



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

DIRECTIVES POUR APPRENDRE ET APPLIQUER LE “NATURAL RESOURCE GOVERNANCE TOOL” (NRGT) DANS LES PAYSAGES TERRESTRES ET MARINS



Juin 2015

Les opinions des auteurs exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les vues de l'Agence Américaine (des États-Unis) pour le Développement International ou du Gouvernement des Etats Unis.

Couverture: Source en haute altitude de services éco-systémiques vitaux à Madidi, Bolivie. photo:WCS



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

DIRECTIVES POUR APPRENDRE ET APPLIQUER LE “NATURAL RESOURCE GOVERNANCE TOOL” (NRGT) DANS LES PAYSAGES TERRESTRES ET MARINS

Juin 2015

AVANT-PROPOS

Au cours de la dernière décennie, la communauté de la conservation a fait des progrès considérables en mettant au point des méthodes fiables pour le suivi des objectifs de conservation (caméra-pièges, lignes de transects, etc), des menaces (patrouilles des Rangers / suivi du renforcement de la loi), et les moyens de subsistance (BNS, enquête sur les nécessités de base modifiée). Cependant, la communauté de la conservation n'a pas fait autant de progrès dans le développement d'outils pour le suivi régulier et crédible du reportage des progrès sur les systèmes de gouvernance qui assurent une utilisation durable des ressources. La conservation efficace est fondée sur des systèmes de gouvernance efficaces qui sont en mesure d'établir et de renforcer la conformité aux politiques, règles et règlements qui favorisent l'utilisation durable et la conservation des ressources naturelles.

A ce jour, il y a un manque de moyen simples peu coûteux, et reproductible pour mesurer et comprendre les forces et les faiblesses des groupes ayant compétence légitime sur la gestion des ressources naturelles dans un paysage terrestre ou marin. Sans accès à un outil approprié d'évaluation de la gouvernance, les praticiens de la conservation et du développement ne peuvent pas avoir d'idée claire sur les facteurs les plus à même de faciliter une bonne gouvernance, et aucun processus clair pour identifier comment corriger les facteurs susceptibles de nuire à la bonne gouvernance.

Ce guide, qui a été testé dans onze paysages, fournit une approche pour identifier les groupes les plus importants ayant des droits de gestion des ressources naturelles dans un paysage terrestre ou marin, en déterminant un petit ensemble de facteurs jugés comme étant des éléments essentiels de la bonne gouvernance des ressources naturelles, et en évaluant les forces et les faiblesses de chaque groupe. Le guide décrit une approche et un outil de collecte de données qui, ensemble, constituent une méthode relativement simple, de faible coût, basée sur les avis des experts, pour évaluer les forces et faiblesses de la gouvernance et leur évolution au fil du temps.

Ce guide se présente comme une approche pratique qui, certes, n'est pas parfaite. Les commentaires des utilisateurs sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas aidera à affiner cette approche.

¹ Voyez par exemple Mercy Corps <http://www.mercycorps.org/sites/default/files/mcgoodgovernanceguide.pdf> et The World Bank Program on Forests <http://www.profor.info/knowledge/defining-forest-governance-indicators>

REMERCIEMENTS

La création de ce guide n'aurait pas été possible sans l'étroite collaboration et le soutien de plusieurs organisations et individus. L'USAID et le Bureau des Forêts et de la Biodiversité ont fourni un soutien financier et technique pour la création de ce guide dans le cadre du programme SCAPES. Le programme de CK2C de DAI a fourni un appui technique et de gestion précieux qui a permis de garder la machine en route. Le Dr. Adam Behrendt a très tôt apporté sa contribution dans le processus, ouvrant la voie pour le développement du guide jusqu'à son état actuel. Enfin, les écrous et boulons nécessaires pour rassembler le guide, le piloter et le présenter à un public international a été accompli par une proche collaboration entre WCS, Pact Inc. et AWF avec des contributions additionnelles du WWF et FFI. Les principaux auteurs sont le Dr. David Wilkie (WCS) et Paul Cowles (Pact). Les développeurs des annexes et des bases de données sont le Dr. David Wilkie, le Dr. Michelle Wieland et Diane Detoef de WCS, à travers le soutien financier du programme CARPE de l'USAID.

Remerciements aux étudiants de Yale Forestry and Environmental Studies : Marian Vernon, Melissa Arias, Sarah Tolbert et Hasita Bhammar. Enfin, remerciements à Jennifer Dillard, pour son aide dans la mise en page du guide.

Citez ce rapport comme

Wilkie, D., Detoef, D., Wieland, M., and Cowles, P. 2015. Guidelines for Learning and Applying the Natural Resource Governance Tool (NRGT) in Landscapes and Seascapes. Page 55. USAID, Washington, D.C. and WCS, Bronx NY. USA

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	i
REMERCIEMENTS	ii
GLOSSAIRE	v
INTRODUCTION	I
PRINCIPAUX TERMES ET CONCEPTS	3
Qu'est-ce que la gouvernance des ressources naturelles et comment le mesurer à l'échelle du paysage terrestre ou marin?	3
Qu'est-ce qu'un Groupe de la gouvernance?	4
Comment gouvernance des RN diffère-t-il des GRN?	5
Trois attributs de base pour une Gouvernance Efficace	5
Attribut 1: Autorité	6
Attribut 2: Capacité	7
Attribut 3: Pouvoir	8
GUIDE D'UTILISATION DU NRG T	10
Résumé	10
Instructions Étapes par Étapes Pour la Mise en Oeuvre du NRG T	12
Etape 1: Identifier et Cartographier les Groupes de Gouvernance Clefs dans un Paysage Terrestre ou Marin	12
Etape 2: Classer les Groupes de Gouvernance les plus Influent s	14
Etape 3: Mener les Entretiens sur les Forces et Faiblesses de la Gouvernance	14
Etape 4: Noter des Enquêtes	16

Etape 5: Utiliser la Base de Données NRGT, Analyser et Présenter les Résultats	17
Step 6: Développer et Appliquer des Actions pour Améliorer la Gouvernance	21
Mettre à jour des modèles conceptuels	21
Identifier des actions et développer une chaîne de résultats de gouvernance	22
Planifier, mettre en oeuvre, et apprendre des actions réalisées	22
ÉTUDES DE CAS – L'UTILISATION DU NRGT	23
CONCLUSIONS	24
ANNEXES	26
Guide Pour les Questionnaires sur la Gouvernance et l'Activité de Notation	26
Guide pour les Entretiens Individuels Avec les Personnes qui Travaillent Pour le Groupe de Gouvernance	27
Guide pour les Entretiens Individuels Avec les Personnes Dont les Activités sont Régies par le Groupe de Gouvernance	34
Explications des Questionnaires pour les Entretiens Individuels	35
Fiche de Notation Pour l'Évaluation de la Gouvernance	39

GLOSSAIRE

La responsabilité: est la croyance ou la compréhension qu'un groupe de gouvernance et chaque individu au sein du groupe est a) nécessaire pour assumer certaines responsabilités et b) est considérée comme devant s'acquitter de ces responsabilités. Plus important, le groupe de la gouvernance doit être vu comme responsable de ses actions et devant répondre aux intérêts des utilisateurs des ressources naturelles et les titulaires de droits.

L'Autorité: la perception des utilisateurs des ressources naturelles et les titulaires de droits qu'un groupe de gouvernance représente véritablement leurs intérêts et a compétence légale ou coutumière pour régir «leurs» ressources naturelles.

Capacité: les connaissances et les compétences nécessaires pour décider ce qui doit être fait et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces décisions.

L'Efficacité (de la gouvernance des ressources naturelles): quand un groupe de gouvernance des ressources naturelles prend les décisions et applique les règles qui assurent la durabilité (c'est-à-dire la productivité écologique et économique à long terme) des ressources naturelles sous leur contrôle. La gestion durable à long terme efficace des ressources naturelles repose sur une gouvernance représentative et démocratique.

L'Équité: la croyance des utilisateurs des ressources naturelles et des titulaires de droits sur la mesure dans laquelle ils croient que les règles

qui régissent l'accès et l'utilisation des ressources naturelles sont équitables en termes de qui en bénéficie et qui encourt les coûts, et que le renforcement de ces règles est appliqué de manière égale entre tous les individus et les groupes.

Institutions: les normes formelles ou coutumières, les politiques, les règles et règlements qui sont disponibles pour un groupe de gouvernance afin de définir l'accès et l'utilisation des ressources naturelles relevant de leur juridiction.

Les Connaissances et compétences: la compréhension de base des a) facteurs biologiques, économiques, historiques, sociopolitiques et de gestion qui mettent en péril la viabilité à long terme de l'utilisation des ressources naturelles; b) politiques et pratiques qui devraient être mises en place pour remédier à la situation afin que les ressources évaluées soient conservées et utilisées de manière durable; et c) moyens de surveiller l'efficacité des mesures de conservation.

Légitimité: le groupe de gouvernance est reconnu officiellement (c'est-à-dire, juridiquement - de jure) ou informellement (c'est-à-dire traditionnelle - de facto) comme ayant compétence pour déterminer quelles sont les pratiques d'utilisation des ressources ou des terres autorisées, définir qui peut accéder à certaines ressources ou mettre en œuvre certaines pratiques pour utiliser les terres et établir quelles sanctions peuvent être et seront imposées pour les infractions à ces règles.

Motivation: le niveau de volonté des individus au sein d'un groupe pour faire leur travail, y consacrer du temps, combattre l'adversité, et défendre les intérêts de leur groupe dans un effort pour mettre en œuvre les plans de leur groupe et d'atteindre les objectifs et les buts de leur groupe.

Gouvernance des ressources naturelles: savoir qui prend les décisions (le groupe de gouvernance) sur l'accès et l'utilisation des ressources naturelles, et le processus par lequel un groupe de gouvernance décide et définit ce qui est, et ce qui n'est pas un comportement acceptable en termes d'utilisation des ressources naturelles dans une zone donnée, et comment le groupe s'assure que les gens respectent les politiques, les règles et les règlements en matière de comportement acceptable.

Gestion des ressources naturelles: la mise en œuvre des règles et des règlements définis par un organe de gouvernance ou d'un groupe. Les «Gouverneurs» des ressources naturelles sont les individus ou les groupes qui les créent, et sont responsables de la mise en œuvre des politiques et des normes d'utilisation et d'accès aux ressources naturelles (institutions). Les «Gestionnaires» sont des individus ou des groupes qui sont responsables de l'exécution des politiques, règles et règlements (institutions) établis par les «gouvernants».

Participation: la mesure où les différents utilisateurs des ressources naturelles et les titulaires de droits sont en mesure de participer et de faire entendre leur voix dans l'élaboration des politiques qui limitent l'accès et l'utilisation des ressources, et dans le règlement des sanctions contre ceux qui ne respectent pas les normes acceptées.

Pouvoir: la capacité d'un groupe de gouvernance d'exercer son autorité et de le faire sans être sapé régulièrement ou de façon répétée en faveur d'autres groupes plus puissants.

Ressources: Les actifs physiques (bureaux, voitures, bateaux, caméras piéges, GPS, ordinateurs, téléphones, tentes, carburant, etc), financiers et en personnel nécessaires d'un groupe de gouvernance pour être en mesure de mettre ses plans en action au sein de leur juridiction et de surveiller et rapporter les résultats et les impacts de leurs efforts.

Transparence: la franchise avec laquelle un groupe de gouvernance effectue son travail.

INTRODUCTION

Ce guide a été conçu pour fournir aux partenaires de Approches Durables de Conservation dans les Écosystèmes Prioritaires (SCAPES), ceux du Programme d'Afrique Centrale pour l'Environnement (CARPE) et ceux de l'Agence américaine pour le Développement International (USAID), un ensemble de concepts et outils de base pour une meilleure compréhension, évaluation et impact sur la gouvernance des ressources naturelles (RN) dans les paysages terrestres et marins. Le public cible actuel pour ce guide est le personnel de terrain des agences de gestion des ressources naturelles ou leurs partenaires qui souhaitent effectuer une cartographie de la gouvernance et une évaluation des forces et faiblesses dans leurs paysages respectifs. Les concepts et les outils dans le guide peuvent servir de point de départ pour l'application des évaluations de la gouvernance des RN dans les différentes régions. Il est prévu que ces applications premières seront ensuite utilisés pour affiner ce guide, fournissant une méthodologie et un ensemble d'outils testés et robustes.

L'objectif global de ce guide est de:

- Identifier les groupes clés qui gouvernent l'accès et l'utilisation des RN dans un paysage terrestre ou marin donné

² SCAPES est un partenariat entre l'USAID et quatre organisations non gouvernementales (AWF, Pact [leader d'un consortium qui comprend FFI, ACDI-VOCA, et BirdLife International], WCS, et WWF) qui vise à préserver la biodiversité d'importance mondiale et assurer un leadership dans le développement, la documentation et le partage des pratiques de conservation sur l'état de l'art.



Le Plateau Ustyurt est un désert tempéré située entre la mer Caspienne et la mer d'Aral qui est partagée entre le Kazakhstan et l'Ouzbékistan. Son immensité pure représente un défi majeur pour l'application de la loi. Photo: Maria Karlstetter, Pacte / FFI

³ CARPE est un programme financé par l'USAID et mis en oeuvre par un consortium d'organisations non gouvernementales dont l'objectif est la conservation des forêts et de la faune sauvage du bassin du Congo. Plus d'informations disponibles sur carpe.umd.edu

- Évaluer les forces et les faiblesses de la gouvernance des groupes clés qui peuvent ensuite à investir directement pour améliorer la gouvernance des ressources naturelles dans le paysage terrestre ou marin.

Ce guide a pour volonté d'être simple, pratique et facile à appliquer.

Le texte qui suit définit les termes et les concepts clés de la gouvernance et fournit un manuel étape par étape sur comment utiliser l'Outil sur la Gouvernance des Ressources Naturelles - NRGTool ou Natural Resource Governance Tool dans un paysage donné.

L'objectif est que ce guide sera approprié pour et utilisé par une large gamme de praticiens de la conservation et d'organisations. Il devrait être utile à la fois comme un outil de démarrage pour aider à cadrer les difficultés de gouvernance et identifier des actions au commencement d'un projet, ou comme un outil servant à améliorer sa mise en œuvre dans un paysage terrestre ou marin où un programme de conservation est déjà établi.

TERMES ET CONCEPTS CLÉS

Qu'est-ce que la Gouvernance des Ressources Naturelles et Comment le Mesurer à l'Échelle du Paysage Terrestre ou Marin?

L'amélioration de la gestion, la réduction des menaces, et l'atteinte des objectifs de conservation sur le long terme nécessitent une bonne gouvernance. À l'échelle du paysage terrestre ou marin, la gouvernance des RN n'est généralement pas la responsabilité d'un seul organisme ou un groupe, mais est plutôt effectuée à travers les actions de plus d'un groupe ou d'une organisation des secteurs public, privé et de la société civile, avec autorité formelle ou informelle pour gouverner, et souvent avec des juridictions en chevauchement et en concurrence.

Les pratiques non durables d'utilisation des ressources et des terres se produisent souvent dans des espaces mal réglementés, lorsque les intérêts de certains individus et groupes dépassent les intérêts de la société en général. La conservation de la biodiversité et l'assurance d'une utilisation durable des RN dans un paysage est dans ce cas impossible en l'absence d'une gouvernance efficace. Et la gestion durable à long terme des ressources naturelles repose sur une gouvernance représentative et démocratique. Pour améliorer l'efficacité de la gouvernance à l'échelle du paysage, il est nécessaire de:

- 1) Identifier tous les groupes de gouvernance du paysage
- 2) Cartographier leurs juridictions
- 3) Faire le classement par ordre d'influence et de pouvoir

- 4) Évaluer leurs forces
- 5) Investir à surmonter leurs faiblesses

Ce guide n'est pas conçu pour évaluer si oui ou non un groupe de gouvernance a ou n'a pas atteint les objectifs explicites ou implicites de la gestion des RN (GRN) dans sa zone de responsabilité. Au contraire, le guide est conçu pour évaluer si oui ou non un groupe a les attributs requis pour une gouvernance efficace des RN. Par conséquent, ce guide se concentre sur un petit ensemble d'attributs qui sont des indicateurs puissants de l'"efficacité" probable des différents groupes à régir l'accès et l'utilisation des RN dans un paysage terrestre ou marin.

Définition de l'Efficacité de Gouvernance

Quand un groupe de gouvernance des ressources naturelles prend les décisions et applique les règles qui assurent la durabilité (c'est-à-dire, la productivité écologique et économique à long terme) des ressources naturelles sous leur contrôle. La gestion durable et efficace à long terme des ressources naturelles repose sur une gouvernance représentative et démocratique.

NRGT versus PAMETT

Il est important de noter que le NRG T n'est que l'une des approches pour évaluer la gouvernance. Il en existe d'autres, comme l'Outil de Suivi de l'Efficacité de Gestion des Aires Protégées, PA-METT, développé par le WWF et la Banque Mondiale (http://assets.panda.org/downloads/mett2_final_version_july_2007.pdf) et largement utilisée par l'UICN.

Ces outils, NRG T et PA-METT, sont tous deux basés sur des opinions d'experts et des questionnaires. Ce qui différencie les deux approches est le fait que le NRG T s'intéresse essentiellement sur l'évaluation du niveau auquel un groupe de gouvernance possède les conditions favorables pour gouverner de manière efficace (c-a-d., est-ce que le groupe de gouvernance a l'autorité, la capacité et le pouvoir de gouverner?). Le PA-METT s'intéresse plus sur une liste de vérification des défis de gouvernance (c-a-d., menaces sur la biodiversité dans la juridiction du groupe), des statuts légaux de l'aire protégée, des statuts de planification de l'aire protégée, et des réalisations passées. Tandis que le NRG T met l'accent sur la gouvernance, PA-METT examine d'avantage l'efficacité de gestion.

Tous deux sont utiles. Tous deux répondent à différentes questions. Et, plus important encore, mettre en oeuvre l'un ne veut pas dire qu'il ne faut pas considérer utiliser l'autre afin d'obtenir une meilleure compréhension des fossés dans la gouvernance de la zone dans laquelle s'investit l'organisation.

Qu'est-ce qu'un Groupe de Gouvernance?

Dans ce guide sur la gouvernance le focus ne se porte pas sur les «institutions» (c'est-à-dire, les normes, règles et règlements) qui définissent qui a accès aux RN dans un paysage, et comment ces RN peuvent être utilisées. Au contraire, il se concentre sur les groupes, souvent appelés autorités, qui ont compétence sur les différents espaces et RN dans un paysage terrestre ou marin, et évalue si elles ont les attributs clés nécessaires pour établir et faire respecter ou peut-être influencer les institutions (c-a-d; règles et règlements) visant à assurer une utilisation durable des RN. Ces groupes peuvent être des agences gouvernementales, la société civile ou des organisations non gouvernementales, des coopératives, des associations, des collectivités ou des entreprises privées. Ces groupes définissent souvent quelles utilisations des RN sont et ne sont pas souhaitables et admissibles, et mènent également des actions de gestion pour s'assurer que les résidents locaux et extérieurs se conforment aux règles et règlements souhaités sur les RN. Leur capacité à gouverner efficacement se trouve au cœur de la conservation de la biodiversité et de l'utilisation durable des RN dans tout paysage terrestre ou marin. Il est probable que la gouvernance efficace des ressources naturelles à l'échelle du paysage terrestre ou marin exige un mélange de groupes de gouvernance qui interagissent et se renforcent ou qui influencent les décisions des uns et des autres autour de la GRN.

Comment la gouvernance des RN diffère-elle de la Gestion des RN?

La Gouvernance des ressources naturelles peut être définie comme le processus par lequel des groupes de titulaires de droits décident et définissent, par le biais d'un processus transparent et démocratique

Institutions Versus Organisations

Le terme institution est souvent mal compris. Dans ce guide, institution est utilisé dans son sens juridique (c'est-à-dire l'institution du mariage) pour désigner les normes, les règles, les règlements et les politiques qui guident notre comportement individuel et social et nos pratiques. En revanche, la gouvernance se manifeste par le secteur public, le secteur privé, et les entités, des groupes, des organisations ou des organismes de la société civile, qui établissent et appliquent les règles, les normes et la réglementation des RN (c'est-à-dire des institutions). Autrement dit, les institutions sont les lois, et les organisations sont les groupes qui créent les institutions et les appliquent.

qui représente les intérêts des citoyens, ce qui est et ce qui n'est pas un comportement acceptable en termes d'utilisation des RN dans une zone donnée, et comment le groupe s'assure que les gens respectent les politiques, les règles et les règlements en matière de comportement acceptable.

La Gouvernance diffère de la gestion en ce que cette dernière est la mise en œuvre des règles et des règlements définis par un organe de gouvernance ou d'un groupe. Les "Gouverneurs" des RN sont les personnes ou les groupes qui créent et sont responsables de la mise en œuvre des politiques et des normes (institutions) d'accès et d'utilisation des RN. Les «gestionnaires» sont des individus ou des groupes responsables de l'exécution des politiques, règles et règlements (institutions) établis par les «gouverneurs».

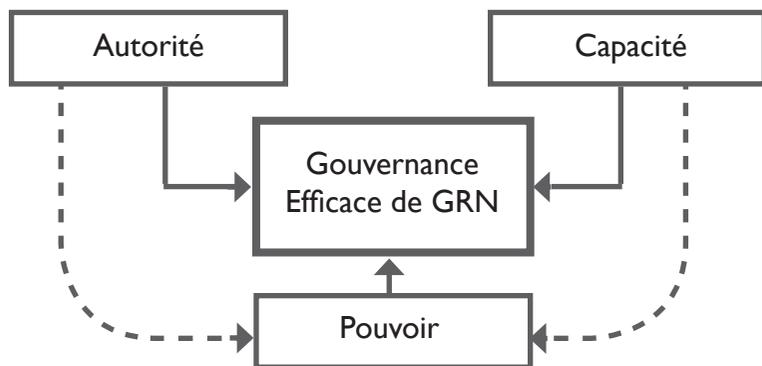
Trois attributs de base pour une gouvernance efficace

Ce qui détermine si un groupe sera en mesure de régir l'accès et l'utilisation durable des RN, et donc de manière efficace, est très controversé. De nombreux facteurs peuvent jouer un rôle dans si oui ou non un groupe de gouvernance est en mesure de gouverner efficacement, et une révision de la littérature et des directives sur la gouvernance pourrait générer une énorme liste d'attributs jugés nécessaires à la bonne gouvernance. Pour aider à déterminer où les investissements dans le renforcement de la gouvernance devraient être ciblés, ainsi que suivre et signaler les points forts et faiblesses de gouvernance au fil du temps, un outil d'évaluation de la gouvernance doit se concentrer sur le plus petit ensemble d'attributs que l'on croit être le plus prédictif de l'efficacité et qui peut être évalué de manière répétée au fil du temps à un coût relativement faible.

Dans ce contexte, l'Outil sur la Gouvernance des Ressources Naturelles, ou NRGT, se concentre sur trois attributs: l'autorité, la capacité et le pouvoir. Si un groupe de gouvernance manque d'autorité pour gouverner (c'est-à-dire, les gens n'ont pas confiance en eux pour représenter et protéger leurs intérêts), il ne pourra pas être efficace sur le long terme. Si un groupe de gouvernance a une capacité insuffisante pour gouverner (c'est-à-dire, de décider ce qu'il faut faire et mettre en œuvre ces décisions), alors, même si elle est perçue comme légitime aux yeux des utilisateurs des ressources clés et les titulaires de droits, il est peu probable qu'il puisse régir l'accès et l'utilisation de RN. Enfin, même si un groupe de gouvernance est perçu comme étant l'autorité légitime, et même quand il a la capacité de planifier et d'agir, si elle n'a pas le pouvoir politique ou économique d'exercer son autorité, il ne pourra pas gouverner efficacement. Notre

modèle de gouvernance efficace (Figure 1) reconnaît que certains aspects de l'autorité (c'est à dire, la légitimité) et la capacité (c'est-à-dire, des ressources financières ou des capacités techniques) peuvent influencer sur la quantité de pouvoir que possède un groupe.

FIGURE 1: UN MODELE SIMPLE DE GOUVERNANCE EFFICACE DE GRN



Attribut I: Autorité

L'autorité est un terme chargé qui signifie beaucoup de choses pour beaucoup de gens. Ce terme a été choisi comme un attribut de base de la gouvernance efficace car de nombreuses années d'expérience sur le terrain dans une large gamme de contextes suggèrent que si un groupe de gouvernance n'est pas perçu par les utilisateurs des ressources comme ayant l'autorité de prendre des décisions en matière de ressources naturelles et de faire respecter, alors leur capacité à gérer l'accès et l'utilisation des ressources naturelles est minée immédiatement ou à long terme.

Dans le cadre de ce guide, l'autorité est définie comme la perception des utilisateurs des ressources naturelles et les titulaires de droits qu'un groupe de gouvernance représente véritablement leurs intérêts et a compétence légale ou coutumière pour régir «leurs» ressources naturelles. L'Autorité, sans surprise est un attribut composite qui est construit sur une base de préoccupations fondamentales des utilisateurs des ressources et les titulaires de droits. Plus précisément, ce qui constitue l'autorité pour un paysage donné dépendra d'un ensemble de facteurs complexes, y compris des histoires sociales et politiques, et le niveau d'exposition à des conceptions démocratiques de gouvernance. Voici des exemples de composants d'autorité qui peuvent être importants. La première (légitimité) est intrinsèque au groupe de gouvernance, alors que les quatre autres (responsabilité, transparence, participation et équité) sont les résultats des actions du groupe de gouvernance (c'est-à-dire le groupe mène-t-il ses travaux de manière responsable, transparente et équitable, avec la participation significative des utilisateurs des ressources et les titulaires de droits). Nous vous proposons celles-ci non comme une liste définitive mais comme un exemple de facteurs qui peuvent être importants dans la compréhension de la source de l'autorité d'un groupe de gouvernance.

- **La légitimité** est le droit formel (c'est-à-dire juridique) ou informel (c'est-à-dire traditionnel) des intervenants reconnus pour déterminer quelles pratiques d'utilisation des ressources ou des terres sont autorisées, qui peut accéder à certaines ressources ou à la mise en œuvre de certaines pratiques d'utilisation des terres, et quelles sanctions peuvent être et seront imposées pour les infractions de ces règles. Par exemple, l'agence d'un parc national peut être perçue par les populations locales pour avoir le droit légitime au regard de la loi de décider ce qui est permis



Des membres de la communauté préparent une carte à Bateke, Congo. Photo: WCS

dans les aires protégées nationales et d'imposer ces règles. Une communauté locale peut avoir des droits coutumiers légitimes pour déterminer comment leurs terres et les ressources sont utilisées et pour faire respecter ces règles par la pression sociale. Dans de nombreux paysages terrestres et marins, plus d'un groupe peuvent avoir le droit légitime de gérer les ressources naturelles au même endroit (par exemple, dans le parc national Yasuni, le National Park Service de l'Equateur, le ministère équatorien de l'Énergie et des Mines, et les indigènes Waorani, ont tous la légitimité, le droit légal ou coutumier, de décider qui a accès aux ressources naturelles dans le parc).

- **La responsabilisation** est la croyance ou la compréhension qu'un groupe de gouvernance et chaque individu au sein du groupe est a) nécessaire pour assumer certaines responsabilités et b) vu comme devant s'acquitter de ces responsabilités. Plus important, le groupe de gouvernance doit être vu pour être responsable de ses actions

et répondre aux intérêts des utilisateurs des ressources naturelles et les titulaires de droits.

- **La transparence** se réfère généralement à l'ouverture avec laquelle un groupe de gouvernance effectue son travail.
- **La participation** renvoie à la mesure dans laquelle les différents utilisateurs des ressources naturelles et les titulaires de droits sont en mesure de participer et de faire entendre leur voix dans l'élaboration des politiques qui limitent l'accès et l'utilisation des ressources, et dans le règlement des sanctions contre ceux qui ne respectent pas les normes acceptées. Le fait que les utilisateurs des ressources naturelles clés et les titulaires de droits perçoivent ou non que leur participation est sollicitée et valorisée détermine souvent s'ils estiment que le groupe a le pouvoir de prendre des décisions pour eux sur l'accès et l'utilisation de «leurs» ressources.
- **L'équité** concerne le fait que les utilisateurs et les détenteurs des droits sur les ressources naturelles croient que les règles qui régissent l'accès et l'utilisation des RN sont équitables en termes de qui en bénéficie et qui encourt les coûts, et que l'application de ces règles est appliquée de manière égale entre tous les individus et groupes. D'une manière générale, l'équité tourne autour de préoccupations sur une répartition équitable des coûts et des avantages, l'égalité des droits en vertu de la loi, et l'application égale de la loi.

Attribut 2: Capacité

Pour que les groupes de gouvernance soient efficaces, ils auront généralement un certain nombre de compétences, capacités ou ressources qui leur permettent de planifier et de mettre en œuvre la conservation et les plans et actions durables sur les RN. Des choses

comme la connaissance, les compétences techniques et les ressources humaines et financières sont souvent des aspects importants de la capacité. Un cadre institutionnel favorable (c'est-à-dire les normes, les règles et les règlements qui favorisent, plutôt que sapent, la GRN durable) est également un élément essentiel de la capacité de gouvernance. Comme avec la légitimité, il peut y avoir des éléments importants de la capacité qui sont définis plus localement. Par exemple, la motivation peut être un élément important de la capacité dans de nombreux paysages, sans être forcément le cas partout.

Ci-dessous, nous avons inclus quelques exemples de ce qui pourrait être des composantes essentielles de la capacité à gouverner d'un groupe:

- **Les Connaissances et compétences** sont ensemble la compréhension de base de a) les facteurs- biologiques, économiques, historiques, socio-politiques et de gestion- qui peuvent mettre en péril la viabilité à long terme de l'utilisation des RN; b) les politiques et les pratiques qui seraient nécessaires pour remédier à la situation afin que les ressources de valeur soient conservées et utilisées de façon durable; et c) les moyens d'un groupe pour surveiller l'efficacité de la mise en œuvre de leurs plans de conservation.
- **Les ressources** sont les actifs physiques (bureaux, voitures, bateaux, pièges photographiques, GPS, ordinateurs, téléphones, tentes, carburant, etc), financiers, et en personnel nécessaires pour qu'un groupe de gouvernance soit en mesure de mettre ses plans en action à la échelle spatiale appropriée et surveiller et communiquer les résultats et les impacts de leurs efforts
- **Le cadre institutionnel** est l'ensemble des normes, des règles,

des règlements et des politiques qui permettent ou militent contre la capacité de gouvernance d'un groupe pour la gestion durable des RN. Même si un organe de gouvernance a les compétences, les ressources et la motivation à prendre des mesures, si leurs actions ne sont pas fondées sur un ensemble de soutien des règles et règlements qui pratiquent explicitement le droit informel ou coutumier sur qui a accès à quelles ressources et comment ces ressources peuvent être utilisées, leurs actions sont peu susceptibles d'être efficaces à long terme.

- **La motivation** fait référence au niveau de la volonté des individus au sein d'un groupe pour faire leur travail, consacrer du temps, aux prises avec l'adversité, et défendre les intérêts de leur groupe dans un effort pour mettre en œuvre les plans de leur groupe et d'atteindre les objectifs et les buts de leur groupe. La motivation est cet essence ineffable qui encourage le travail pour des raisons indépendantes de rémunération, et ce qui fait que l'impossible se produise effectivement. La motivation est un engagement personnel inébranlable à faire tout ce qui est nécessaire pour faire le travail.

Attribut 3: Pouvoir

Le pouvoir est manifeste de deux manières: 1) le pouvoir d'un groupe de gouvernance à adopter ses décisions, et 2) le pouvoir des utilisateurs des ressources et les titulaires de droits de réunir un groupe de gouvernance à rendre des comptes.

Le premier dépend en partie de la capacité du groupe de gouvernance (attribut 2), mais dépend surtout de savoir si d'autres, à l'extérieur du groupe, ont la capacité de contredire les décisions du groupe. La première manifestation du pouvoir est donc un destructeur de

gouvernance qui peut, et souvent va, saper l'aptitude d'un groupe de gouvernance à dicter ses politiques, renforcer ses règles, et obtenir réparation pour atteinte à leur autorité légitime. Le pouvoir est le seul attribut de la gouvernance qui n'est pas seulement tenu par un unique groupe de gouvernance; c'est un attribut qui est mesuré par rapport avec d'autres groupes, agences, acteurs et organisations. Comprendre le pouvoir d'un groupe de gouvernance particulier est nécessaire, mais pas suffisant. Pour cet attribut, il est nécessaire de comprendre comment le pouvoir est détenu et utilisé par différents groupes et individuels dans le contexte de la gouvernance des RN.

Par exemple, bien que le Ministère de l'Environnement et l'Agence des Parcs Nationaux a juridiction sur la gouvernance d'un Parc National, le Ministère des Mines et du Pétrole et une entreprise privée de secteur du pétrole peuvent en réalité déterminer qui a accès au Parc National. Dans ce cas, même si l'Agence des Parcs Nationaux a une autorité formelle sur la gouvernance du Parc, une entreprise du secteur privé a de facto l'autorité sur l'accès au parc et peut de manière répétée bloquer l'aptitude des services du Parc à faire leur travail.

La seconde manifestation du pouvoir est liée au fait que les utilisateurs des ressources naturelles et les titulaires de droits dont les ressources sont gouvernées par un groupe qui est censé représenter leur intérêt, a le pouvoir d'amener le groupe à rendre compte de leurs décisions et actions, c'est à dire à les tenir responsables. Ceci requiert que soit mis en place un cadre juridique légal ou coutumier qui garantit l'accès du public aux informations sur le fonctionnement du groupe de gouvernance, exige que le groupe de gouvernance réponde aux demandes d'informations, et spécifie les mécanismes de recours si un groupe venait à manquer à ses obligations. Cela requiert également

que ceux qui aimeraient amener le groupe à rendre des comptes aient les connaissances, le temps et les finances pour le faire. Cet aspect du pouvoir, d'une importance capitale, est largement pris en compte dans cet outil de gouvernance dans les considérations sur la responsabilité, la transparence, et le cadre institutionnel qui sont des éléments de l'attribut sur l'autorité (voir section ci dessus).



Des rangers d'état d'Okhotzooptom et l'Inspection du Territoire du Kazakhstan discutent de leurs besoins en formations et ressources pour guider le futur soutien. Photo: Alisher Sakhbutdinov, Pact/FFI

GUIDE D'UTILISATION DU NRG T

Cette section est un guide d'utilisation qui contient un bref aperçu du processus du NRG T, suivi d'un descriptif détaillé des six étapes. L'objectif de cet exercice est de : a) Aider à identifier où les investissements ciblés pourraient aider à renforcer l'aptitude des différents groupes ayant juridiction formelle ou informelle pour gouverner l'utilisation des ressources naturelles de façon durable, et b) évaluer au fil du temps si ces investissements ont l'impact désiré et renforce de manière remarquable les capacités des groupes cibles à gouverner durablement les ressources naturelles.

L'outil ne s'intéresse pas à la question de savoir si un groupe de gouvernance prend les bonnes décisions et les applique, mais plus de savoir s'ils sont en mesure de gouverner durablement les ressources naturelles, et si non, pourquoi ils n'en sont pas capables ou ne veulent pas le faire. Pour s'assurer de la crédibilité, de l'utilité et du faible coût de l'évaluation, nous suggérons de mener les questionnaires d'enquêtes avec à la fois des représentants de différents groupes de gouvernance ayant juridiction sur les ressources naturelles dans votre aire d'intérêt, et un échantillon de personnes dont les pratiques de vie sont susceptibles d'être influencées par les décisions prises par les différents groupes de gouvernance.

Pour l'étape 1, il est conseillé d'être avec un petit groupe de discussion constitué de personnes ayant une bonne connaissance des groupes de gouvernance dans l'aire d'intérêt; et pour l'étape 2 le même groupe de discussion. Pour les entretiens de l'étape 3, il est conseillé de les faire

avec des représentants du groupe de gouvernance et des personnes influencées par les décisions de ce groupe. Si ce n'est pas possible alors l'alternative, mais moins bonne option est d'interviewer le petit groupe d'experts impliqués dans les étapes 1 et 2.

Résumé

Étape 1: Identification et cartographie des groupes de gouvernance clés au sein d'un paysage terrestre ou marin.

Identifier et cartographier les juridictions spatiales des groupes de gouvernance des RN qui soit exercent activement, soit pourraient potentiellement exercer leur autorité sur les RN dans le paysage terrestre ou marin donné. Les informations peuvent être recueillies à l'aide de documents existants, de la participation de personnel expérimenté et d'informateurs clés, ou en utilisant un processus participatif plus large. Une fois que les principaux groupes de gouvernance des RN ont été identifiés, leur propre influence sur le territoire (par exemple, international, régional, national ou local) et sur les ressources naturelles (terre, eau, faune, minéraux, etc) est à noter. Plus simplement, lorsque chaque groupe de gouvernance est relevé, il faut tenter de cartographier leur influence géographique et dresser l'inventaire des ressources naturelles sur lesquelles ils ont compétence formelle ou coutumière.

Étape 2: Classement des groupes de gouvernance les plus influents. Si un grand nombre de groupes de gouvernance (> 5) ont été identifiés à l'étape 1, il est plus efficace de mener l'évaluation

de la gouvernance sur les groupes qui ont le plus d'influence sur la géographie la plus étendue dans le paysage, ou sur le plus large éventail de ressources naturelles dans le paysage. L'influence peut être considérée comme un mélange de couverture spatiale, la gamme de ressources régies, et si l'absence d'un groupe de gouvernance particulier porterait gravement atteinte à l'efficacité de la conservation dans le paysage terrestre ou marin. Un moyen simple de classer la liste est de demander à chaque expert de voter pour leurs trois premiers groupes de gouvernance des ressources naturelles les plus influents ayant compétence sur l'utilisation des ressources naturelles dans le paysage terrestre ou marin. Une fois que les groupes identifiés sont classés par influence, 3 ou 4 groupes par paysages devraient être sélectionnés pour participer au NRG. Pour chacun de ces groupes, il est important d'encourager leur participation et volonté à renforcer leur capacité à gouverner en comprenant où ils pourraient avoir besoin d'assistance.



Le Comité de Gestion des Pêcheries du village reçoit une formation sur les bonnes pratiques de pêche, l'importance des associations de pêcheurs et le suivi des activités de pêche dans le fleuve Zambeze, Zambie. Photo:AWF

Etape 3: Mener les entretiens sur les forces et faiblesses de la gouvernance. Pour chacun des 3 ou 4 groupes les plus influents à être évalués, un minimum de 8 personnes devraient être interrogées - 4 membres du groupe de gouvernance et 4 autres dont les pratiques de vie sont influencées par les décisions du groupe. Chacun de ces deux sets de personnes interrogées ont leur propre questionnaire (voir Annexe 1 et 2) - un pour les représentants du groupe (*Guide pour les entretiens individuels avec les personnes qui travaillent pour le groupe de gouvernance*) et un autre pour les personnes dont les pratiques de vie sont influencées par les décisions du groupe (*Guide pour les entretiens individuels avec les personnes dont les activités sont régies par le groupe de gouvernance*). Pour obtenir une large gamme d'opinions il est important de sélectionner, autant que possible, un nombre égal d'hommes et de femmes, et dans le cas des membres du groupe, des personnes ayant différentes positions et responsabilités. Si l'influence du groupe couvre une grande zone, il ne faut pas interroger des personnes qui vivent au même endroit, mais interroger des personnes qui se situent en différents endroits de la zone de juridiction du groupe. Ceci voudra peut-être dire qu'il faudra interroger plus de 4 personnes dans cette catégorie.

Etape 4: Notation des enquêtes. Une fois toutes les enquêtes réalisées, l'équipe devrait se regrouper et, en analysant les réponses que les personnes interrogées ont donné, attribuer un score à chaque sous-attribut dans le questionnaire. Générer des score aide à garder une trace des forces et faiblesses de la gouvernance au fil du temps, et permet d'évaluer l'impact des investissements cibles sur le renforcement de la gouvernance.

Etape 5: Saisir les données sur la base de données, analyser et présenter les résultats. Après avoir attribué tous les scores pour chaque questionnaire, ceux-ci doivent être saisis dans la base de données du NRG. Cette base de données calculera automatiquement les moyennes des trois attributs de la gouvernance par groupe et par an. Présenter les scores de l'autorité, la capacité et du pouvoir en utilisant des diagramme en araignées ou radar aide à visualiser et interpréter les résultats et à tirer des conclusions concernant les stratégies et interventions nécessaires. Le questionnaire papier doit être scanné et importé dans la base de données pour s'assurer que les données ne soient pas perdues. L'équipe devra faire une analyse narrative des réponses et des recommandations, en évaluant les opportunités pour renforcer l'aptitude de groupes spécifiques à gouverner la conservation et l'utilisation durable des ressources naturelles dans le paysage terrestre ou marin, et élaborer un plan d'actions pour mettre en œuvre des activités spécifiques de renforcement de la gouvernance.

Etape 6: Développer et mettre en œuvre des actions pour améliorer la gouvernance. Après avoir complété les étapes 1 à 5, l'équipe a maintenant une bonne compréhension des forces et des faiblesses de gouvernance des groupes clés dans leur aire géographique d'intérêt. Avec ces nouvelles connaissances l'équipe est prête à concevoir et mettre en œuvre des activités pour remédier aux faiblesses et renforcer l'aptitude de chaque groupe à gouverner de manière efficace. Une approche pour compléter l'étape 6 est de mettre à jour le modèle conceptuel du projet et développer des chaînes de résultats qui montrent explicitement comment les actions choisies vont renforcer un attribut d'un groupe de gouvernance qui avait été évalué comme relativement faible par le NRG.

Exemple de définition de la gouvernance des ressources naturelles

La gouvernance des ressources naturelles s'intéresse à ceux qui prennent les décisions, et comment ces groupes de personnes décident ce qui est et ce qui n'est pas un comportement acceptable en matière d'utilisation des ressources naturelles dans une zone, et comment ces groupes s'assurent que les personnes se conforment à leurs règles.

Instructions étapes par étapes pour déployer le NRG

Etape 1: Identifier et cartographier les groupes de gouvernance clés au sein d'un paysage terrestre ou marin

Pour mieux évaluer et comprendre la gouvernance des RN et ses relations pour améliorer la conservation dans les paysages terrestres et marins, il est nécessaire de commencer à identifier les groupes de gouvernance clés qui jouent un rôle en décidant de la façon dont les ressources naturelles sont gérés au sein du paysage terrestre ou marin.

Participants: *Le développement d'une cartographie des groupes de gouvernance des RN nécessite une équipe d'experts (c-a-d., responsable de projet, membres du personnel qui travaillent dans la zone depuis longtemps, etc.) qui connaissent bien la zone et ont une bonne compréhension des groupes de gouvernance actifs dans le paysage terrestre ou marin.*

Durée suggérée : à 2 heures

Inventaire des étapes à suivre par l'animateur pour le processus de cartographie des groupes de gouvernance des RN:

- ✓ Commencer par utiliser ou dessiner une carte qui retrace le territoire entier du paysage terrestre ou marin.
- ✓ Discuter brièvement des principaux types des RN au sein du territoire.
- ✓ Discuter brièvement des menaces principales de conservation dans le paysage terrestre ou marin.
- ✓ Identifier, via une saison de réflexion, les groupes de gouvernance dans le paysage terrestre ou marin, en pensant d'abord à ces groupes qui sont réellement physiquement présents au sein du territoire ; cartographier leur juridictions (c'est-à-dire l'étendue spatiale et la configuration géographique du terrain ou de l'eau sur lequel ils ont juridiction pour établir et faire appliquer l'accès et l'utilisation des RN).
- ✓ Considérer les questions suivantes:
 - Quels groupes sont réellement en train de gouverner les RN au moment présent?
 - Quels agences étatiques ou gouvernementales sont les plus visibles et engagées?
 - Avons-nous pensé aux différents types d'organisations telles que: gouvernements locaux, communautés locales, organisations indigènes, groupes des producteurs, sociétés du secteur privé?
- ✓ Pendant le processus, il sera bénéfique de faire la différence entre les groupes communautaires, locaux, régionaux, nationaux, et internationaux qui réellement conduisent les activités ou ont une influence au sein du

paysage terrestre ou marin.

- ✓ Des couleurs différentes peuvent être utilisées pour faire la différence entre le niveau local et d'autres acteurs, et d'identifier les juridictions qui se chevauchent.
- ✓ S'assurer qu'aucun groupe clé n'a été laissé de côté.

L'animateur doit expliquer à l'équipe que «les groupes de gouvernance» peuvent avoir juridiction sur les différents espaces et RN dans un paysage terrestre ou marin, et que ces groupes peuvent être des agences gouvernementales, la société civile ou des organisations non gouvernementales, des coopératives, des associations, des collectivités ou des entreprises privés. Ces groupes définissent souvent à la fois les utilisations des RN qui sont et ne sont pas souhaitables et admissibles, et mènent des actions de gestion pour s'assurer que les résidents locaux et extérieurs se conforment aux règles et règlements des RN. Leur aptitude à gouverner efficacement se trouve au cœur de la conservation de la biodiversité et de l'utilisation durable des RN dans tout paysage terrestre ou marin.

Définition d'une gouvernance des RN bonne ou efficace

C'est lorsqu'un groupe de gouvernance des ressources naturelles prend des décisions et font appliquer des règles qui assurent la durabilité (c-a-d., la productivité écologique et économique à long terme) des ressources naturelles sous leur contrôle. La gestion des RN durable efficace à long terme repose sur une gouvernance représentative et démocratique.

Étape 2: Classement des groupes de gouvernance les plus influents

Si un grand nombre de groupes de gouvernance (> 5) ont été identifiés à l'étape 1, il est plus efficace de mener l'évaluation de la gouvernance avec les groupes qui ont le plus d'influence sur la géographie la plus étendue dans le paysage, ou sur la plus large gamme de ressources naturelles du paysage. L'influence peut être considérée comme un mélange de couverture spatiale, de gamme de ressources gérées, et si l'absence d'un groupe de gouvernance particulier porterait gravement atteinte à l'efficacité de la conservation dans le paysage terrestre ou marin. Une manière simple de classer la liste est de demander à chaque expert de voter pour ses trois plus influents groupes de gouvernance ayant juridiction sur l'utilisation des ressources naturelles dans le paysage terrestre ou marin. Une fois que les groupes identifiés sont classés par influence, 3 ou 4 groupes par paysages peuvent être sélectionnés pour participer au NRGT. Pour chaque groupe, il est important d'encourager leur participation et leur volonté à renforcer leur capacité à gouverner en comprenant où ils pourraient avoir besoin d'assistance.

Participants: *Le même groupe qui a participé à l'Étape 1.*

Durée suggérée: 30 minutes

Inventaire des étapes à suivre par l'animateur pour prioriser les groupes de gouvernance des RN:

- ✓ *L'animateur doit examiner les groupes identifiés et cartographiés dans l'exercice précédent puis passer à une discussion sur les critères pour aider à sélectionner les groupes les plus influents.*
- ✓ *Une option pour identifier les groupes les plus influents est de donner à chaque membre de l'équipe trois voix et leur demander de voter pour chacun de leurs trois meilleurs candidats.*

Après avoir discuté de quels critères pourrait mieux caractériser les groupes de gouvernance qui ont le plus d'influence sur l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation dans le paysage terrestre ou marin, la façon la plus simple de classer les groupes est de voter.

Étape 3: Mener les entretiens sur les forces et faiblesses de la gouvernance

Pour chacun des 3 ou 4 groupes de gouvernance les plus influents qui doivent être évalués, un minimum de 8 personnes devrait être interviewés - quatre membres du groupe de gouvernance et quatre autres dont les pratiques de vie sont influencées par les décisions du groupe.

Participants: Membres/représentants des groupes de gouvernance, et personnes influencées par les décisions des groupes de gouvernance.

Durée suggérée: 30 minutes par entretien

Inventaire des étapes à suivre par l'animateur:

Chacun des deux sets d'enquêtes ont leur propre questionnaire (voir annexes 1 et 2), l'un pour les membres du groupe de gouvernance (*Guide pour les entretiens individuels avec les personnes qui travaillent pour le groupe*) et l'autre pour les personnes dont les pratiques de vie sont influencées par les décisions du groupe (*Guide pour les entretiens individuels avec les personnes dont les activités sont régies par le groupe*). Pour obtenir une grande gamme d'opinions il est important de sélectionner, dans la mesure du possible, un nombre égal d'hommes et de femmes, et dans le cas du groupe de gouvernance des personnes ayant différentes positions et responsabilités. Si l'influence du groupe couvre une grande zone, il ne faut pas interroger des personnes qui vivent dans le même village, mais essayer d'interroger des personnes en différents endroits dans la juridiction du groupe. Ceci voudra peut-être dire qu'il faudra interviewer plus de 4 personnes dans cette catégorie.

- ✓ *Chaque enquête doit durer environ 30 minutes.*
- ✓ *L'enquêteur doit parler dans la langue locale afin de faciliter la compréhension des questions et concepts de gouvernance par les locaux. Avant d'aller sur le terrain, l'équipe doit travailler ensemble sur la traduction du questionnaire en langue locale pour s'assurer que tous les enquêteurs posent les questions de la même manière.*
- ✓ *Les entretiens doivent être effectués en privé, personne d'autre que l'enquêteur et l'enquêté ne peuvent écouter les questions et réponses.*
- ✓ *Si possible, il vaut mieux qu'une femme réalise les entretiens avec les femmes.*

Qui interroger?

Lorsque vous choisissez les membres du groupe ou les personnes qui sont influencées par le groupe de gouvernance, il est plus utile d'avoir des répondants réfléchis, qui peuvent répondre aux questions de façon consciencieuse; qui ne vont pas seulement donner des réponses en "oui/non" mais iront plus profondément dans la discussion. Ces discussions vous donneront une meilleure vision sur les problématiques du groupe et les connaissances suffisantes pour améliorer leur gouvernance.

Informez les communautés

Avant d'aller sur le terrain, il est important que les gens sachent que vous allez faire des enquêtes et pourquoi. Il faut expliquer à chaque partenaire dont la gouvernance est évaluée, l'objectif de l'étude, comment l'outil fonctionne et leur montrer qu'il sert à améliorer leur gouvernance des RN. Il ne faut pas montrer le questionnaire avant les entretiens, mais plutôt créer une fiche explicative du NRGD qui décrit l'outil et pourquoi il est utile. Voici ci-dessous un exemple d'une fiche développée en Afrique Centrale:



UN NOUVEL OUTIL D'ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES



Fig. 1 : L'USAID et ses différents partenaires ont développé un outil de diagnostic pour investir dans une meilleure gouvernance à l'échelle du paysage

	INTRODUCTION
Botswana	L'USAID à travers CARPE (programme pour l'environnement de l'Afrique Centrale) s'est engagé à conserver à long terme les forêts et la vie sauvage de l'Afrique centrale. Pour y arriver, les partenaires de CAPEC, qui agit pour la conservation des forêts d'Afrique Centrale, et leurs homologues nationaux doivent aider à mettre en place un cadre réglementaire approprié, un support de prévention des crimes et efforts de détection, et à renforcer la capacité des organismes gouvernementaux, des groupes communautaires et de la société civile pour régir l'accès et l'utilisation des ressources naturelles au sein de leurs juridictions.
Cameroun	Jusqu'à présent, la communauté de la conservation n'a pas eu un moyen fiable pour évaluer les forces et faiblesses des organismes gouvernementaux et des groupes communautaires chargés de la conservation et de l'utilisation durable des ressources naturelles. C'est pourquoi un outil d'évaluation de la gouvernance a été élaboré, basé sur des entretiens relativement simples, et qui met l'accent sur trois facteurs prédictifs de base d'une gouvernance efficace a été développé.
République Centrafricaine	
République du Congo	
République Démocratique du Congo	
Gabon	QU'EST CE QUE LA GOUVERNANCE EFFICACE DES RESSOURCES NATURELLES?
Côte d'Ivoire	L'amélioration de la gestion, la réduction des menaces, et l'atteinte des objectifs de conservation sur le long terme nécessitent une bonne gouvernance. Pour être efficace, un groupe de gouvernance des ressources naturelles doit prendre des décisions et appliquer des règles qui assurent la durabilité des ressources naturelles sous leur contrôle. Dans ce contexte, la gouvernance est définie par trois attributs: l'autorité, la capacité et le pouvoir. Si un groupe de gouvernance n'a pas le pouvoir de
Kenya	
Madagascar	

forces et faiblesses de la gouvernance au fil du temps, et permet une évaluation des impacts des investissements ciblés dans le renforcement de la gouvernance. Il existe de nombreuses façons de générer des scores numériques pour des attributs clés de la gouvernance en fonction de l'information générée durant des entretiens. Pour aider à donner ces scores, vous pouvez utiliser l'annexe "Fiche de notation pour l'évaluation de la gouvernance".

Participants: Si possible, le même groupe qui a effectué l'étape 1

Durée suggérée: 30 minutes par enquête

Définitions des attributs clés d'une gouvernance efficace

L'autorité est la perception des utilisateurs des RN et des titulaires de droits qu'un groupe de gouvernance représente véritablement leurs intérêts et a compétence légale ou coutumière pour régir «leurs» ressources naturelles.

La Capacité se réfère aux compétences, aptitudes, ou autres ressources qui permettent à un groupe de gouverner efficacement les ressources naturelles.

Le pouvoir est la capacité d'influencer les comportements ou les décisions. Les aspects de l'autorité (comme légitimité) et des capacités (ressources financières) peuvent améliorer la puissance d'un groupe.

Étape 4: Notation des enquêtes

Une fois que toutes les enquêtes sont faites, l'équipe doit se rassembler et examiner les réponses des personnes enquêtées. Il faut alors donner un score à chaque sous-attribut du questionnaire, de -2 (faible) à +2 (fort). Générer des scores aide à garder une trace des



An isolated community in the highlands of Bolivia in the Madidi-Tambopata Landscape.
Photo: Humberto Gomez, WCS

Étape 5: Utiliser la base de données NRGT, analyser et présenter les résultats.

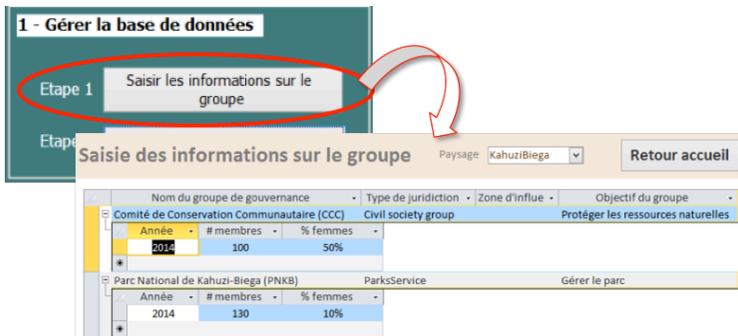
Une fois que les questionnaires sont notés, les données doivent être saisies dans la base de données NRGT. Une page d'accueil s'ouvre automatiquement, sur laquelle il suffit de suivre les étapes pour saisir et analyser les données NRGT.

Example of the NRGT database for Ituri Landscape, Central Africa

Étape 5, 1ère partie: Saisir les informations sur le groupe et les scores

Pour saisir les informations sur le groupe de gouvernance en train d'être évalué, il faut tout d'abord choisir le paysage dans le menu déroulant puis entrer les informations sur le groupe: nom, type de juridiction, aire d'influence et objectifs globaux.

A chaque fois qu'une enquête est complétée avec un groupe, il faut donner les informations sur le nombre de membres et le pourcentage de femmes dans le groupe à ce moment là.



Ensuite, il faut saisir les scores des sous-attributs pour chaque groupe. Après avoir sélectionné le paysage et le nom du groupe, il faut entrer la date, le code de l'enquête, le genre de la personne interrogée, et le score entre -2 et +2 pour chaque sous-attribut. Le code de l'enquête est une identification unique composée des initiales du paysage, des initiales du groupe et du numéro de l'enquête. Par exemple, dans le paysage de Kahuzi Biega en RDC, les codes pour les huit enquêtes de gouvernance réalisées avec le Comité de Conservation Communautaire sont KBCCCI à KBCCC8.

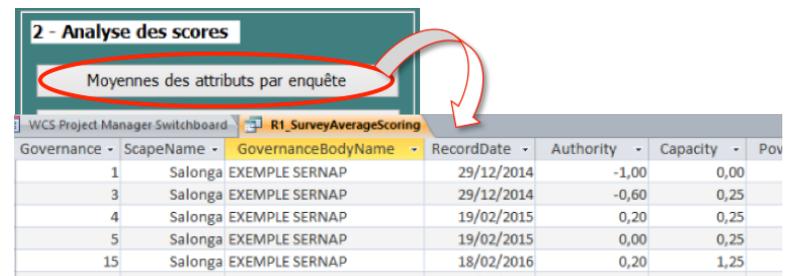


Pour garder une sauvegarde des réponses contenues dans le questionnaire, plutôt que de réécrire le tout dans la base de données, il est plus simple de scanner les versions papiers des questionnaires ayant le même "code d'enquête" en un PDF et de l'importer dans la base de données. Pour cela, utiliser le clic droit dans la fenêtre qui se trouve à droite des scores, comme indiqué sur la capture d'écran précédente.

Etape 5, 2ème partie : Analyses automatiques

Après avoir entré tous les scores pour chaque enquête, la base de données va calculer automatiquement les moyennes des attributs et sous-attributs de la gouvernance par groupe et par an, en cliquant simplement sur 3 boutons:

"**Moyennes des attributs par enquête**" calcule les scores d'autorité, de capacité et de pouvoir pour chaque questionnaire en faisant la moyenne des sous-attributs correspondants, comme indiqué sur la figure ci-dessous.



“**Moyenne des scores (sous-attributs) par groupe**” calcule la moyenne de chaque sous-attribut pour tous les questionnaires concernant un même groupe de gouvernance (c-a-d., là où la première partie du code de l’enquête, initiales du paysage et du groupe, sont les mêmes).

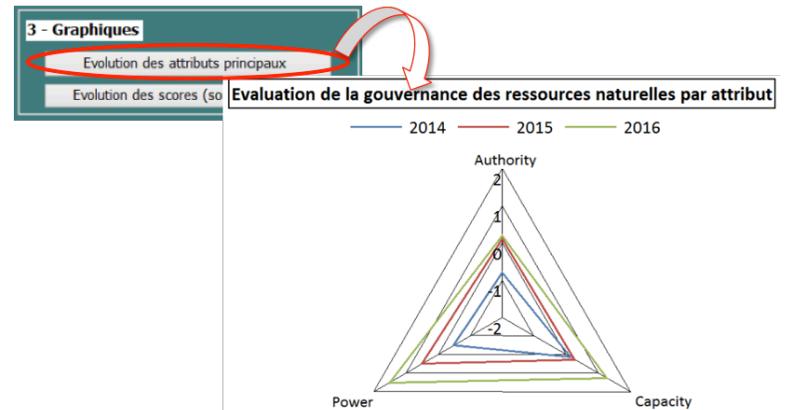
ScapeName	GovernanceBodyName	Année	Legitimacy	Accountabil	Transparenc	Partic
Salonga	EXEMPLE SERNAP	2014	-1,50	-1,00	0,50	
Salonga	EXEMPLE SERNAP	2015	0,50	0,00	-0,50	
Salonga	EXEMPLE SERNAP	2016	-1,00	1,00	-1,00	

“**Moyenne des attributs par groupe**” se sert des résultats précédents (“Moyennes des attributs par enquête”) pour calculer les scores globaux des trois attributs principaux (autorité, capacité et pouvoir) pour chaque groupe de gouvernance.

ScapeName	GovernanceBodyName	Année	Authority	Capacity	Power	AvgOff
Salonga	EXEMPLE SERNAP	2014	-0,80	0,13	-0,50	
Salonga	EXEMPLE SERNAP	2015	0,10	0,25	0,50	
Salonga	EXEMPLE SERNAP	2016	0,20	1,25	1,50	

Etape 5, 3ème partie: Présenter les résultats visuellement

Une méthode simple pour présenter l’évolution des scores d’autorité, de capacité et de pouvoir au fil du temps et entre différentes enquêtes et d’utiliser les graphiques en toile d’araignées (ou radar). Ces derniers permettent de visualiser et d’interpréter les résultats, et de tirer des conclusions concernant les stratégies ou interventions. Ce type de graphique montre également comment les attributs de la gouvernance changent au fil du temps pour un groupe de gouvernance donné, dont la gouvernance s’améliore lorsque les triangles ou toiles d’araignées grossissent.





Community members participate in a mapping exercise in the Daurian Steppe, Mongolia, as a first step to community governance of natural resources. Photo: WCS

Étape 6 : Développer et mettre en œuvre des actions visant à améliorer la gouvernance

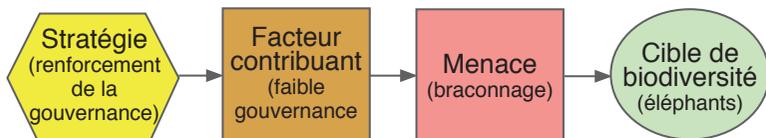
Une fois que les analyses sont terminées et que l'équipe a une bonne compréhension des faiblesses de gouvernance critiques des RN dans le paysage, il faut concevoir et mener des activités pour les résoudre. Cette information doit être documentée dans la section 5 de la base de données, où l'on peut saisir des recommandations et établir un plan d'action pour mettre en œuvre des activités spécifiques de renforcement de la gouvernance.

The last and most important page of the NRG database, where the team should enter the identified actions that will improve the group's governance.

Le procédé consiste à mettre à jour le modèle conceptuel du paysage, construire des chaînes de résultats qui montrent comment les actions choisies permettront d'améliorer la gouvernance, puis planifier et mettre en œuvre ces actions, ce dont nous allons parler dans les sections suivantes.

Mettre à jour les modèles conceptuels

Les modèles conceptuels montrent comment nous pensons que le monde fonctionne, en particulier en ce qui concerne la conservation de nos paysages. Un bon modèle conceptuel montre les relations entre les contraintes sur la biodiversité (perte d'habitat dégradation, réduction la population sauvage, etc) et les menaces directes qui y contribuent (braconnage, exploitation forestière illégale, agriculture sur brûlis, etc.). Un modèle conceptuel est développé en exposant les facteurs contribuant à ces menaces directes. Ce sont les facteurs ultimes qui mènent à des menaces directes, parfois par plusieurs niveaux de facteurs.



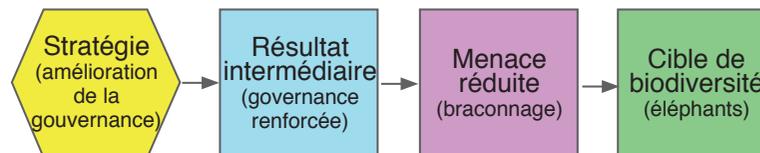
Modèle conceptuel basique pour une menace de conservation sur une cible de biodiversité

Il est important de mettre à jour les modèles conceptuels sur la base de ce que vous avez appris de l'évaluation de la gouvernance. Comment les faiblesses que vous avez identifiées contribuent-elles aux menaces directes? Il est important de rendre ces relations explicites dans le modèle de sorte à pouvoir les confirmer ou les réviser à mesure que vous apprenez et adaptez la mise en œuvre du programme. Dans le modèle conceptuel ci-dessus, nous avons inséré les facteurs contribuant orientés sur la gouvernance (rectangle) et les actions / stratégies potentielles (hexagone). Notez qu'ils sont identifiés comme facteurs directs qui contribuent au braconnage.

Identifier les actions et définir les chaînes des résultats de gouvernance

Une fois que l'équipe a une bonne hypothèse (modèle conceptuel) sur comment la mauvaise gouvernance est liée à des menaces directes, il faudra concevoir des actions pour améliorer la gouvernance. Ces actions constitueront le début d'une chaîne de résultats montrant comment les actions entraîneront des changements positifs dans les facteurs contributifs et une réduction subséquente des menaces directes sur le paysage.

Par exemple en prenant l'exemple ci-dessous, les activités se concentreront sur deux domaines: améliorer de la rémunération des rangers, et exiger des audiences publiques. Avec ceci, la chaîne de



Incorporer les stratégies et activités pour remédier aux menaces de conservation

résultats pour ces activités ressemblerait à celle-ci: Cette chaîne de résultats permettra de tester la validité des hypothèses (c'est-à-dire l'augmentation salariale augmentera la motivation des gardes) et de voir si les efforts ont un impact sur le niveau de menace directe. Tester et réviser les modèles conceptuels et les chaînes de résultats est un processus de base de la gestion adaptative, qui devrait permettre à l'équipe d'apprendre de ses actions.

Planifier, mettre en œuvre, et apprendre de nos actions

Une fois que l'équipe a identifié les actions à mener, il faut les saisir dans la base de données, les inclure dans le processus de planification annuelle et de commencer la mise en œuvre. En général, il est important de mener le NRGD tous les 2 ans environ, pour vérifier que les efforts de conservation améliorent la gouvernance (et la conservation) dans le sens voulu. Si ce n'est pas le cas, alors l'équipe doit réexaminer les modèles, actions et chaînes de résultats pour mieux refléter ce qu'il se passe dans le paysage.

ETUDE DE CAS - UTILISATION DU NRGT

Ce qui suit est un exemple provenant d'un test pilote du NRGT effectué en Amérique Latine. Les scores des attributs de la gouvernance représentés ci-dessous concernent l'agence nationale qui a juridiction sur la gouvernance de l'aire protégée. Des personnes continuent à vivre illégalement à l'intérieur du parc, et plusieurs activités illégales sont effectuées par les communautés locales dans le parc. Avant que le NRGT soit utilisé, l'équipe pensait que ce parc obtiendrait de mauvais scores sur les trois attributs de la gouvernance.

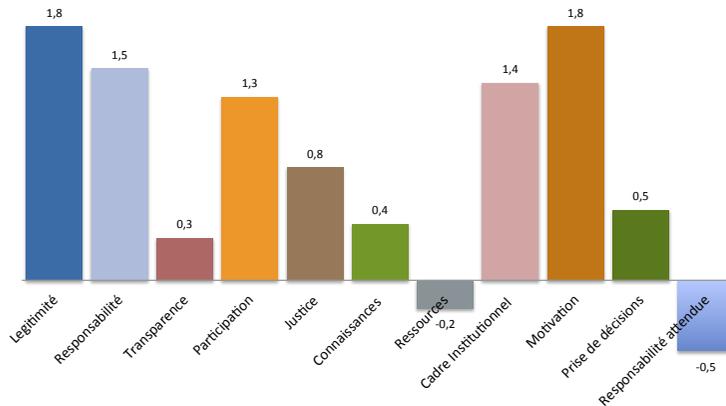
Les résultats de l'évaluation de la gouvernance furent étonnamment positif (voir graphique ci-dessous). Étant donné que des gens vivent à l'intérieur du parc, on peut se poser la question sur le fait qu'ils voient le parc comme légitime. Est-ce que la motivation des employés étaient

vraiment si haute, vu le nombre d'activités illégales qui se produisent à l'intérieur des frontières du parc? En essayant de comprendre pourquoi les résultats étaient si positifs, nous avons réalisé que toutes les personnes (à la fois gouvernées et celles qui gouvernent) qui ont été enquêtées vivaient dans la même zone proche du siège, où la situation est bien contrôlée par les gestionnaires. En conséquence, ces résultats ne sont pas représentatifs de la totalité de l'aire géographique gouvernée.

Ceci est un bon exemple de pourquoi il est si important de faire attention au choix des personnes à enquêter, et de s'assurer que vous aurez une bonne représentation du groupe en train d'être évalué. Dans cet exemple, les personnes vivant à l'intérieur de l'aire protégée n'ont pas été interrogées, ni les membres de l'équipe de gestion qui travaillent dans les zones les plus difficiles. Les résultats auraient probablement été très différents si leurs opinions avaient été prises en compte.

Cet outil a été conçu pour aider à mettre en évidence les faiblesses dans la gouvernance des ressources naturelles. Ceci requiert de la part de l'équipe qu'une attention particulière soit portée à chacune des étapes, pour s'assurer d'une bonne représentativité à travers les enquêtes, de bons répondants, une pensée critique lors de l'analyse, et une bonne voie à suivre avec le groupe de gouvernance. Il faut toujours garder à l'esprit que l'objectif principal de cet outil est de s'engager dans une meilleure gouvernance des RN.

Scores NRGT par sous-attribut



CONCLUSIONS

Le Natural Resource Governance Tool a été développé et testé pour aider les praticiens à mieux comprendre comment renforcer l'aptitude des groupes de gouvernance à réglementer l'accès et l'utilisation des ressources naturelles relevant de leur juridiction afin qu'ils puissent mieux conserver ces ressources et les droits sur les avantages sociaux qui en découlent sur le long terme.

Ce guide devrait être utile à tout gouvernement ou groupe de la société civile intéressé par la conservation et la gestion durable des ressources naturelles. Il devrait contribuer à améliorer leur capacité à investir leur temps et leur argent de manière efficace, qu'ils envisagent de travailler dans une nouvelle zone avec de nouveaux groupes de propriétaires et utilisateurs des ressources, ou qu'ils travaillent dans un paysage terrestre ou marin depuis une longue période.

Dans la mise en œuvre pilote de ce guide aux États-Unis (Adirondacks), au Kazakhstan (Plateau d'Ustyurt), en Bolivie (Madidi - Paysage de Tambopata), au Kenya (Paysage de Kilimandjaro), et dans plusieurs paysages de l'USAID CARPE en Afrique Centrale, quelques leçons clés ont été relevées et dans la mesure du possible adoptées dans le processus. Celles-ci comprennent:

- Pour être vraiment utile partout, le guide exige de la souplesse dans son utilisation. La capacité des groupes locaux à participer au processus dépend fortement de leurs perceptions de ce qu'est la bonne gouvernance et de notre capacité à écouter et à répondre sur la base de ces perceptions. Parler de l'importance de la

participation à des gens qui n'ont aucun concept ou expérience réelle de la participation démocratique "occidentale" n'est pas aussi utile que de leur demander de décrire et d'évaluer les vrais scénarios de gouvernance selon leur point de vue. Une fois que nous comprenons leur point de vue, nous pouvons concevoir des interventions pour améliorer non seulement leurs capacités de gouvernance, mais aussi leurs attentes en matière de gouvernance.

- Le guide devrait être considéré comme une occasion de renforcer les capacités au sein d'un projet visant à mieux comprendre et évaluer la gouvernance des RN. Nous voyons ce processus comme une occasion de prendre un «raccourci» pour être plus efficace; puisque, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, la plupart des problèmes de conservation sont résolus par l'amélioration de la gouvernance des RN, cette évaluation nous donne l'occasion de donner aux professionnels de la conservation l'expérience de "passages" dans l'apprentissage et la réflexion sur la façon dont les ressources sont régies dans le paysage.
- Lors de l'énumération et de l'évaluation des différents groupes de gouvernance dans un paysage, il est important d'identifier tous les groupes qui pourraient influencer les décisions de la GRN, même si elles ne sont pas impliquées dans la GRN. Ceci est particulièrement important quand on regarde le pouvoir et quelles sont les institutions d'un paysage qui pourraient officieusement avoir un "droit de veto" sur les décisions liées à la GRN.
- Le NRGTool peut être utilisé à de multiples échelles. Une fois que

l'évaluation est terminée au niveau paysage, il pourrait être utile d'utiliser l'outil à des niveaux plus locaux et permettre aux acteurs locaux dans les organisations locales de l'utiliser pour évaluer et (espérons-le) améliorer la gouvernance locale. Par exemple, après l'essai au Kenya, l'outil a été pris et utilisé pour évaluer la gouvernance des Protections des Massai dans la région d'Amboseli. Les groupes locaux ont pu apporter des améliorations concrètes dans les processus de gouvernance basés sur l'évaluation.

Bien que conçu initialement pour répondre à un besoin dans la communauté de gestion des ressources naturelles, nous croyons que cette approche pourrait être utile pour aider à renforcer la gouvernance dans toute situation où des groupes de personnes ont besoin de prendre des décisions collectives sur la façon d'établir et de faire respecter les règles qui les aident à vivre ensemble et atteindre des objectifs communs.

Nous espérons que, après avoir lu ce guide, vous serez encouragés à utiliser cet outil dans votre travail et à partager vos expériences avec les autres.

ANNEXES

Guide d'utilisation des questionnaires et de l'activité de notation

Pour conduire le NRG, un questionnaire standardisé doit être utilisé dans les entretiens individuels, que ce soit 1) avec les acteurs locaux qui doivent interagir avec, ou dont les comportements sont régis par le Groupe de la gouvernance, ou 2) avec ceux qui travaillent dans le groupe de la gouvernance lui-même. Il y a deux questionnaires différents correspondant à chaque type de personne interrogée. Un objectif important de ces entretiens est de mettre en évidence des différences dans la façon dont les hommes et les femmes interagissent différemment avec les groupes chargés de la surveillance de leurs activités de gouvernance, et comment les hommes et les femmes dans les groupes de gouvernance comprennent et assument leurs travail différemment. Par conséquent, dans la mesure du possible, un nombre à peu près égal d'entretiens devrait être menée avec les femmes et les hommes. Si possible il est aussi important d'interroger des membres de groupes minoritaires étant donné que leur bien-être peut être défavorablement influencé par une mauvaise gouvernance des ressources naturelles.

Les questions de l'enquête correspondent aux 11 sous-attributs sous l'Autorité, la Capacité et le Pouvoir. Chaque question permet de guider votre équipe à mieux comprendre les forces et les faiblesses du groupe. Cela signifie que les questions en elles-mêmes ne sont finalement pas les plus importantes; elles sont là en tant que guides pour vous, afin de communiquer les idées à votre interlocuteur et d'être ensuite capable de donner une note à l'attribut concerné.



One-on-one interview being conducted in Bateke, Congo. Photo Credit: WCS

Ainsi, si/quand vous avez besoin de traduire des questions, elles peuvent être modifiées dans la langue locale, et n'ont pas besoin de traduction directe. Cette souplesse devrait éviter certains problèmes de différences culturelles dans la compréhension et les explications de la gouvernance dans les collectivités rurales et avec les responsables locaux. Le plus important est que le responsable de l'enquête comprenne chacun des sous-attributs. Pour aider l'enquêteur, une explication détaillée de chaque question est disponible dans les pages suivant les questionnaires.

Après avoir terminé les entretiens, vous devez travailler avec vos collègues pour noter les attributs du questionnaire. Le guide de notation à la fin des annexes peut vous aider à déterminer un score standard pour chaque sous-attributs. Les scores doivent être élaborés pour chaque attribut de chaque enquête, puis saisis dans la base de données - un score moyen pour le groupe de gouvernance basé sur tous les entretiens y est automatiquement calculé.

APPLICATION DU NRG

Guide pour les entretiens individuels avec les personnes qui travaillent pour le groupe

Date (JJMMAA): _____ Code enquête : _____

Nom du groupe de gouvernance: _____

I. Informations de base

1. Sexe (Entourer): Femme Homme
2. Poste de travail: _____
3. Depuis quand occupez-vous ce poste (mois et année) ? _____
4. Lieu de travail: _____
5. Êtes-vous rémunéré? (Encercler) **Oui** **Non**
6. Nombre d'heures de travail par semaine ? _____
7. Avez vous occupé un autre poste dans ce Groupe avant votre poste actuel ? **Oui** **Non**
 - 7a. Si oui, quel était ce poste ? _____
 - 7b. Pendant combien de temps l'avez vous occupé ? _____
8. Qui est votre patron (chef dans le groupe) maintenant (Nom et position) ? _____

9. Exercez-vous une supervision sur d'autres personnes ? **Oui** **Non**
 - 9a. Si oui, combien de personnes sont-elles sous votre supervision ? _____
 - 9b. Que font ces personnes ? _____

II. Évaluation de la gouvernance

1. Que fait le Groupe ? Quel est son travail ? _____

2. Est-ce qu'il a le droit d'exercer ce travail ? (il est de fait une autorité coutumière ou une autorité gouvernementale)

Oui **Non**

2a. Si oui, d'où leur vient ce droit ? (de la communauté, de l'état... ?) _____

2b. Si non, qui a le droit d'exercer ce travail ? Qui devrait le faire ? _____

Légitimité (entourer) -2 -1 0 1 2
Attribuer les scores après avoir terminé l'entretien

3. A qui le Groupe répond-il ? _____

3a. Si une faute est commise, ou s'il ne fait pas le travail correctement, qui peut dire au Groupe de changer ?

Responsabilité -2 -1 0 1 2

4. Est-ce que le Groupe laisse bien les populations connaître ce qu'il fait ? (Est-ce que le Groupe communique sur ce qu'il fait ?)
Est-ce que la majorité des gens ont l'impression qu'ils savent ce que le Groupe est en train de faire ? **Oui** **Non**

4a. Si oui, comment est-ce qu'il informe la communauté de ses activités ? Qu'est-ce que le Groupe fait pour s'assurer que les gens savent ce qu'il est en train de faire ? _____

4b. Si non, quelles sont les faiblesses et que devrait faire le Groupe pour s'assurer que les gens sont bien informés sur ce qu'il fait ?

Transparence -2 -1 0 1 2

5. Est-ce que les gens qui vivent autour sont capables de dire au Groupe quand ils ont une suggestion sur comment mieux faire leur travail, ou de manière plus équitable ? Est-ce que les gens peuvent se plaindre s'ils ont l'impression que le Groupe ne fait pas un bon travail, et s'attendre à ce que quelqu'un leur prête attention ? **Oui** **Non**

5a. Si oui, que fait-il pour s'assurer que les gens ont une chance de faire des suggestions et des propositions ou de se plaindre à propos de problèmes ? _____

5b. Si non, qu'est-ce qu'il pourrait, ou devrait faire pour s'assurer que les gens ont une chance de faire des suggestions, propositions ou plaintes ? _____

Participation -2 -1 0 1 2

6. Est-ce que le Groupe traite tout le monde de façon équitable ? Ou est-ce qu'il semble favoriser certaines personnes plus que d'autres (hommes, femmes, pygmées, bantous) **Juste** **Injuste**

6a. Si il est juste, qu'est-ce qui, dans le fonctionnement du Groupe, fait qu'il semble juste pour vous ?

6b. S'il n'est pas juste, qu'est-ce qui ne l'est pas dans la manière dont le Groupe travaille ?

6bI. Qu'est-ce qu'il pourrait faire pour être plus juste dans sa manière dont il travaille ?

Justice -2 -1 0 1 2

7. Est-ce que les gens qui travaillent pour le Groupe savent comment bien faire leur travail ? Est-ce qu'ils ont la connaissance technique nécessaire pour gérer l'utilisation des ressources ou suivre les ressources naturelles, par exemple ? Est-ce qu'ils connaissent les lois ?

Oui Non

Exemples ?

Connaissances/Capacités -2 -1 0 1 2

8a. Est-ce que le Groupe a l'équipement nécessaire pour faire du bon travail ?

Oui Non

Exemples ?

8b. Est-ce que le Groupe a le personnel nécessaire pour faire du bon travail?

Oui Non

Exemples ?

8c. Est-ce que le Groupe a les finances nécessaires pour faire du bon travail ? **Oui** **Non**

Exemples ? _____

Ressources -2 -1 0 1 2

9. Est-ce qu'il y a des lois, règles écrites quelque part de telle manière que les employés du Groupe et les locaux savent tous ce qu'ils sont supposés être, faire et pourquoi ? **Oui** **Non**

Exemples ? _____

Cadre institutionnel -2 -1 0 1 2

10. Pensez-vous que le Groupe essaie de faire du bon travail ? **Oui** **Non**

Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? _____

Motivation -2 -1 0 1 2

11. Quand le Groupe prend une décision pour adopter une règle, est-ce que les autorités (par exemple les chefs, maires, gouverneurs ou autorités civiles) respectent cette décision ? Ou est-ce qu'ils font juste ce qu'ils ont envie de faire dans tous les cas ?

Respectent **Font ce qu'ils veulent dans tous les cas**

Pourquoi pensez vous que cela se passe comme ça ? _____

I 1a. Est-ce que le Groupe peut protéger, plus ou moins, les ressources de l'utilisation illégale (par exemple, des braconniers militaires, des juridictions voisines, ou de la population elle-même) ? **Oui Non** Expliquez _____

Adoption de décisions -2 -1 0 1 2

I 2. Si les gens dont les ressources sont gérées pensent que le Groupe fait un mauvais travail, est-ce qu'ils peuvent faire en sorte de faire changer le Groupe ou ses membres, par exemple en allant voir les autorités pour faire renvoyer une personne du Groupe qui fait mal son travail? **Oui Non**

I 2a. Si oui, que peuvent-ils faire ? _____

I 2b. Si non, qu'est-ce que les gens devraient pouvoir faire si le Groupe fait un mauvais travail ? _____

Responsabilité attendue -2 -1 0 1 2

I 3. Est-ce qu'il y a autant de femmes que d'hommes dans le Groupe ? **Oui Non**

I 3a. Si oui, est-ce que leurs idées sont écoutées et adoptées par le Groupe ? Expliquez _____

I 3b. Si non, pourquoi n'y en a-t-il pas autant ? _____

14. Est-ce que les minorités ethniques sont représentées de façon égale dans le Groupe ?

I4a. Si oui, est-ce que leurs idées sont écoutées et adoptées par le Groupe ? Expliquez _____

I4b. Si non, pourquoi n'y en a-t-il pas autant ? _____

Diversité

-2

-1

0

1

2

APPLICATION DU NRG

Guide pour les entretiens individuels avec les personnes dont les activités sont régies par le groupe

Date (JJMMAA): _____ Code enquête : _____

Nom du groupe de gouvernance: _____

I. Informations de base

1. Sex (Entourer): Femme Homme 2. Année de naissance: _____
3. Lieu de résidence: _____

Les questions qui suivent doivent être recopées de la section “II. Évaluation de la gouvernance” du guide pour les entretiens individuels avec les personnes qui travaillent pour le groupe.

EXPLICATIONS DU QUESTIONNAIRE POUR LES ENTRETIENS INDIVIDUELS

Le but de ce document est de guider l'enquêteur à comprendre clairement chaque question, afin de lui permettre de les reformuler si nécessaire au cas où les personnes interrogées ne comprennent pas clairement ce qui leur est demandé. Voici les principales questions du questionnaire.

Évaluation de la gouvernance

1. Que fait le Groupe ? Quel est son travail ?
Cette question permet de comprendre la portée et les objectifs du travail que le groupe devrait faire. Ainsi, vous devez amener la personne interrogée à décrire le rôle du groupe de gouvernance ; qu'est-ce qu'il est censé faire pour la gestion des ressources naturelles qui sont sous sa juridiction ?
2. Est-ce qu'il a le droit de faire ce travail ? (il est de fait une autorité coutumière ou une autorité gouvernementale)
Cette question permet de comprendre si ce groupe est autorisé par quelqu'un ou par une institution, que ce soit le gouvernement ou la communauté, à gérer les ressources naturelles.
 - 2a. Si oui, d'où lui vient ce droit ? (de la communauté, de l'état, etc)
Est-ce une institution nationale dont les droits viennent de l'état ? Ou une institution communautaire qui a été créée sous une certaine juridiction ?
 - 2b. Si non, qui a le droit de faire ce travail ? Qui devrait le faire ?
Si ce groupe opère sans véritable légitimité, qui devrait le faire selon la personne interrogée ?
3. A qui répond le Groupe ?
Est-ce que le groupe répond à l'État ? Ou bien, si c'est une institution communautaire, à qui est-ce qu'il répond ?

3a. S'il fait une erreur, ou s'il ne fait pas son travail de la manière dont il est supposé le faire, qui peut dire au groupe de changer ?

Cette question permet de comprendre à qui le groupe est redevable, à qui il répond. Si c'est une véritable institution communautaire, ils devraient répondre à la communauté, qui doit pouvoir dire au groupe de changer ses actions.

4. Est-ce que le groupe laisse bien les populations connaître ce qu'il fait ? (Est-ce que le groupe communique sur ce qu'il fait ?) Est-ce que la plupart des gens ont l'impression qu'ils savent ce que fait le groupe ?

Ceci permet de comprendre à quel point le groupe communique dans sa circonscription, et à quel point les membres de la communauté comprennent ou reçoivent cette communication. Souvent il y a une discontinuité entre ce qu'un groupe de gouvernance peut penser qu'il communique, et à quel point les membres de la communauté comprennent ce que le groupe fait. Est-ce qu'il y a des groupes particuliers, des femmes, des jeunes hommes, qui ne reçoivent pas l'information ? Un point à considérer, sur tous les gens qui répondent ne pas savoir ce que fait le groupe, combien ont essayé de vraiment le savoir ? Comprendre ces points vous aidera à améliorer la transparence au sein du groupe de gouvernance.

5. Est-ce que les gens qui vivent autour sont la possibilité de dire au groupe quand ils ont une suggestion sur comment il pourrait mieux faire son travail, ou de manière plus juste ? Est-ce que les gens peuvent se plaindre s'ils ont l'impression que le groupe ne fait pas du bon travail, et s'attendre à ce que quelqu'un leur prête attention ?

La participation au sein du groupe, ou entre le groupe est les gens dont l'accès est géré, est une part importante de l'autorité du groupe. Ces questions vous aident à améliorer la participation dans le groupe.

6. Est-ce que le groupe traite tout le monde de manière juste et équitable ? Ou est-ce qu'il semblerait qu'il favorise certaines personnes plus que d'autres (hommes, femmes, pygmées, bantou ?

Permet de comprendre de quelle manière le groupe pourrait discriminer certains groupes de personnes - femmes, minorités, personnes âgées

7. Est-ce que les gens qui travaillent pour le groupe savent comment bien faire leur travail ? Est-ce qu'ils ont les connaissances techniques pour gérer les ressources naturelles, par exemple ? Est-ce qu'ils connaissent les lois ?

Les trois questions suivantes sont cruciales – est-ce qu'il existe des faiblesses techniques, personnelles et de capacité financière

dans le groupe ? Est-ce qu'ils ont assez de gens pour faire le nécessaire ? Bien qu'ils n'aient probablement pas beaucoup d'argent, est-ce qu'ils en ont assez pour effectuer les diverses composantes du travail du groupe (patrouilles, communication avec le public, suivi etc.). Quelles sont les capacités manquantes ? Dans quoi sont-ils bon ? Beaucoup de vos enquêtes seront focalisées là-dessus, ce sera donc une composante importante à prendre en compte.

9. Est-ce qu'il y a des lois, ou des règles, qui sont écrites telles que les gens qui travaillent pour le groupe et les locaux savent tous ce que le groupe est censé faire, et pourquoi ?
Cette question ne sert pas à savoir si les gens connaissent vraiment les lois et règles d'utilisation des ressources naturelles, mais si ces lois et règles de travail existent. Est-ce qu'il y a une loi sur la foresterie communautaire ou sur la faune sauvage qui autorise le groupe à promulguer et renforcer les règles ?
10. Pensez-vous que le groupe essaie de faire du bon travail ? Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?
Un groupe peut avoir les capacités nécessaires pour fonctionner, mais si les membres du groupe ne travaillent pas, sont corrompus, le groupe ne fonctionnera pas bien. Dans le but d'aider un groupe à surmonter ses faiblesses, il est important de comprendre pourquoi les membres ne travailleraient pas, ou de comprendre les influences négatives que vous devez combattre.
11. Quand le groupe prend une décision pour adopter une règle, est-ce que les autorités (par exemple, les chefs, maires, gouverneurs, ou forces civiles) respectent cette décision ? Ou font-ils juste ce qu'ils ont envie de faire dans tous les cas ?
Cette question et celle qui suit aident à comprendre qui, ou quels groupes de la région ne respectent pas les règles faites par le groupe, et plus important encore, qui ne peut pas être effectivement stoppé ou sanctionné par le groupe. Ils sont probablement déjà bien connus, cependant il est important de gérer comment vous pouvez changer les choses au fil du temps.
12. Si les gens dont l'utilisation des ressources est régulée pensent que le groupe fait mal son travail, est-ce qu'il y a quelque chose que les gens eux-mêmes peuvent faire pour qu'il fasse mieux son travail ?
 - 12a. Si oui, que peuvent-ils faire ?
 - 12b. Si non, qu'est-ce que les gens devraient pouvoir faire si le groupe fait mal son travail ?Ces questions permettent de comprendre si le groupe de gouvernance peut être tenu responsable de leurs actions (ou inactions), suivi de comment la personne interrogée pense qu'un changement peut être fait.

13. Est-ce que les femmes sont représentées de manière égale dans le groupe ?
13a. Si oui, est-ce que leurs idées sont écoutées et appliquées par le groupe ?
13b. Si non, pourquoi est-ce ainsi ?
Qu'est-ce qui peut être fait pour améliorer la balance du genre ?
14. Est-ce que les minorités sont représentées de manière égale dans le groupe ?
14a. Si oui, est-ce que leurs idées sont écoutées et appliquées par le groupe ?
14b. Si non, pourquoi est-ce ainsi ?
Qu'est-ce qui peut être fait pour améliorer la participation et l'intégration des minorités?

FICHE DE NOTATION DU NRG

Développé par:
African Wildlife Foundation
World Wildlife Fund
Wildlife Conservation Society

Attributs	Critère	Cocher une case/ question	Commentaires/ Explications	Recommandations
AUTORITE				
Légitimité	Le groupe n'a aucune reconnaissance juridique ou traditionnelle officielle pour définir les règles et suivre les modalités de leur mise en application.	-2		
	Le processus de reconnaissance juridique ou traditionnelle officielle du groupe pour définir les règles et suivre les modalités de leur mise en application est en cours mais pas encore complété.	-1		
	Le groupe a une reconnaissance juridique ou traditionnelle officielle pour participer au processus de définition des règles et de suivi des modalités de leur mise en application mais n'est pas acceptée de tous les acteurs du milieu (cas du coutumier) ou il existe des conflits d'attribution (cas du gouvernement).	0		
	Le groupe a une reconnaissance juridique ou traditionnelle officielle uniquement pour déterminer quelles sont les pratiques de ressources ou de l'utilisation des terres autorisées, définir qui peut accéder à certaines ressources ou mettre en œuvre certaines pratiques pour utiliser les terres. Sa légitimité dans la définition des sanctions n'est pas reconnue..	+1		
	Le groupe est reconnu officiellement par un acte juridique ou traditionnellement de facto comme ayant compétence pour déterminer quelles sont les pratiques de ressources ou de l'utilisation des terres autorisées, définir qui peut accéder à certaines ressources ou mettre en œuvre certaines pratiques pour utiliser les terres et établir quelles sanctions peuvent être et seront imposées pour les infractions à ces règles.	+2		

Attributs	Critère	Cocher une case / question	Commentaires/ Explications	Recommandations	
<i>Responsabilité</i>	Le groupe n'a ni cahier de charge, ni structuration clairement définies et aucune initiative n'est prise pour orienter la gestion des ressources naturelles au nom des communautés qu'il est censé représenter.	-2			
	Le groupe a un cahier de charge précaire, aucune structuration et ne prend aucune responsabilité active dans le processus décisionnel (est juste là de nom, tout lui échappe).	-1			
	Le groupe a un cahier de charge clairement défini, une structuration précaire, mais ses membres ne prennent aucune initiative dans le processus décisionnel lié à la gestion.	0			
	Le groupe a un cahier de charge et structuration clairement définis et participe activement au processus décisionnel de gestion en ignorant sur les intérêts des communautés qu'il représente.	+1			
	Le groupe a un cahier de charge et structuration clairement définis et participe activement au processus décisionnel de gestion tout en se basant sur les intérêts des communautés qu'il représente.	+2			

Atributos	Criterios	Puntaje de Evaluación (seleccione uno)		Comentarios/ Explicaciones	Recomendaciones
<i>Participation</i>	Les populations autochtones et traditionnelles n'ont aucun impact sur le processus d'élaboration des politiques qui limitent l'accès et l'utilisation des ressources, et dans le règlement des sanctions contre ceux qui ne respectent pas les normes définies	-2			
	. Les populations autochtones et traditionnelles ont un impact faible sur les décisions concernant la gestion de	-1			
	La participation des populations autochtones et traditionnelles se fait de manière aléatoire et ponctuelle dans la prise de décision que dans la gestion.	0			
	Les populations autochtones et traditionnelles contribuent directement à certaines décisions importantes liées à la gestion mais il faudrait améliorer leur implication	+1			
	Les populations autochtones et traditionnelles participent directement à toutes les décisions pertinentes concernant la gestion et leurs suggestions, propositions et plaintes sont automatiquement analysées et pris en compte (une interaction continue et permanente)	+2			

Attributs	Critère	Cocher une case / question	Commentaires/ Explications	Recommandations
<i>Transparence</i>	Il n'y a aucune loi ou règle coutumière qui définisse les règles de gestion	-2		
	On note un foisonnement de textes et règles souvent contradictoires pour la gestion	-1		
	Le groupe a un cahier de charge clairement défini, une structuration précaire, mais ses membres ne prennent aucune initiative dans le processus décisionnel lié à la gestion.	0		
	Le groupe a un cahier de charge et structuration clairement définis et participe activement au processus décisionnel de gestion en ignorant sur les intérêts des communautés qu'il représente.	+1		
	Le groupe a un cahier de charge et structuration clairement définis et participe activement au processus décisionnel de gestion tout en se basant sur les intérêts des communautés qu'il représente.	+2		

Attributs	Critère	Cocher une case / question	Commentaires/ Explications	Recommandations
<i>Equité</i>	Les règles et normes d'application fixées par le groupe ne prévoient aucune norme équitable de gestion dans la définition des règles, leur application et le partage des bénéfices issus de la gestion des ressources naturelles.	-2		
	Le groupe fait une discrimination flagrante entre acteurs dans la définition des règles, leur application et le partage des bénéfices issus de la gestion des ressources naturelles.	-1		
	Des normes d'équité sont prévues dans les règles mises en place mais ne sont jamais appliquées ou sont appliquées « à la tête du client ».	0		
	Des normes d'équité sont prévues dans les règles mises en place mais sont partiellement appliquées.	+1		
	Les règles qui régissent l'accès et l'utilisation des RN sont équitables en termes de qui en bénéficie et qui encourt les coûts, et sont appliquées de manière égale entre tous les individus et groupes. C'est à dire que les coûts et avantages sont répartis équitablement, l'égalité des droits en vertu de la loi, et l'application égale de la loi..	+2		

Atributos	Criterios	Puntaje de Evaluación (selección uno)	Comentarios/ Explicaciones	Recomendaciones
CAPACITE				
<i>Connaissance et compétences</i>	Le groupe n'a aucune compétence et connaissance des a) facteurs- biologiques, économiques, historiques, sociopolitiques et de gestion- qui peuvent mettre en péril la viabilité à long terme de l'utilisation des RN; b) politiques et les pratiques qui seraient nécessaires pour remédier à la situation afin que les ressources d'une valeur sont conservés et utilisés d'une façon durable; et c) moyens d'un groupe peuvent surveiller l'efficacité de la mise en œuvre de leurs plans de conservation.	-2		
	Le groupe a de faibles compétences et connaissances des a) facteurs- biologiques, économiques, historiques, sociopolitiques et de gestion- qui peuvent mettre en péril la viabilité à long terme de l'utilisation des RN; b) politiques et les pratiques qui seraient nécessaires pour remédier à la situation afin que les ressources d'une valeur sont conservés et utilisés d'une façon durable; et c) moyens d'un groupe peuvent surveiller l'efficacité de la mise en œuvre de leurs plans de conservation.	-1		
	Le groupe a de bonnes compétences et connaissances des a) facteurs- biologiques, économiques, historiques, sociopolitiques et de gestion- qui peuvent mettre en péril la viabilité à long terme de l'utilisation des RN; mais pas des b) politiques et les pratiques qui seraient nécessaires pour remédier à la situation afin que les ressources d'une valeur sont conservés et utilisés d'une façon durable; et c) moyens d'un groupe peuvent surveiller l'efficacité de la mise en œuvre de leurs plans de conservation.	0		

Atributos	Criterios	Puntaje de Evaluación (seleccione uno)	Comentarios/ Explicaciones	Recomendaciones
Ressources	Il n'y a aucun moyen matériel, financier et le personnel est en nombre très insuffisant au sein du groupe.	-2		
	Le budget, le matériel et le personnel disponibles sont inappropriés pour répondre aux besoins élémentaires de la mission du groupe.	-1		
	Le budget et le matériel sont inappropriés mais le personnel disponible est adéquat pour répondre aux besoins élémentaires de la mission du groupe.	0		
	Le budget, le matériel et le personnel disponible sont acceptables pour répondre aux besoins de la mission du groupe mais ne couvrent pas la totalité des besoins nécessaires.	+1		
	Le budget, matériel et personnel disponible sont suffisants et couvrent la totalité des besoins du groupe pour être en mesure de mettre ses plans en action à l'échelle spatiale appropriée et surveiller et communiquer les résultats et les impacts de leurs efforts.	+2		
Cadre réglementaire	Il n'y a aucune loi ou règle coutumière qui définisse les règles de gestion	-2		
	On note un foisonnement de textes et règles souvent contradictoires pour la gestion	-1		
	Il existe des lois et règles nationales ou des principes coutumiers globaux, qui ne sont pas adaptés au contexte des ressources gérées par le groupe de gouvernance.	0		
	Il existe des règles et normes de gestion bien précises non utilisées pour conduire le processus de gestion par le groupe de gouvernance	+1		
	Les actions du groupe de gouvernance sont fondées sur un ensemble de règles et règlements qui pratiquent explicitement le droit informel ou coutumier sur qui a accès à quelles ressources et comment ces ressources peuvent être utilisées, leurs actions sont peu susceptibles d'être efficaces à long terme.	+2		

Attributs	Critere	Cocher une case/ question	commentaires/Ex- plications	Recommandations
<i>Motivation</i>	Les membres du groupe n'ont aucune initiative et aucune spontanéité. Le groupe existe de nom et même quand un appui leur est donné la réactivité attendue d'eux n'est pas obtenue.	-2		
	Les membres du groupe accomplissent sporadiquement leur mission parce qu'ils reçoivent des rémunérations financières, matérielles ou une assistance technique. Une fois cet appui à terme, plus d'actions.	-1		
	Au plus 20% des membres du groupe sont prêts à se donner à fond dans l'accomplissement des tâches sans apport extérieur (matériel, financier, technique).	0		
	Plus de la moitié des membres du groupe prennent des initiatives, se donnent corps et âme et s'engagent de façon personnelle et inébranlable à faire tout ce qui est nécessaire pour accomplir leur mission avec ou sans apport extérieur .	+1		
	Avec ou sans apport extérieur (matériel, financier, technique), le groupe et tous ses membres se donnent corps et âme et s'engagent de façon personnelle et inébranlable à faire tout ce qui est nécessaire pour accomplir leur mission.	+2		

Attributs	Critère	Cocher une case/ question	Commentaires/ Explications	Recommandations
POUVOIR				
<i>Application des décisions prises par le groupe</i>	Le groupe n'arrive pas à prendre et faire appliquer des décisions.	-2		
	Le groupe arrive à prendre des décisions de gestion de façon théorique mais n'arrive jamais à les appliquer.	-1		
	Le groupe n'a le pouvoir de prendre des décisions et de les appliquer que sur une portion de l'espèce sur lequel existent les ressources naturelles qu'il gouverne	0		
	Le groupe arrive à prendre des décisions de gestion et les fait appliquer de manière acceptable dans les règles de l'art en harmonie avec les utilisateurs et les titulaires de droits sur ces ressources.	+1		
	Le groupe arrive à prendre des décisions de gestion, a le pouvoir et l'autonomie de les faire appliquer et les applique toutes dans les règles de l'art en harmonie avec les utilisateurs et les titulaires de droits sur ces ressources.	+2		

Attributs	Critère	Cocher une case / question	Commentaires/ Explications	Recommandations
<i>Reddition de comptes</i>	Les utilisateurs et détenteurs de droits sur les ressources mis sous la gouvernance du groupe n'ont aucune possibilité d'accéder à l'information sur la gestion, de faire des requêtes et de demander des comptes.	-2		
	Une plateforme d'accès du public à l'information et de formulation de requêtes au groupe de gouvernance est prévue mais n'a jamais été rendue opérationnelle.	-1		
	Une plateforme d'accès du public à l'information et de formulation de requêtes au groupe de gouvernance existe mais les utilisateurs et détenteurs de droits sur les ressources n'ont ni les connaissances, le temps ou les ressources financières pour l'exploiter et vice versa.	0		
	Une plateforme d'accès du public à l'information et de formulation de requêtes au groupe de gouvernance existe, les utilisateurs et détenteurs de droits sur les ressources ont les connaissances, le temps ou les ressources financières pour l'exploiter mais ils ne sont pas informés de l'opportunité.	+1		
	Il existe un cadre légal ou coutumier en place pour faciliter l'accès du public à l'information sur les travaux du groupe, faire des requêtes et avoir des réponses qui fonctionne à merveille..	+2		



U.S. Agency for International Development

1300 Pennsylvania Avenue, NW

Washington, DC 20523

Tel. 202 712 0000

Fax. 202 216 3524

www.usaid.gov