l'existence de Groupes de travail sur les transferts monétaires qui sont ancrés dans l'architecture humanitaire présente dans beaucoup de pays. Pour le CaLP et ses membres, la grande variété de documents accessibles depuis le site web revêt beaucoup d'importance<sup>7</sup>. Ce sont le développement et la promotion d'un apprentissage fondé sur la preuve qui ont joué un rôle important dans la formation et le maintien de la communauté de pratiques.

4 Voir <https://www.calpnetwork.org/learning-tools/e-learning/>.

5 Voir <https://www.calpnetwork.org/learning-tools/trainers-and-training-partners/>.

6 CaLP Dgroups est une plateforme en ligne pour l'échange et le partage d'informations qui relie les utilisateurs à une communauté de plus de 1 000 individus travaillant dans le domaine de l'assistance par transferts monétaires ou par coupons d'achat à travers le monde. Le forum offre un espace informel pour ceux qui sont impliqués dans l'assistance par transferts monétaires et/ou coupons pour poser des questions et partager leur savoir-faire, les ressources et l'apprentissage. Il existe des groupes de discussion distincts en français, en anglais et en espagnol.

7 <https://www.calpnetwork.org/library/>.

### 3. Recommandations

La transformation opérée par LEGS qui est passé d'un projet en 2009, à une organisation indépendante aujourd'hui repose sur le mérite et l'utilité de son produit phare, le manuel. L'utilisation répandue et enthousiaste des lignes directrices et des normes qu'il contient atteste de leur pertinence et de leur efficacité dans la réponse au besoin humanitaire. Ce à quoi il est plus difficile d'arriver; c'est un niveau d'engagement et d'appropriation soutenu par ceux qui pourraient le plus en bénéficier – pouvoirs publics, autorités locales, organisations nationales et locales, c.-à-d. l'intégration des normes et des directives de LEGS dans les politiques et pas seulement dans les pratiques.

Les recommandations suivantes s'appuient sur les résultats et les conclusions de cette étude. Les recommandations tirées d'un examen récent de la formation de LEGS sont à l'étude par l'encadrement de LEGS parallèlement aux recommandations de cette étude.

#### 3.1 Décentraliser le contrôle

Le transfert d'un degré de contrôle de la formation et des supports de formation par certains membres du HSP est jugé avoir renforcé l'inclusion et l'appropriation. Si ce virage risque d'avoir des implications en termes de contrôle de la qualité, les données probantes (tout au moins celles émanant de ces recherches) suggèrent qu'il est important de rapprocher le pouvoir et les responsabilités de ceux qui sont chargés de mettre les normes en œuvre et d'en bénéficier.

Compte tenu des contraintes en termes de ressources, l'approche actuelle qui a été adoptée par LEGS pour travailler avec un petit nombre de pays pilotes semble être à la fois prudente et nécessaire, et il y a aussi un argument puissant en faveur d'un accompagnement des actions dans les pays pilotes par une « stratégie nationale d'engagement » qui serait distincte de la stratégie plus large de LEGS mais trouverait sa place en son sein. Un élément central de ces stratégies serait une approche qui cherche à institutionnaliser des normes et directives pertinentes en fonction du contexte au sein du gouvernement et des agences non gouvernementales. Cela servirait de moyen pour veiller à la pertinence et l'efficacité et aux fins de renforcer l'engagement et l'appropriation. Pour appuyer ce constat, les recherches ont souligné la valeur considérable de l'élaboration de

conseils spécifiques sur la manière de contextualiser les normes, en vue de cerner ce processus et de promouvoir un niveau de cohérence dans la façon dont le processus est entrepris.

#### 3.2 Démocratiser et localiser les normes

##### 3.2.1 Au niveau communautaire

Puisque la participation est ancrée dans LEGS comme norme essentielle et avec la matrice d'identification participative de réponse (PRIM) utilisée comme outil servant de base à l'évaluation initiale et à l'identification de la réponse, les principes de base de la participation communautaire sont en place. L'inclusion du genre et de l'équité sociale comme question transversale sert à souligner l'importance que revêt l'appréciation des divers degrés d'impact des crises sur les différents membres de la communauté sur la base d'une analyse des rôles, des droits et des responsabilités. La chose qui reçoit le moins d'attention dans les notes d'orientation concerne la responsabilité de recueillir un retour et les plaintes sur tous les aspects du cycle de projet, élément pourtant crucial de la redevabilité envers les populations affectées. Si elle peut être considérée comme un élément implicite de la participation communautaire, il est important qu'elle soit expressément articulée. La redevabilité est un élément essentiel de la Norme humanitaire fondamentale (CHS) qui est de plus en plus intégrée dans les normes humanitaires et qui a déjà remplacé les « standards essentiels » dans Sphère. LEGS a l'intention d'intégrer un résumé de la CHS dans le manuel durant la prochaine révision, afin d'offrir une certaine cohérence avec les autres membres du HSP et une articulation plus claire des principaux droits et responsabilités des communautés affectées.

##### 3.2.2 Au niveau local et national dans les pays pilotes

En conformité avec la décentralisation de LEGS, on retrouve le besoin de veiller à la consultation d'une variété de parties prenantes en vue de réviser le Manuel. Le principe de base de la localisation fait qu'il est préférable que LEGS cherche à obtenir une contribution plus détaillée des parties prenantes qu'elle cherche à mobiliser aux niveaux national et local. Compte tenu de ces avantages, l'appartenance de LEGS au Groupe de travail sur l'agriculture nouvellement constitué au sein du Cluster de la sécurité alimentaire offre beaucoup de potentiel.

### 3.2.3 Au-delà des pays pilotes

Reconnaissant la haute estime dont jouit LEGS et son utilisation dans des pays bien au-delà des pays pilotes, il serait particulièrement intéressant d'avoir une approche complémentaire qui pourrait être utilisée pour amorcer un dialogue avec ces pays. Cela pourrait s'attacher à sélectionner une agence-chef de file, pour ancrer LEGS au niveau d'un cluster (dans les pays dotés d'un système à clusters) et en se servant de cette plateforme pour mobiliser les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux aux niveaux national et local.

### 3.2.4 Dans le manuel LEGS

En s'appuyant sur les suggestions esquissées plus haut, il est important de prendre une décision stratégique sur la manière de faire figurer la localisation dans le manuel. Les changements du manuel pourraient expressément faire mention de la localisation, de la promotion d'une position beaucoup plus catégorique sur l'exécution d'une réponse sous le leadership des autorités nationales et locales et sur la fourniture d'une réponse par les organisations nationales, locales et communautaires dans un premier temps. Les conclusions esquissées dans ce document de réflexion suggèrent que tous les chapitres du manuel devraient être révisés pour voir s'ils méritent des changements de fond tout en veillant à la prise en compte adéquate des modifications plus subtiles des rapports de force, requises afin d'honorer les engagements en matière de localisation souscrits lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire.

## 3.3 Diversifier les possibilités de formation

Le programme de formation a été décisif dans la transmission d'une plus grande appréciation de LEGS. Toutefois, sachant que la portée du programme existant de FdF est somme toute limitée, LEGS devrait envisager des façons d'accroître l'accès à

des possibilités de formation. Cela pourrait se faire par le biais d'une formation formelle de FdF par des formateurs locaux agréés, l'organisation de cours de perfectionnement pour ceux qui ont bénéficié d'une formation dans le passé, par le biais d'une utilisation plus large de la séance de sensibilisation d'une demi-journée, ou le développement et la promotion de méthodes d'apprentissage en ligne.

Il y a eu des retours considérables concernant l'importance de veiller à ce que la formation soit contextualisée pour refléter la situation et pour répondre aux besoins précis des stagiaires. Il est également jugé important de veiller à ce qu'un suivi puisse accompagner la formation, en vue de promouvoir une plus grande redevabilité et une plus large utilisation des connaissances.

Outre un accès accru à ses programmes formels de formation, il existe une demande pour que LEGS explore des moyens d'adopter et de promouvoir des méthodes d'apprentissage en ligne. L'autoformation à partir du web offre une alternative au renforcement des capacités qui serait plus accessible aux partenaires nationaux et locaux qui pourraient ne pas être retenus pour bénéficier d'une formation formelle. Les versions électroniques des supports de formation pourraient être accompagnées d'une base de données plus vaste d'exemples et d'études de cas pour appuyer la contextualisation de la formation, par exemple, dans les zones pastorales et agropastorales. Si cela représente un virage par rapport à l'approche actuelle, cela reconnaît le potentiel important de ce mode de formation pour renforcer l'engagement, l'adhésion et l'appropriation.

### 3.4 Documenter les données probantes

Certaines des Initiatives de normes ayant des membres ou une communauté de pratiques hautement motivés estimaient que la collecte et la diffusion de données probantes jouaient un rôle essentiel pour susciter et entretenir un intérêt en plus de jouer un rôle très concret dans le soutien de l'utilisation des normes en permettant de tirer des leçons par la promotion des bonnes pratiques, des bilans de programmes et des évaluations. Il était estimé que ces leçons étaient particulièrement utiles pour les membres ayant des capacités moindres, tout particulièrement les organisations locales et nationales qui n'avaient pas accès aux mêmes ressources que leurs homologues internationaux. Les initiatives de normes qui avaient les référentiels les plus performants (avec les outils de recherche les plus puissants) étaient généralement celles qui bénéficiaient de l'engagement le plus marqué en dehors de leurs membres immédiats, de la part notamment des généralistes, consultants et évaluateurs dans le domaine humanitaire. Il existe une marge de manœuvre considérable pour promouvoir une approche qui cherche à générer et à documenter les pratiques en vue de permettre à LEGS d'élargir son rôle dans la collecte et la diffusion de données probantes sur divers aspects des directives et des normes. La base de données sur les impacts fraîchement révisée qui est accessible par le biais du site web de LEGS<sup>8</sup> constitue une contribution importante dans ce sens.

### Bibliographie

- Akerkar, S. & Bhardwaj, R. (2018). Good practice guide: embedding inclusion of older people and people with disabilities in humanitarian policy and practice, ADCAP, 2018.
- Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (2019). Standards Minimums pour la Protection de l'Enfance dans l'action humanitaire.
- Brooke (2020). Key Learnings, Reflections and Actions Gleaned from LEGS Workshop.
- Cluster mondial de la sécurité alimentaire (2016). 2017-2019 Strategic Plan, WFP/FAO.
- Coupe, S. et Kisiangani, E. (2013). Study report on the effectiveness of the livestock emergency guidelines and standards (LEGS) in Ethiopia and Kenya, ECHO, Vetnetwork UK et FAO, août 2013.
- Featherstone, A. (2019). Localisation Performance Monitoring Framework, NEAR Network.
- Giles M, Power, J., Meeuwissen, T. et Okawa, S. (2019). What makes international standards interesting for National Disaster Management Authorities? Opportunities and challenges of engaging with NDMAs, Sphère et London School of Economics and Political Science, mars 2019.
- HCR (2019) Refugee Livelihoods and Economic Inclusion, 2019-2023 Global Strategy Concept Note.
- LEGS (2018), LEGS Phase IV: Institutionalising and Localising LEGS Globally and Nationally, Summary of LEGS Strategy 2017-2022, révisé en juin 2018.
- Mercy Corps Mongolie (2019). Annual Report, January – December 2018 & Mercy Corps Mongolie (2020) Annual Report, January – December 2019.
- Ministère de l'Agriculture et du Développement rural (2008). National Guidelines for Livestock Relief Interventions in Pastoral Areas of Ethiopia, Ministère de l'Agriculture et du Développement rural, Addis-Abeba.
- Normes minimales pour le relèvement économique (2018). Mainstreaming MERS within smaller organisations – A regional peer-to-peer approach, Gaziantep, Turquie.
- OCDE (2017). Localising the response: World Humanitarian Summit - Putting Policy Into Practice, The Commitments into Action Series.
- Réseau inter-agences pour l'éducation en situation d'urgence – INEE (2019). Contextualising the minimum standards.
- Sans auteur (2017). LEGS – from walking to running: implementation plan for phase I, 2017 – 2019.
- Watson C., Regassa G. et Kassie K. (2016). Rapid Assessment of Organisational Capacity for the Application of LEGS and the 'National Guidelines for Livestock Relief Interventions in Pastoralist Areas of Ethiopia' to Inform the El Niño Response USAID Feed the Future/Agricultural Knowledge, Learning, Documentation and Policy Project (AKLDP Éthiopie) et Trócaire.

8 Voir <https://www.livestock-emergency.net/legs-impact-database/>.



## **LEGS**

**Vesey Farm**

**Little Clacton Road**

**Great Holland**

**Essex CO13 0EX**

**Royaume-Uni**

✉ [coordinator@livestock-emergency.net](mailto:coordinator@livestock-emergency.net)

🌐 [www.livestock-emergency.net](http://www.livestock-emergency.net)

🐦 [@TheLEGSPROject](https://twitter.com/TheLEGSPROject)

Featherstone, A. (2020). Mettre toutes les chances de son côté : localisation, contextualisation et institutionnalisation. Document de réflexion dans le cadre des Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage. Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage, Royaume-Uni.

© Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage (LEGS) 2020

Avis de non-responsabilité : Cette publication a été commanditée par LEGS et produite indépendamment par l'auteur. Les points de vue exprimés dans ce document ne reçoivent pas nécessairement l'aval de LEGS.

Photo de couverture : Tim Leyland