



# **Le NRGT, Outil de gouvernance des ressources naturelles**

**Version 2**



Les opinions des auteurs exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'Agence des États-Unis pour le Développement International ou du gouvernement des États-Unis.

Couverture : Pêcheur sur la rivière Sangha, République du Congo.

Crédit : Molly Bergen

Arrière : Rivière Likouala, République du Congo

Crédit : M. Gately / WCS

---

## AVANT-PROPOS

Au cours de la dernière décennie, la communauté de la conservation de la faune sauvage a fait des progrès significatifs dans le développement de méthodes robustes pour suivre les progrès vers les objectifs de conservation (par exemple, le piégeage par caméra, les transects, etc.), les menaces (par exemple, les registres des patrouilles de rangers, les réseaux de renseignements), et les moyens de subsistance (par exemple, les enquêtes sur les produits de première nécessité, les changements les plus importants). Toutefois, les progrès ont été moindres en ce qui concerne la mise au point d'outils permettant de suivre et de rendre compte, de manière régulière et crédible, des progrès réalisés dans les systèmes de gouvernance qui garantissent une utilisation durable des ressources. La réussite de la conservation de la faune sauvage repose sur des systèmes de gouvernance efficaces, capables d'établir et de faire respecter des règles et des réglementations qui favorisent l'utilisation durable et la conservation des ressources naturelles.

Il manque toujours des moyens simples, peu coûteux et reproductibles pour mesurer et comprendre les forces et les faiblesses des groupes responsables de la gouvernance des ressources naturelles dans une zone géographique donnée. Sans accès à un outil approprié d'évaluation de la gouvernance, les praticiens de la conservation et du développement n'ont pas une idée précise des facteurs les plus susceptibles de faciliter la bonne gouvernance, ni de processus clair pour identifier comment s'attaquer aux facteurs qui entravent la bonne gouvernance.

Ce guide propose une approche qui peut être utilisée pour identifier les groupes les plus importants ayant le droit de gouverner les ressources naturelles dans une zone géographique, pour établir les facteurs considérés comme des éléments essentiels d'une bonne gouvernance des ressources naturelles et pour évaluer les forces et les faiblesses de chaque groupe de gouvernance. Le guide décrit une approche et un outil de collecte de données qui, ensemble, constituent une méthode simple, peu coûteuse et fondée sur l'avis d'experts pour évaluer les groupes de gouvernance des ressources naturelles.

La première version de ce guide a été publiée en 2014, puis mise à jour en 2015, avec le soutien du Bureau des forêts et de la biodiversité de l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID) et du Programme Régional d'Afrique Centrale pour l'Environnement (CARPE) de l'USAID. Les principaux auteurs sont David Wilkie, Michelle Wieland et Diane Detoef (WCS) et Paul Cowles (Pact). Les étudiants de Yale en foresterie et en études environnementales : Marian Vernon, Melissa Arias, Sarah Tolbert et Hasita Bhammar ont apporté un soutien précieux.

Cette deuxième version comprend : a) une meilleure compréhension du pouvoir de gouverner et l'ajout de la diversité comme sous-attribut de l'autorité, b) une

---

mise à jour des méthodes de collecte et de gestion des données à l'aide de KoboToolBox sur tablette informatique, et c) une révision de l'instrument d'enquête pour utiliser des réponses en échelle. Chacun de ces changements a été inspiré par une vaste expérience de terrain de la mise en œuvre de la version 1 de l'Outil de Gouvernance des Ressources Naturelles (NRGT) en Afrique centrale et dans d'autres régions du monde.

---

## REMERCIEMENTS

La création de ce guide n'aurait pas été possible sans l'étroite collaboration et le soutien de multiples organisations et individus. Le bureau des forêts et de la biodiversité de l'USAID a apporté un soutien financier et technique à la création du guide dans le cadre du programme SCAPES (Sustainable Conservation Approaches in Priority Ecosystems). Le programme «Capitalisation des connaissances, connexion des communautés» (CK2C) de l'organisation de développement DAI a fourni un soutien technique et de gestion inestimable qui a permis de maintenir l'élan.

Le Dr Adam Behrendt a apporté des contributions dès le début du processus qui ont préparé le terrain pour l'évolution du guide jusqu'à son état actuel. Enfin, la rédaction du guide, son pilotage et sa présentation à un public international ont été réalisés grâce à une étroite collaboration entre WCS, Pact Inc. et AWF, avec des contributions supplémentaires du WWF et de FFI. Les principaux auteurs sont le Dr David Wilkie (WCS) et Paul Cowles (Pact). Les développeurs des annexes et de la base de données comprennent le Dr David Wilkie, le Dr Michelle Wieland et Diane Detoef du WCS, et Thomas Maschler du WRI, grâce au soutien financier du programme CARPE de l'USAID.

Nous remercions tout particulièrement les étudiants en foresterie et en études environnementales de Yale (Marian Vernon, Melissa Arias, Sarah Tolbert et Hasita Bhammar), et Stephany Kersten de Well-Grounded, pour ses réflexions sur les approches participatives et les indicateurs de gouvernance.

Veuillez citer ce manuel comme :

Detoef, D., Wieland, M., Cowles, P. et Wilkie, D. 2020. L'outil de gouvernance des ressources naturelles - Version 2. WCS Bronx, NY et USAID Washington, D.C. USA

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>3</b>	<b>AVANT-PROPOS</b>
<b>5</b>	<b>REMERCIEMENTS</b>
<b>6</b>	<b>TABLE DES MATIÈRES</b>
<b>8</b>	<b>GLOSSAIRE DES TERMES</b>
<b>12</b>	<b>INTRODUCTION</b>
<b>14</b>	<b>TERMES ET CONCEPTS CLÉS</b>

15	Qu'est-ce que la gouvernance des ressources naturelles et comment est-elle mesurée ?
15	En quoi la gouvernance des ressources naturelles diffère-t-elle de la gestion des ressources naturelles ?
16	Qu'est-ce qu'un groupe de gouvernance ?
17	Trois attributs essentiels pour une gouvernance efficace
18	Attribut 1 : Autorité
21	Attribut 2 : Capacité
22	Attribut 3 : Pouvoir

## **25** LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

26	Résumé
29	Instructions étape par étape pour le déploiement du NRGT
29	Étape 1 : Identifier et cartographier les principaux groupes de gouvernance au sein d'un paysage terrestre ou marin
31	Étape 2 : Classer et sélectionner les groupes de gouvernance les plus influents.
32	Étape 3 : Créer un formulaire de saisie de données
32	Pourquoi utiliser un formulaire électronique
33	KoBoToolbox
33	Formulaire NRGT
35	Étape 4 : Mener des entretiens sur la gouvernance
37	Étape 5 : Analyser et présenter les résultats
41	Étape 6 : Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en matière de gouvernance
42	Mise à jour des modèles conceptuels et des chaînes de résultats
43	Planifier, mettre en œuvre et tirer les leçons de nos actions

---

**44 CONCLUSION****47 ANNEXES**

---

48	1. Questionnaire NRGT 2019
54	2. Procédure de consentement pour le NRGT
55	3. Exemple de fiche d'information NRGT
57	4. Calcul des scores NRGT
61	5. Exemple de plan d'action sur la gouvernance
62	6. Indicateurs de la gouvernance des ressources naturelles (GRN) et du processus organisationnel (PO)

---

# Glossaire des termes

---

**Autorité** : la perception des utilisateurs des ressources naturelles et des détenteurs de droits selon laquelle un groupe de gouvernance représente véritablement leurs intérêts et a la compétence légale ou coutumière de gouverner «leurs» ressources naturelles.

**Cadre institutionnel** : l'ensemble des règles, règlements et politiques officiels du gouvernement qui permettent à un groupe de gouvernance de gérer durablement les ressources naturelles. En l'absence de cette législation nationale d'habilitation, le groupe de gouvernance n'a pas l'autorité formelle pour gouverner.

**Capacité** : les connaissances et les compétences nécessaires pour décider de ce qu'il faut faire et les ressources financières et techniques pour mettre en œuvre ces décisions.

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

**Détenteurs de droits** : contrairement à de nombreux autres acteurs, ces personnes méritent une attention particulière car elles ont des droits spécifiques liés à la propriété et à l'utilisation des ressources et des terres que les autres acteurs n'ont pas. Les détenteurs de droits sont souvent des propriétaires fonciers coutumiers, mais ils peuvent aussi inclure des chasseurs ou des pêcheurs qui ont des droits d'accès à des ressources particulières.

**Diversité** : l'inclusion explicite des femmes et des minorités dans le processus décisionnel.

**Efficacité de la gouvernance des ressources naturelles** : lorsque les décisions prises et les règles appliquées par un groupe de gouvernance aboutissent effectivement à une meilleure gouvernance des ressources naturelles (c'est-à-dire à une productivité écologique et économique à long terme). La gestion efficace et durable à long terme des ressources naturelles repose sur une gouvernance représentative et démocratique.

**Équité** : perception par les utilisateurs des ressources naturelles et les détenteurs de droits du degré auquel ils estiment que les règles régissant l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation sont équitables en termes de qui en bénéficie et de qui en supporte les coûts, et que l'application de ces règles est appliquée de manière égale à tous les individus et groupes.

**Gestion des ressources naturelles** : mise en œuvre de règles et de réglementations définies par un organe ou un groupe de gouvernance. Les «gouverneurs» des

---

## GLOSSAIRE DES TERMES

ressources naturelles sont les individus ou les groupes qui établissent les politiques et les normes d'accès et d'utilisation des ressources naturelles (institutions). Les «gestionnaires» sont les individus ou les groupes qui sont responsables de l'exécution des politiques, des règles et des règlements (institutions) établis par les «gouverneurs».

**Gouvernance des ressources naturelles** : le concept de qui prend les décisions (le groupe de gouvernance) concernant la réglementation de l'accès aux ressources naturelles et de leur utilisation ; 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 se conforment aux politiques, règles et réglementations pour un comportement acceptable.

**Institutions** : les normes, politiques, règles et règlements formels ou coutumiers, qui sont tous des outils à la disposition d'un groupe de gouvernance pour définir l'accès aux ressources naturelles relevant de sa juridiction et en réglementer l'utilisation. Voir l'encadré «Institutions et groupes de gouvernance» à la page 11.

**Légitimité** : le groupe de gouvernance est reconnu officiellement (c'est-à-dire légal - de jure) ou officieusement (c'est-à-dire traditionnel - de facto) comme ayant compétence pour déterminer quelles ressources ou pratiques sont autorisées, définir qui peut accéder à certaines ressources ou mettre en œuvre certaines pratiques d'utilisation des terres, et établir quelles sanctions peuvent et seront imposées en cas d'infraction à ces règles. La légitimité est à la fois une perception formelle : les gens reconnaissent qu'en vertu de la loi, le groupe de gouvernance a le droit de prendre des décisions et de les faire appliquer ; et une perception sociale : les gens reconnaissent que le groupe de gouvernance comprend et agit dans leur intérêt.

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

**Participation** : la mesure dans laquelle les différents utilisateurs de ressources naturelles et détenteurs de droits peuvent participer et faire entendre leur voix dans l'établissement de politiques qui limitent l'accès aux ressources et leur utilisation, et dans l'application de sanctions à l'encontre de ceux qui ne respectent pas les normes acceptées.

**Pouvoir** : capacité d'un groupe de gouvernance à exercer son autorité et à le faire sans être régulièrement ou constamment sapé par d'autres groupes plus puissants.

**Processus organisationnel** : Le système opérationnel qu'un groupe de gouvernance accepte de mettre en place et d'adapter au fil du temps pour prendre et mettre

---

en œuvre des décisions dans la poursuite de ses objectifs (c'est-à-dire qu'il définit la raison d'être du groupe, les personnes qu'il représente, la manière dont le groupe engage ses membres internes et la manière dont il communique ses décisions).

**Responsabilité** : la conviction ou la compréhension qu'un groupe de gouvernance et chaque individu au sein du groupe a) est tenu d'assumer certaines responsabilités et b) est perçu comme assumant ces responsabilités. Plus important encore, le groupe de gouvernance doit être perçu comme étant responsable de ses actions et sensible aux intérêts des utilisateurs des ressources naturelles et des détenteurs de droits.

**Ressources** : les actifs physiques (espace de bureau, voitures, bateaux, pièges à caméra, GPS, ordinateurs, téléphones, tentes, carburant, etc.), financiers et en personnel nécessaires pour qu'un groupe de gouvernance puisse mettre ses plans en œuvre dans son domaine de compétence et suivre et rendre compte des résultats et des impacts de ses efforts.

**Transparence** : l'ouverture avec laquelle un groupe de gouvernance effectue son travail.

---

# Introduction

---

Ce guide est conçu pour offrir aux praticiens de la conservation un ensemble de concepts et d'outils de base pour mieux comprendre, évaluer et renforcer la gouvernance des ressources naturelles dans les paysages terrestres et marins. Ce guide s'adresse au personnel de terrain des organisations de conservation qui souhaitent réaliser un exercice de cartographie des groupes de gouvernance afin d'évaluer leurs forces et faiblesses dans les lieux où ils travaillent.

Les utilisateurs de ce guide pourront :

- Identifier les principaux groupes qui régissent l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation dans une zone géographique donnée ;
- Évaluer les forces et les faiblesses des groupes de gouvernance clés, en fournissant des informations qui peuvent ensuite aider à orienter les investissements vers des améliorations de la gouvernance des ressources naturelles dans le paysage.

Le guide se veut simple, pratique et facile à appliquer. Il devrait être utile pour aider à encadrer les questions de gouvernance et à identifier les actions dès le début d'un projet, et comme outil pour améliorer la mise en œuvre dans un paysage terrestre ou marin où un programme de conservation est déjà établi.

Ce guide n'est pas conçu pour évaluer la réalisation des objectifs de gestion des ressources naturelles (GRN) par un groupe de gouvernance. Le guide est plutôt conçu pour évaluer si un groupe possède ou non les attributs nécessaires à une gouvernance efficace des ressources naturelles. Par conséquent, ce guide se concentre sur un petit ensemble d'attributs qui sont de puissants prédicteurs de l'«efficacité» probable des différents groupes pour régir l'accès aux ressources naturelles et réglementer leur utilisation dans une zone donnée. Les lecteurs doivent être conscients que la gouvernance n'existe pas dans le vide. Des outils tels que l'évaluation de l'économie politique sont complémentaires à la NRGT et peuvent aider à situer les défis de la conservation des ressources naturelles au sein des forces politiques et économiques qui peuvent influencer la gouvernance. Un guide de 2019 intitulé «Approches participatives pour la planification de la gestion des ressources naturelles », rédigé par le US Forest Service, contient des concepts utiles pour les équipes de conservation sur l'amélioration de la participation des communautés locales - un concept clé qui devrait être inclus à mesure que les équipes de conservation utilisent ce NRGT. Le NRGT n'est pas un outil descendant pour les équipes de conservation - il doit être discuté et mené en collaboration avec les groupes de gouvernance.

---

# Termes et concepts clés

---

## Qu'est-ce que la gouvernance des ressources naturelles et comment est-elle mesurée ?

---

Une bonne gouvernance est nécessaire pour améliorer la gestion des ressources naturelles, réduire les menaces pesant sur la faune et la flore et atteindre les objectifs de conservation. À une échelle écologiquement significative, la gouvernance des ressources naturelles ne relève généralement pas de la responsabilité d'un seul organisme ou groupe, mais est plutôt le fait de plusieurs groupes ou organisations des secteurs public, privé et de la société civile, qui ont l'autorité formelle ou informelle de gouverner et dont les compétences se chevauchent et se font souvent concurrence.

Les pratiques non durables d'utilisation des ressources et des terres se produisent souvent dans des espaces mal réglementés, où les intérêts de certains individus et groupes l'emportent sur ceux de la société en général. Il est donc difficile de conserver la biodiversité et d'assurer une utilisation durable des ressources naturelles dans une zone donnée en l'absence d'une gouvernance efficace. La gestion durable à long terme des ressources naturelles repose sur une gouvernance représentative et démocratique. Pour améliorer l'efficacité de la gouvernance à une échelle écologiquement significative, il est nécessaire de

- ① Identifier tous les groupes de gouvernance dans la région ;
- ② Cartographier leurs compétences ;
- ③ Classer les groupes de gouvernance ;
- ④ Évaluer leurs points forts ;
- ⑤ Investir pour surmonter leurs faiblesses.

---

## En quoi la gouvernance des ressources naturelles diffère-t-elle de la gestion des ressources naturelles ?

---

La bonne gouvernance des ressources naturelles peut être définie comme le processus par lequel des groupes de détenteurs de droits définissent et décident, par un processus transparent et démocratique qui représente les intérêts des membres du groupe, 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 membres et les personnes extérieures (c'est-à-dire les non-membres) respectent leurs politiques, règles et réglementations en matière de comportement acceptable. how the group ensures that members and outsiders (i.e. non-members) comply with their policies, rules, and regulations for acceptable behavior.

## TERMES ET CONCEPTS CLÉS

**La gouvernance se distingue de la gestion en ce que cette dernière est la mise en œuvre de règles et de règlements définis par un organe ou un groupe**

Les **gouverneurs** des ressources naturelles sont les individus ou les groupes qui 1) décident de la manière dont les ressources naturelles relevant de leur juridiction peuvent être utilisées, et 2) sont responsables de la mise en œuvre de leur accès aux ressources naturelles et de leur utilisation. Les **gestionnaires** sont les individus ou les groupes qui sont responsables de l'exécution des politiques, des règles et des règlements (institutions) établis par les **gouverneurs**.

### Qu'est-ce qu'un groupe de gouvernance ?

Dans ce guide, les groupes de gouvernance sont ceux qui ont des droits reconnus pour prendre des décisions et des jugements (c'est-à-dire la juridiction) sur l'utilisation des ressources naturelles dans des zones données.

Les groupes de gouvernance peuvent être des agences gouvernementales, des organisations de la société civile ou des organisations non gouvernementales, des coopératives, des associations, des communautés, des chefferies, des conseils ou des dirigeants de peuples indigènes, ou des entreprises privées.

Les groupes de gouvernance définissent ce que sont les utilisations des ressources naturelles et celles qui ne sont pas souhaitables et autorisées. Dans certains cas, mais pas dans tous, ils mènent également des actions de gestion pour s'assurer que les résidents locaux et les étrangers respectent les règles et les réglementations souhaitées en matière de ressources naturelles. Leur capacité à gouverner efficacement est au cœur de la conservation de la biodiversité et de l'utilisation durable des ressources naturelles dans toute région.

Il est probable qu'une gouvernance efficace des ressources naturelles à une échelle écologiquement significative exigera que plusieurs groupes de gouvernance avec différentes juridictions interagissent et renforcent ou influencent mutuellement leurs décisions.

## Institutions versus groupes de gouvernance

Le terme «institution» est souvent mal compris. Dans ce guide, l'institution est utilisée dans son sens juridique (par exemple, l'institution du mariage) pour désigner les normes, règles, règlements et politiques que les groupes de gouvernance définissent pour guider nos comportements et pratiques individuels et sociaux.

En termes simples, les institutions sont les lois, les règles et les règlements, et les groupes de gouvernance sont les entités qui créent les institutions et les font appliquer.

## Trois attributs essentiels pour une gouvernance efficace

Les facteurs qui déterminent si un groupe sera en mesure de régir efficacement l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation (c'est-à-dire de manière à ce que l'utilisation des ressources soit durable), font l'objet de nombreux débats. De nombreux facteurs peuvent jouer un rôle dans la capacité ou non d'un groupe de gouvernance à gouverner efficacement, et un examen de la littérature et des lignes directrices en matière de gouvernance permettrait de générer une énorme liste d'attributs considérés comme nécessaires à une bonne gouvernance. **Un outil pratique et crédible d'évaluation de la gouvernance est nécessaire pour aider à identifier les domaines dans lesquels les investissements dans le renforcement de la gouvernance devraient être ciblés et pour suivre et signaler les forces et les faiblesses de la gouvernance au fil du temps. Cet outil doit se concentrer sur le plus petit ensemble d'attributs qui sont considérés comme les meilleurs prédicteurs d'efficacité et qui peuvent être évalués de manière fiable et répétée dans le temps à un coût relativement faible.**

C'est pourquoi le présent guide se concentre uniquement sur trois attributs essentiels : l'**autorité**, la capacité et le pouvoir. Si un groupe de gouvernance n'a pas l'**autorité** nécessaire pour gouverner (c'est-à-dire si les gens ne leur font pas confiance pour représenter et protéger leurs intérêts), il ne sera pas efficace à long terme. Si un groupe de gouvernance n'a pas la **capacité de gouverner** (c'est-à-dire de décider de ce qu'il faut faire et de mettre en œuvre ces décisions), alors, même s'il est perçu comme légitime aux yeux des principaux utilisateurs de ressources et des détenteurs de droits, il est peu probable qu'il soit en mesure de régir l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation. Enfin, même lorsqu'un groupe de gouvernance est perçu comme étant l'autorité légitime, et même lorsqu'il a la capacité de planifier et d'agir, s'il n'a pas le **pouvoir** politique, économique ou policier d'exercer son autorité, il sera incapable de gouverner efficacement. Notre modèle de gouvernance efficace (figure 1) reconnaît que certains aspects de l'autorité (c'est-à-dire la légitimité) et de la capacité (c'est-à-dire les ressources financières ou la capacité technique) peuvent influencer le pouvoir d'un groupe.

## TERMES ET CONCEPTS CLÉS

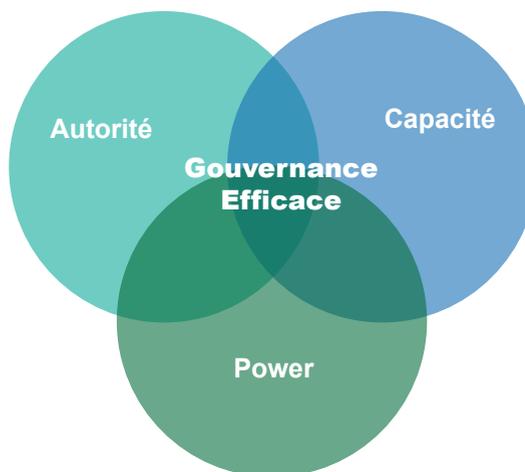


Figure 1 : Autorité, capacité et pouvoir : les trois éléments essentiels d'une gouvernance efficace des ressources naturelles.

## Attribut 1

### Autorité

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

Dans le contexte de ce guide, l'autorité est définie comme suit

*la perception des utilisateurs des ressources naturelles et des détenteurs de droits selon laquelle un groupe de gouvernance représente véritablement leurs intérêts et a la compétence légale ou coutumière (c'est-à-dire le droit officiel ou coutumier) de gouverner «leurs» ressources naturelles.*

Il n'est pas surprenant que l'autorité soit un attribut composite qui repose sur un socle de préoccupations essentielles des utilisateurs des ressources et des détenteurs de droits. Ce qui constitue exactement l'autorité pour une région donnée dépendra d'un ensemble de facteurs complexes, dont l'histoire sociale et politique et le niveau d'exposition aux conceptions démocratiques de la gouvernance. Vous trouverez ci-dessous des exemples de composantes de l'autorité qui, selon l'expérience de terrain, sont vraiment importantes. La première - la légitimité - est intrinsèque au groupe de gouvernance (c'est-à-dire une caractéristique interne), tandis que les quatre autres - responsabilité,

transparence, participation et équité - sont le résultat des actions du groupe de gouvernance (c'est-à-dire le groupe mène-t-il son travail de manière responsable, transparente et équitable, avec la participation significative des utilisateurs des ressources et des détenteurs de droits). Ce ne sont pas tous les facteurs qui peuvent contribuer à l'autorité d'un groupe de gouvernance, mais nous soutenons qu'ils sont les plus importants

**La légitimité** est la reconnaissance du droit du groupe de gouvernance de déterminer : a) quelles ressources ou pratiques d'utilisation des terres sont autorisées ; b) qui peut accéder à certaines ressources ou mettre en œuvre certaines pratiques d'utilisation des terres ; et c) quelles sanctions peuvent être et seront imposées en cas d'infraction à ces règles. Ce droit de gouverner est soit formel (c'est-à-dire légal - de jure), soit informel (c'est-à-dire traditionnel - de facto).

### Exemples de la légitimité perçue d'un groupe de gouvernance

Dans de nombreux endroits, plusieurs groupes peuvent avoir le droit légitime de gérer les ressources naturelles d'un même lieu. Une agence de parc national peut être perçue par la population locale comme ayant le droit légitime, en vertu de la loi, de décider de ce qui est permis dans les zones nationales protégées et d'imposer ces règles. Dans le même temps, une communauté locale peut avoir des droits coutumiers légitimes pour déterminer comment ses terres et ses ressources sont utilisées et pour faire respecter ces règles par la pression sociale. Par exemple, dans le parc national Yasuni, le Service des parcs nationaux de l'Équateur, le ministère de l'énergie et des mines de l'Équateur et le peuple autochtone Waorani ont tous le droit légitime, légal ou coutumier de décider qui a accès aux ressources naturelles du parc.

**La responsabilité** est la conviction ou la compréhension des parties prenantes qu'un groupe de gouvernance (et chaque individu ayant un rôle au sein du groupe) est a) tenu d'assumer certaines responsabilités, et b) est perçu comme assumant ces responsabilités. Plus important encore, le groupe de gouvernance doit être perçu comme étant responsable de ses actions et sensible aux intérêts et aux préoccupations des utilisateurs des ressources naturelles et des détenteurs de droits. L'obligation de rendre des comptes concerne également la question de savoir si les utilisateurs des ressources naturelles et les détenteurs de droits ont le pouvoir d'amener le groupe à rendre compte de ses décisions et de ses actions, c'est-à-dire de les tenir responsables. Cela suppose l'existence d'un cadre juridique ou coutumier garantissant l'accès du public aux informations sur le fonctionnement d'un groupe de gouvernance, exigeant qu'un groupe de gouvernance réponde aux demandes d'informations et précisant le mécanisme de recours si un groupe ne respecte pas ses obligations.

**La transparence** fait généralement référence à l'ouverture avec laquelle les parties prenantes perçoivent qu'un groupe de gouvernance effectue son travail

## TERMES ET CONCEPTS CLÉS

(c'est-à-dire, les parties prenantes ont-elles le sentiment de connaître les décisions du groupe de gouvernance et les raisons pour lesquelles elles ont pris ces décisions).

**La participation** fait référence à la mesure dans laquelle les différents utilisateurs des ressources naturelles et les détenteurs de droits peuvent participer et faire entendre leur voix dans l'établissement de politiques qui limitent l'accès aux ressources et leur utilisation, et dans l'application de sanctions contre ceux qui ne respectent pas les normes acceptées. Le fait que les principaux utilisateurs de ressources naturelles et les détenteurs de droits perçoivent ou non que leur participation est recherchée et valorisée détermine souvent s'ils estiment ou non que le groupe a l'autorité légitime de prendre des décisions pour eux concernant l'accès et l'utilisation de «leurs» ressources.

**L'équité** consiste à savoir si les utilisateurs des ressources naturelles et les titulaires de droits estiment que les règles régissant l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation sont équitables en termes de bénéficiaires et de coûts, et que l'application de ces règles est appliquée de manière égale à tous les individus et groupes. De manière générale, l'équité s'articule autour de préoccupations concernant la répartition équitable des coûts et des bénéfices, l'égalité des droits en vertu de la loi et l'application égale de la loi.

**La diversité** se réfère à l'inclusion explicite des femmes et des groupes minoritaires dans le processus de prise de décision de la gouvernance et à leur implication dans le jugement des infractions.

### **Parties prenantes, détenteurs de droits et de devoirs**

*(Adapté de «Approches participatives pour la planification de la gestion des ressources naturelles : guide pratique». US Forest Service et WCS. 2019).*

Il est important de souligner la différence entre deux catégories distinctes de personnes qui sont souvent impliquées dans la gouvernance des ressources naturelles (RN) : les parties prenantes et les détenteurs de droits. Dans ce cas, les parties prenantes sont tous les acteurs qui ont un intérêt dans les ressources naturelles en question, qui seront affectés par et/ou qui ont la responsabilité politique, l'autorité et les ressources pour influencer la gouvernance, la gestion et/ou l'utilisation des ressources. Par conséquent, les parties prenantes peuvent inclure un large éventail d'organisations et d'individus qui ont un intérêt et une participation plus ou moins importants dans la gouvernance des RN. Une sous-catégorie de parties prenantes appelée «détenteurs de devoirs» est constituée d'acteurs qui ont une obligation ou une responsabilité particulière de respecter, promouvoir et réaliser les droits de l'homme et de s'abstenir de les violer. Le terme est le plus souvent utilisé pour désigner les acteurs étatiques, mais les acteurs non étatiques, tels que les praticiens de la conservation et du développement, peuvent également être considérés comme des porteurs de devoirs.

Les détenteurs de droits sont généralement des propriétaires coutumiers de systèmes terre/eau, bien que certains détenteurs de droits ne soient pas des propriétaires mais des personnes telles que des chasseurs ou des agriculteurs migrants qui ont le droit d'accéder à des ressources particulières. Contrairement à de nombreuses autres parties prenantes qui sont impliquées dans l'utilisation des RN, les détenteurs de droits méritent une attention particulière car les initiatives de gouvernance ont souvent lieu sur leurs terres/eaux ou affectent leurs droits d'utilisation de leurs terres/eaux. Les détenteurs de droits sont souvent en position de faiblesse par rapport aux acteurs des secteurs public et privé, qui sont souvent des acteurs plus forts et mieux établis dans les processus de planification et de décision. Par conséquent, une attention particulière est souvent nécessaire pour corriger les déséquilibres et s'assurer que les détenteurs de droits sont en première ligne de la gouvernance et de la gestion de toute utilisation des ressources naturelles.s.

## Attribut 2

### Capacité

Les groupes de gouvernance qui se révèlent efficaces sont toujours dotés des compétences, des capacités, des ressources et de la motivation qui leur permettent de planifier et de mettre en œuvre des plans et des actions de conservation et de gestion durable des ressources naturelles.

Les connaissances et compétences techniques, ainsi que les ressources humaines et financières, sont autant d'aspects importants de la capacité. Un cadre institutionnel favorable (c'est-à-dire des normes, des règles et des règlements qui soutiennent, plutôt que de saper, la GRN durable) est également un élément essentiel de la capacité de gouvernance. Comme pour la légitimité, il peut y avoir des composantes importantes de la capacité qui sont définies plus localement. Par exemple, la motivation peut être une composante importante de la capacité dans de nombreux paysages, mais ce n'est peut-être pas le cas partout.

Nous avons inclus ci-dessous quelques exemples de ce qui pourrait être des composantes essentielles de la capacité de gouvernance d'un groupe :

**Les connaissances et les compétences** comprennent une compréhension de base a) des facteurs - biologiques, économiques, historiques, sociopolitiques et de gestion - qui pourraient influencer négativement la durabilité à long terme de l'utilisation des ressources naturelles ; b) des politiques et des pratiques qui seraient nécessaires pour remédier à la situation afin que les ressources naturelles valorisées soient conservées et utilisées de manière durable ; et c) des moyens par lesquels un groupe pourrait contrôler l'efficacité de la mise en œuvre de ses plans de conservation.

## TERMES ET CONCEPTS CLÉS

**Les ressources** sont les actifs physiques (bureaux, voitures, bateaux, pièges à caméra, GPS, ordinateurs, téléphones, tentes, carburant, etc.), financiers (fonds pour couvrir les coûts d'investissement et les coûts opérationnels récurrents) et en personnel nécessaires pour qu'un groupe de gouvernance puisse mettre ses plans en œuvre à l'échelle spatiale appropriée et suivre et rendre compte des résultats et des impacts de ses efforts.

**Le cadre institutionnel** est l'ensemble des normes, règles, réglementations et politiques qui permettent ou entravent la capacité d'un groupe de gouvernance à gérer durablement les ressources naturelles. Un organe de gouvernance peut avoir les compétences, les ressources et la motivation nécessaires pour agir. Toutefois, leurs actions ont peu de chances d'être efficaces à long terme si elles ne sont pas fondées sur un ensemble de règles et de règlements qui s'appuient sur le droit formel ou coutumier, sur la question de savoir qui a accès à quelles ressources et comment ces ressources peuvent être utilisées.

**La motivation** fait référence au niveau de volonté des individus au sein d'un groupe de gouvernance à faire leur travail, à consacrer du temps, à lutter contre l'adversité et à défendre les intérêts de leur groupe dans un effort pour mettre en œuvre les plans de leur groupe et atteindre les objectifs et les buts de leur groupe. La motivation est cette essence qui encourage le travail pour des raisons autres que la rémunération. La motivation est un engagement personnel constant à faire tout ce qui est nécessaire pour accomplir le travail.

## Attribut 3

### Pouvoir

Le pouvoir se manifeste de diverses manières et dépend en partie de la capacité d'autres personnes, en dehors du groupe, à contrecarrer les décisions du groupe. Le pouvoir est le seul attribut de gouvernance qui n'est pas uniquement défini par les qualités d'un groupe de gouvernance unique ; c'est un attribut qui mesure le groupe de gouvernance par rapport à d'autres groupes, agences, acteurs et organisations. Il est nécessaire de comprendre le pouvoir d'un groupe de gouvernance particulier, mais pour cet attribut, il faut également comprendre comment le pouvoir est détenu et utilisé par d'autres groupes et individus.

Dans un parc national du Pérou, bien que le ministère de l'environnement et l'Agence des parcs nationaux aient compétence sur la gouvernance du parc, c'est le ministère des mines et du pétrole et une compagnie pétrolière du secteur privé qui déterminent en fait qui a accès au parc national. Ainsi, dans ce cas, même si l'Agence des parcs nationaux a l'autorité formelle de gouvernance du parc national, une entreprise du secteur privé a l'autorité de facto sur l'accès au parc et contrecarre à plusieurs reprises la capacité du Service des parcs à faire son travail.

---

Pour gouverner avec succès, un groupe doit avoir le pouvoir d'exercer son autorité légitime et d'utiliser efficacement ses ressources humaines et financières. Un groupe est susceptible d'avoir le pouvoir de gouverner s'il est capable, par exemple, de :

- Organiser une réunion avec de hauts fonctionnaires et d'autres parties prenantes ;
  - Modifier ou arrêter les plans ou actions des acteurs gouvernementaux ou du secteur privé qui affecteraient les ressources territoriales de la communauté ;
  - Veiller à ce que les personnes détenues par la communauté pour avoir enfreint les lois communautaires sur le territoire communautaire soient arrêtées et poursuivies rapidement par le système judiciaire national ;
  - Mettre en œuvre et appliquer ses plans de gestion territoriale sans interférence ;
  - Empêcher les personnes qui ne sont pas issues de la communauté d'utiliser les ressources naturelles sur le territoire communautaire ;
  - Purger les membres du groupe de gouvernance pour leurs mauvaises performances ou leur mauvaise conduite
-

## TERMES ET CONCEPTS CLÉS

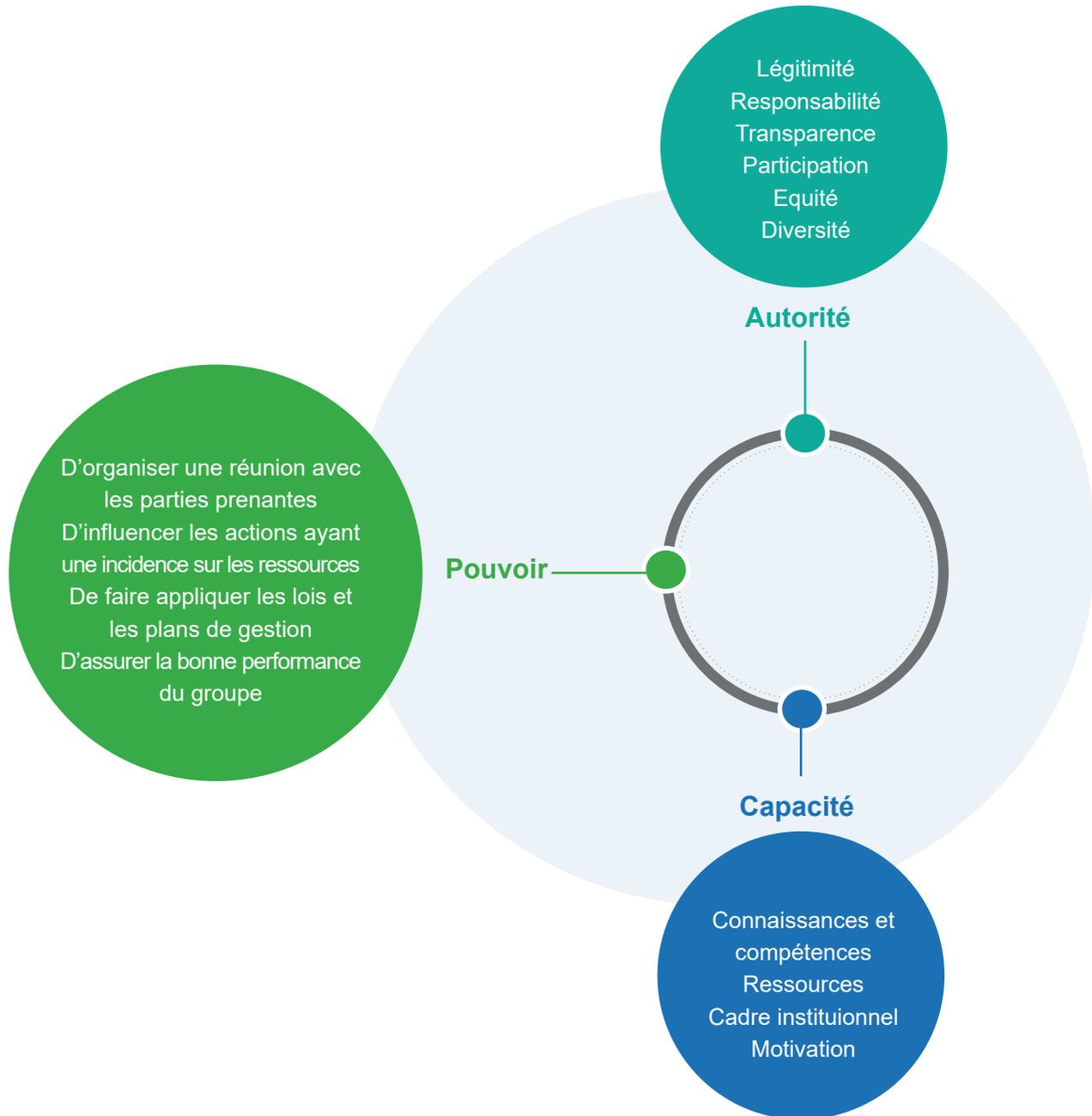


Figure 2 : Attributs de la gouvernance et leurs sous-attributs tels que définis par la NRGT



# **Le Manuel du NRGT, outil de gouvernance des ressources naturelles**

## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

Vous trouverez ci-dessous une brève description et un guide plus détaillé des six étapes clés pour évaluer la gouvernance des ressources naturelles. L'objectif de cet exercice est : a) d'aider à identifier les domaines dans lesquels des investissements ciblés pourraient contribuer à renforcer la capacité des différents groupes ayant une compétence formelle ou informelle à gouverner l'utilisation des ressources naturelles de manière durable, et b) d'évaluer dans le temps si ces investissements ont l'impact souhaité et s'ils renforcent de manière démontrable les capacités de gouvernance durable des groupes ciblés en matière de ressources naturelles.

L'outil s'intéresse moins à la question de savoir si un groupe de gouvernance prend de bonnes décisions et les fait appliquer, ou s'il dispose de preuves que les ressources naturelles relevant de sa compétence sont utilisées de manière durable. Elle se concentre plutôt sur la question de savoir s'ils ont l'autorité, la capacité et le pouvoir nécessaires pour gérer durablement les ressources naturelles, et si ce n'est pas le cas, pourquoi. La NRGT ne se concentre pas seulement sur la gouvernance des ressources naturelles en elle-même, mais aussi sur le processus organisationnel des groupes évalués, qui concerne plutôt l'organisation interne d'un groupe de gouvernance et son fonctionnement. Il s'agit d'une fonction de la gouvernance des ressources naturelles, car les communautés doivent s'organiser pour devenir capables de prendre les bonnes décisions. Il est essentiel de travailler avec le groupe évalué pour améliorer sa capacité organisationnelle interne afin de lui permettre de mieux gouverner les ressources naturelles.

### Résumé

#### Étape 1 : Identifier et cartographier les principaux groupes de gouvernance au sein d'un paysage terrestre ou marin

Identifier et cartographier les groupes qui ont une influence sur la gouvernance des ressources naturelles dans un paysage terrestre ou marin donné. Les informations peuvent être recueillies à l'aide de documents existants, de la contribution d'un personnel expérimenté et d'informateurs clés, ou en utilisant un processus participatif plus large. Une fois que les principaux groupes de gouvernance des ressources naturelles ont été identifiés, il convient de noter leur influence spécifique sur le territoire (par exemple, internationale, régionale, nationale ou locale) et sur les ressources naturelles (par exemple, la terre, l'eau, la faune, les minéraux, etc. En d'autres termes, au fur et à mesure que chaque groupe de gouvernance est discuté, il faut tenter de cartographier leur influence géographique et de dresser la liste des ressources naturelles sur lesquelles ils ont une juridiction formelle ou coutumière (c'est-à-dire le pouvoir et la responsabilité de prendre des décisions). D'autres acteurs clés qui peuvent avoir une influence déterminante sur ces groupes ou ressources peuvent également être cartographiés pour mieux comprendre le paysage politique.

---

## Étape 2 : Classer et sélectionner les groupes de gouvernance les plus influents.

---

groupes de gouvernance (>5) ont été identifiés à l'étape 1, il est plus efficace de mener la discussion sur l'évaluation de la gouvernance (étape 3) en commençant par les groupes qui ont la plus grande influence sur la zone géographique la plus étendue du paysage, ou sur le plus large éventail de ressources naturelles du paysage. L'influence peut être considérée comme un mélange de la couverture spatiale, de la gamme des ressources régies et de la question de savoir si l'absence d'un groupe de gouvernance particulier compromettrait sérieusement l'efficacité de la conservation au sein du paysage terrestre ou marin. Une façon simple de classer la liste est de demander à chaque expert de voter pour ses trois 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 les groupes classés, l'équipe peut choisir ceux avec lesquels elle souhaite travailler pour améliorer sa gouvernance. Si vous utilisez le NRGT pour la première fois, il est préférable de commencer par les 3-4 groupes de gouvernance les plus influents. D'autres groupes peuvent participer au NRGT si l'équipe dispose des ressources nécessaires pour le faire.

---

## Étape 3 : Créer un formulaire de saisie de données.

---

Les entretiens peuvent être réalisés plus efficacement en utilisant le modèle de questionnaire KoBoToolbox, qui peut être [téléchargé gratuitement](#)<sup>2</sup> et chargé sur une tablette ou un smartphone pour l'équipe de terrain. Un compte peut être créé gratuitement sur <https://kf.kobotoolbox.org/> pour héberger le formulaire et les données. Certaines questions du modèle peuvent être adaptées aux besoins de l'équipe : choix des paysages, des enquêteurs, du groupe de gouvernance et du lieu de l'entretien. Une fois le formulaire modifié, il peut être importé dans KoBoToolbox et utilisé pour collecter des données et être relié à une base de données en ligne.

---

## Étape 4 : Mener des entretiens sur la gouvernance.

---

Pour que les groupes de gouvernance sélectionnés soient évalués, il faudra interroger à la fois les membres du groupe de gouvernance et les personnes dont la vie est influencée par les décisions du groupe. Le nombre de personnes interrogées doit être représentatif du nombre de membres du groupe et de personnes influencées par le groupe, avec un minimum de quatre de chaque. Pour obtenir un éventail 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 occupant des postes de responsabilité

---

<sup>2</sup> <https://drive.google.com/open?id=1WIH8ZJ8aYOgh2ugSMo3cluZkSARZe4xl>

---

## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

différents. Si l'influence du groupe couvre une large zone, n'interrogez pas des personnes qui vivent dans le même village, mais essayez d'interroger des personnes de différents endroits de la juridiction du groupe. Cela signifie que vous devrez probablement interroger plus de quatre personnes dans cette catégorie.

### Étape 5 : Analyser et présenter les résultats.

Les attributs et sous-attributs moyens de la gouvernance par groupe et par an peuvent être calculés facilement sur Excel en utilisant les données brutes téléchargées depuis KoBoToolbox. Une base de données en ligne construite par le WCS et le WRI peut également être utilisée pour effectuer des analyses automatisées. La communication des scores d'autorité, de capacité et de pouvoir à l'aide de diagrammes en araignée ou en radar permet de visualiser les résultats et facilite l'interprétation et la formulation de conclusions sur les stratégies ou les interventions futures. L'équipe doit rédiger un rapport qui comprend une analyse narrative des réponses et des recommandations, en évaluant les possibilités de renforcer la capacité de groupes spécifiques à gérer les ressources naturelles dans le paysage terrestre ou marin.

### Étape 6 : Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en matière de gouvernance.

Ayant terminé les étapes 1 à 5, l'équipe aura maintenant une bonne compréhension des forces et des faiblesses des principaux groupes de gouvernance dans leur zone géographique d'intérêt. Grâce à ces nouvelles connaissances, l'équipe est prête à concevoir et à mettre en œuvre des activités pour remédier aux faiblesses et renforcer la capacité de chaque groupe à gouverner plus efficacement. Une approche pour compléter l'étape 6, le plan d'action de gouvernance, consiste à mettre à jour le modèle conceptuel du projet et à développer des chaînes de résultats qui montrent explicitement comment les actions choisies renforceront les attributs clés d'un groupe de gouvernance, qui ont été évalués comme étant relativement faibles. Les activités prévues pour améliorer la gouvernance peuvent être inscrites dans un plan d'action de gouvernance, qui devrait inclure un budget, à réaliser au cours de la prochaine période de mise en œuvre. Ce plan d'action doit être suivi et contrôlé de près pour s'assurer que des mesures sont effectivement prises pour améliorer la gouvernance locale.

Les étapes 1 à 6 doivent être réalisées au cours de la première année d'un projet, afin que la deuxième année puisse être consacrée à la mise en œuvre du plan d'action sur la gouvernance. Ensuite, les étapes 4 à 6 peuvent être répétées au cours de l'année 3 pour évaluer si les investissements visant à améliorer la gouvernance des ressources naturelles ont eu l'impact escompté, et élaborer un nouveau plan d'action basé sur les nouveaux résultats. Ce cycle peut être répété jusqu'à ce que tous les scores de gouvernance des groupes évalués soient au maximum.



## Quand utiliser le NRG

Le NRG peut être mené aussi bien près du début d'un projet qu'à tout moment pendant la mise en œuvre d'un projet. L'évaluation devrait être répétée tous les 2 ou 3 ans pour mesurer les changements dans les attributs de la gouvernance à la suite des investissements de conservation. Si un groupe est nouvellement créé, l'équipe doit attendre au moins six mois ou jusqu'à un an avant de faire la première NRG, afin de donner au groupe le temps de se mettre en place avant de l'évaluer.

## Instructions étape par étape pour le déploiement du NRG

### Étape 1

#### Identifier et cartographier les principaux groupes de gouvernance au sein d'un paysage terrestre ou marin

Pour mieux évaluer et comprendre la gouvernance des ressources naturelles et sa relation avec l'amélioration de la conservation des paysages terrestres et marins, il est nécessaire de commencer par identifier les principaux groupes qui jouent un rôle dans la décision de la gestion des ressources naturelles dans l'espace physique. Pour commencer, identifiez une personne de votre groupe qui peut faciliter ce processus. Parmi les principales qualités d'un animateur, on peut citer la capacité d'écoute, la recherche active de la participation de toutes les personnes invitées et la garantie de sa neutralité. Nous vous suggérons d'explorer les nombreuses ressources disponibles sur Internet pour vous aider à orienter les bonnes discussions de facilitation.

**Participants :** *Les membres du projet et les représentants des organisations locales, ou les acteurs clés qui pourraient le mieux contribuer. De brèves instructions doivent être envoyées à l'avance pour que les participants soient en mesure de se présenter au groupe de discussion correctement préparés.*

**Durée suggérée :** 1 à 2 heures.

## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

### Liste de vérification et conseils de l'animateur :

- > Commencez par utiliser ou dessiner une carte qui représente l'ensemble du territoire du paysage ou du paysage marin.
- > Discuter brièvement des principaux types de ressources naturelles sur le territoire.
- > Discutez brièvement des principales menaces qui pèsent sur la conservation des paysages terrestres ou marins.
- > Identifier, par le biais d'une séance de brainstorming, les groupes de gouvernance des ressources naturelles dans le paysage terrestre ou marin, en pensant d'abord aux groupes qui sont effectivement présents physiquement sur le territoire ; cartographier leurs compétences (c'est-à-dire l'étendue et la configuration géographique des terres ou des eaux sur lesquelles ils ont compétence pour établir et faire respecter les institutions d'accès et d'utilisation des ressources naturelles).
- > Examinez les questions suivantes :
  - Quels sont les groupes qui régissent actuellement les ressources naturelles ?
  - Qui gouvernent-ils ?
  - Quels sont les organismes d'État ou gouvernementaux les plus visibles et les plus engagés ?
  - Avons-nous envisagé différents types d'organisations telles que : les gouvernements locaux, les communautés locales, les peuples autochtones, les groupes de producteurs, les entreprises du secteur privé ?
- > Au cours du processus, il sera utile de faire la distinction entre les groupes communautaires, locaux, régionaux, nationaux et internationaux qui mènent effectivement des activités ou ont une influence sur le paysage ou le paysage marin.
- > Des marqueurs de couleur différents peuvent être utilisés pour différencier les acteurs locaux des autres et pour identifier les juridictions qui se chevauchent.
- > S'assurer qu'aucun groupe de gouvernance clé n'a été laissé de côté.

L'animateur doit expliquer à l'équipe que les groupes de gouvernance peuvent avoir compétence sur différents espaces et ressources naturelles au sein d'un paysage terrestre ou marin, et que ces groupes peuvent être des agences gouvernementales, des organisations de la société civile ou non gouvernementales, des coopératives, des associations, des communautés ou des entreprises privées. Ces groupes définissent souvent les utilisations des ressources naturelles qui sont ou non souhaitables et autorisées, et mènent des actions de gestion pour s'assurer que les résidents locaux et les étrangers respectent les règles et les réglementations relatives aux ressources naturelles. Leur capacité à gouverner efficacement est au cœur de la conservation de la biodiversité et de l'utilisation durable des ressources naturelles dans tout paysage terrestre ou marin.

## Vous connaissez déjà votre groupe de gouvernance ?

Parfois, vous savez déjà avec quel groupe de gouvernance vous voulez travailler. Il peut s'agir d'un groupe forestier communautaire, d'une coopérative de pêche ou d'une autorité de gestion des pâturages. Si tel est le cas, il est toujours utile de dresser la carte et de classer les autres groupes d'acteurs (étapes 1 et 2) car ils peuvent avoir une influence négative sur l'attribut de pouvoir du groupe sur lequel vous vous concentrez.

### Étape 2 : Classer et sélectionner les groupes de gouvernance les plus influents.

Si un grand nombre de groupes de gouvernance (>5) ont été identifiés à l'étape 1, classez les groupes en fonction de leur influence sur l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation dans le paysage. L'influence peut être considérée comme un mélange de la couverture spatiale, de la gamme des ressources régies et de la question de savoir si l'absence d'un groupe de gouvernance particulier compromettrait sérieusement l'efficacité de la conservation au sein du paysage terrestre ou marin.

Une fois que les groupes de gouvernance identifiés sont classés par influence, sélectionnez celui qui participera à l'évaluation. Le plus efficace pourrait être de choisir les groupes qui ont la plus grande influence sur la plus grande étendue géographique du paysage, ou sur le plus large éventail de ressources naturelles du paysage. Toutefois, il est possible de travailler avec d'autres personnes s'il existe un intérêt spécifique pour des groupes particuliers comme les associations de chasse ou de pêche par exemple. Si vous travaillez avec des groupes de petite taille ou moins influents, il est important de comprendre que leur travail peut être sapé par des groupes plus puissants.

Si vous utilisez le NRGT pour la première fois, il est préférable de commencer à travailler avec 3 ou 4 groupes par paysage. D'autres groupes peuvent être sélectionnés pour participer si le projet dispose des ressources nécessaires pour le faire. Pour chacun de ces groupes, il est important d'encourager leur participation et leur volonté de renforcer leur capacité de gouvernance en comprenant mieux où ils pourraient avoir besoin d'aide. Les groupes qui participeront devraient être intéressés à en savoir plus sur leurs forces et leurs faiblesses - s'ils ne sont pas disposés à partager des informations et à s'améliorer, le NRGT ne sera pas utile.

**Participants :** Si possible, le même groupe que celui qui a réalisé l'étape 1.

## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

**Durée suggérée :** 0,5 heure.

### Liste de vérification et conseils de l'animateur :

- > *L'animateur doit passer en revue les groupes identifiés et cartographiés lors de l'exercice précédent, puis passer à une discussion des critères pour aider à sélectionner les groupes les plus influents.*
- > *Un moyen facile d'identifier les groupes les plus influents consiste à donner trois voix à chaque membre de l'équipe et à lui demander de voter pour ses trois meilleurs candidats.*

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

## Groupes ne faisant pas de gouvernance des ressources naturelles

Dans les communautés avec lesquelles vous travaillez, il y a souvent des coopératives, des associations, des comités qui existent. Si ces groupes ne régissent pas l'utilisation des ressources naturelles, alors n'utilisez pas la NRGT. Il existe d'autres outils qui peuvent aider à évaluer et à améliorer la gestion de ces groupes ou organisations.

## Étape 3 Créer un formulaire de saisie de données

### Pourquoi utiliser un formulaire électronique

Dans le premier manuel NRGT (2015), le questionnaire était sur papier. Après avoir terminé les enquêtes de base, nous avons réalisé que la collecte de données sur papier, puis la saisie des informations dans une base de données relationnelle comme Access, représentait une quantité de travail considérable, qui pourrait être évitée en utilisant la technologie moderne. Avec les formulaires électroniques, les listes déroulantes et les critères de validation minimisent les erreurs et évitent la saisie de données supplémentaires. Le questionnaire a été amélioré, la collecte des données de l'enquête NRGT sur un appareil portable est facile, et les informations sont automatiquement téléchargées dans une base de données sécurisée sur Internet.

Bien que l'utilisation des tablettes puisse sembler difficile pour les personnes habituées au papier, les équipes qui ont piloté la nouvelle technique ont montré

que les gens peuvent apprendre rapidement et se familiariser facilement avec le nouvel outil et la nouvelle méthodologie. La vitesse à laquelle les données peuvent être saisies et envoyées à une base de données en ligne est une amélioration bienvenue, tout comme le fait que les données peuvent être facilement vérifiées et les erreurs de saisie corrigées - les données peuvent également être analysées dès que les équipes reviennent du terrain. L'utilisation de formulaires électroniques et d'un stockage en ligne réduit aussi considérablement le risque de perte de données et contribue à préserver la confidentialité des informations des participants.

## Leçon apprise : Utilisation des tablettes sur le terrain

L'utilisation de tablettes sur le terrain exige une certaine prudence. Pour le NRG, il est préférable de choisir des tablettes d'au moins 6", avec une bonne autonomie. L'achat d'une batterie externe supplémentaire permettra aux enquêteurs de travailler correctement même dans les villages éloignés sans électricité régulière. N'oubliez pas d'éteindre le Wi-Fi, le Bluetooth et toute application consommatrice d'énergie lorsque vous recueillez des données sur le terrain. Un boîtier étanche et/ou résistant aux chocs prolonge la durée de vie de votre équipement. Pour les enquêteurs qui utilisent des tablettes pour la première fois, il est nécessaire de prévoir une formation spécifique avant de se rendre sur le terrain sur la manière de collecter des données numériques, en fournissant quelques règles de base sur la manière de prendre soin de la tablette ou du smartphone. En effectuant une collecte de données pilote et en corrigeant les erreurs avant de commencer la véritable collecte de données, on évitera de perdre les données des formulaires mal remplis.

## KoBoToolbox

KoBoToolbox est un système électronique gratuit de collecte de données basé sur le Open Data Kit de Google. Il a été développé par la Harvard Humanitarian Initiative et le Brigham and Women's Hospital pour rendre l'Open Data Kit (ODK) plus convivial. KoBoToolbox peut être utilisé pour toute enquête quantitative ou qualitative, et réduit à la fois les erreurs et le temps de saisie des données. Le formulaire de données peut être rempli hors ligne, et les données qui sont temporairement stockées sur l'appareil portable seront téléchargées dans la base de données en ligne lorsque l'appareil sera reconnecté à un réseau mobile ou Wi-Fi. Pour commencer à utiliser KoBoToolbox, créez un compte - si vous n'en avez pas déjà un - sur ce site : <https://kf.kobotoolbox.org/>.

Dans les sections suivantes, nous allons décrire comment créer le formulaire NRG, collecter et analyser vos données. Si vous souhaitez plus d'informations sur l'utilisation de KoBoToolbox, visitez leur site web (<http://www.kobotoolbox.org/>) et leur centre d'aide (<http://support.kobotoolbox.org/>). Nous vous recommandons

## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

sur l'utilisation de KoBoToolbox, visitez leur site web (<http://www.kobotoolbox.org/>) et leur centre d'aide (<http://support.kobotoolbox.org/>). Nous vous recommandons de lire d'abord les articles sur le Form Builder<sup>3</sup> et sur les Langues multiples<sup>4</sup> du centre d'aide.

Le formulaire NRGT est disponible dans la collection publique intitulée WCS Socio-Economics de la bibliothèque KoBoToolbox. Vous pouvez également télécharger les modèles de ces formulaires ici :

### [Formulaire modèle NRGT pour KoBoToolbox<sup>5</sup>](#)

## Notes importantes pour les enquêtes dans une autre langue que l'anglais

Par défaut, tous les éléments de la colonne **name** de la page **survey**, ainsi que **list\_name** et **name** de la page de **choices** doivent rester en anglais. Cela permet à la base de données en ligne d'analyser automatiquement les données.

### Formulaire NRGT

Dans votre compte KoBoToolbox, cliquez sur le bouton bleu «Nouveau» en haut à gauche de l'écran et sélectionnez «Télécharger un formulaire XLSF».

Glissez et déposez le formulaire XLSF appelé «NRGT\_Form» ou cliquez dans la fenêtre pour parcourir le formulaire<sup>6</sup>.

Lorsque le formulaire est téléchargé, vous pouvez modifier le titre de votre projet comme vous le souhaitez, mais il est préférable de conserver «NRGT» pour le retrouver facilement, ainsi que l'année de collecte des données. La description, le secteur et le pays sont facultatifs. Cliquez sur «Créer un projet», puis sur le bouton du crayon pour modifier le formulaire dans le Form Builder.

Vous ne devez supprimer aucune des métadonnées déjà sélectionnées. Le «today», «start» et «end» sont des éléments clés du formulaire pour savoir quand les enquêtes ont été réalisées, et permettent de vérifier le temps passé par enquête pour contrôler l'effort de vos enquêteurs. Lorsque la durée de l'enquête est trop courte (moins de 10 minutes), cela peut signifier que l'enquête est fautive. Lorsque la durée de l'enquête est trop longue (plus de 45 minutes), l'enquêteur peut avoir besoin de mieux comprendre le formulaire et la manière de l'utiliser. Vous pouvez ajouter d'autres métadonnées si vous le souhaitez, puis fermer le panneau «Layout and Settings».

<sup>3</sup> <http://help.kobotoolbox.org/creating-forms/formbuilder/overview-of-all-formbuilder-functions>

<sup>4</sup> <http://help.kobotoolbox.org/creating-forms/adding-another-language-to-your-form>

<sup>5</sup> <https://drive.google.com/open?id=1WIH8ZJ8aYOgh2ugSMo3cluZkSARZe4xl>

<sup>6</sup> [Cette section doit être lue avec KoBoToolbox ouvert.](#)

Le message de bienvenue est un exemple que vous pouvez modifier et adapter à votre contexte. Voir l'encadré sur le consentement à l'étape 4 pour plus de détails sur ce message de bienvenue et sur la manière de demander le consentement pour participer à l'enquête.

Vous pouvez modifier/supprimer/ajouter des options dans les questions suivantes :

- Sélectionnez le paysage ;
- Nom de l'enquêteur ;
- Nom du groupe de gouvernance ;
- Lieu de l'entretien.

Lors de la modification des options, les valeurs (name) des options doivent également être mises à jour dans la case grise à droite. Veillez à n'utiliser que des minuscules, sans espace et sans caractère spécial. Par exemple, si le nom d'un des enquêteurs est Tony Kajembe, la valeur pourrait être tony\_kajembe, ou tkajembe, ou simplement kajembe.

Pour toutes les autres questions, ne changez rien dans la colonne name car le formulaire doit respecter la convention de dénomination de la base de données en ligne afin que les données puissent être récupérées, stockées et analysées correctement.

Lorsque toutes les questions sont finalisées, enregistrez et déployez le formulaire. Vous pouvez en savoir plus sur le déploiement des formulaires en consultant le centre d'aide KoBoToolbox<sup>7</sup>.

Une fois qu'il est déployé, vous pouvez commencer à l'utiliser. Nous vous suggérons vivement de le tester avant de commencer la collecte des données proprement dite. L'URL (commençant par <https://ee.kobotoolbox.org/x/#XxxXxxx>) est l'adresse unique du formulaire, et peut être copiée et collée dans la tablette ou le smartphone pour ouvrir le formulaire et collecter des données. Un exemple de formulaire NRG est disponible à l'annexe 1.

## Étape 4

### Mener des entretiens sur la gouvernance

Pour chaque groupe de gouvernance à évaluer, il convient d'interroger les membres du groupe de gouvernance et les personnes dont la vie est influencée par les décisions du groupe. Le nombre de personnes interrogées doit être représentatif du nombre de membres du groupe et de personnes influencées par le groupe. Pour obtenir un éventail 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 occupant des postes de responsabilité différents. Si l'influence du groupe couvre une large zone, n'interrogez pas des personnes qui vivent dans le même village, mais interrogez

<sup>7</sup> <http://help.kobotoolbox.org/creating-forms/general/deploying-a-form-as-a-new-data-collection-project>

## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

des personnes de différents endroits dans la juridiction du groupe. Cela signifie que vous devrez probablement interroger plus de 4 personnes dans cette catégorie.

### Leçon apprise : l'importance d'obtenir le consentement avant les entretiens NRGT

Le travail avec les communautés nécessite leur consentement volontaire, que ce soit pour des activités de recherche ou des programmes de village. Un IRB, Institutional Review Board, est un mécanisme visant à garantir la protection des personnes interrogées contre tout préjudice potentiel causé par la recherche (par exemple, les coordonnées GPS d'un ménage ou le nom d'un chasseur lié à des activités illégales). Cet outil de protection sociale s'applique également au NRGT. Il est nécessaire d'obtenir le consentement avant de commencer une interview. Les principes d'obtention du consentement sont similaires au processus de Consentement Libre, Informé et Préalable (CLIP) utilisé pour les projets liés au régime foncier ou aux ressources.

- Il ne doit y avoir aucune manipulation de la personne interrogée (**libre**) ;
- Le consentement doit être sollicité avant de commencer l'enquête (**préalable**) ;
- La personne interrogée doit recevoir les informations pertinentes (dans la langue locale) concernant l'entretien NRGT (**informé**). Ces informations doivent comprendre l'objectif de l'enquête NRGT, la procédure de l'étude, les risques et les avantages de la participation, la confidentialité, les coordonnées et mentionner que la participation est volontaire.

Si une personne refuse de participer, vous ne devez jamais insister. Comme la participation à l'enquête NRGT n'apporte aucun avantage direct en argent ou en nature, l'obtention de leur consentement devrait empêcher les participants d'abandonner au milieu de l'entretien, et éviter de recevoir des plaintes des communautés après l'étude. La procédure détaillée de consentement éclairé est disponible à l'annexe 2.

Tous les enquêteurs qui participeront à l'étude NRGT devraient recevoir une formation sur les principes éthiques de la recherche avec des sujets humains : [Recherche sur des sujets humains](#).

**Participants:** *Si possible, les enquêteurs doivent être les mêmes personnes que celles qui ont effectué l'étape 1. Les membres des groupes de gouvernance et les personnes influencées par les décisions de ces groupes doivent être interrogés.*

**Durée suggérée :** 0,5 heure par entretien

**Liste de vérification et conseils de l'animateur :**

- > Chargez le formulaire KoBoToolbox NRGD sur la tablette, en utilisant le modèle fourni dans la collection publique «WCS Socio-Economic» de la bibliothèque KoBoToolbox (capture d'écran à l'annexe 1).
- > Développer l'échantillonnage des enquêtes pour chaque groupe à évaluer.
- > Organiser la mission de terrain pour réaliser les enquêtes.
- > Traduisez le questionnaire dans la langue locale et assurez-vous que tous les enquêteurs présentent les questions de la même manière. S'assurer que l'équipe comprend chaque attribut de la gouvernance et qu'elle peut expliquer le concept dans la langue locale. L'enquêteur doit s'exprimer dans la langue locale afin de faciliter la compréhension des questions et des concepts de gouvernance par les populations locales.
- > L'enquêteur et la personne interrogée doivent remplir le questionnaire en privé, personne d'autre ne doit écouter les questions et les réponses.
- > Si possible, il est préférable qu'une femme fasse les entretiens avec les femmes.
- > Les enquêtes par questionnaire fonctionnent mieux quand : 1) la personne interrogée comprend clairement pourquoi l'évaluation est entreprise et à quoi serviront ses réponses ; 2) la personne interrogée connaît l'enquêteur et lui fait confiance et ; 3) la personne interrogée est sûre que ses réponses resteront privées.
- > La procédure de consentement présentée dans l'introduction est la partie la plus importante d'une enquête. Certaines questions peuvent être délicates à poser, il est donc très important que les gens se sentent suffisamment à l'aise pour être complètement honnêtes avec l'interviewer. Pour ce faire, une bonne introduction est nécessaire, expliquant le but de l'enquête et comment cela les aidera à améliorer la gouvernance des ressources naturelles. Chaque participant doit être assuré que ni les noms ni les réponses ne seront révélés en public. Ils doivent comprendre que les informations qu'ils donnent ne seront pas utilisées pour faire du mal. Les équipes peuvent suivre la procédure de consentement qui est donnée à l'annexe 2.

## Étape 5

### Analyser et présenter les résultats

Le World Resources Institute (WRI) et le WCS ont créé une base de données en ligne qui permet d'organiser, de stocker et d'analyser les données de la NRGD. Pour pouvoir utiliser cette base de données en ligne, contactez Jonathan Palmer ([jjpalmer@wcs.org](mailto:jjpalmer@wcs.org)) ou Diane Detoef ([ddetoef@wcs.org](mailto:ddetoef@wcs.org)).

Avant d'être analysées, toutes les données doivent être vérifiées pour détecter d'éventuelles erreurs et être corrigées. Connectez-vous à votre compte Kobo, sélectionnez le formulaire NRGD et cliquez sur l'onglet «Données» en haut de l'écran. Sélectionnez la vue «Tableau» sur la gauche, et de là, vous pouvez voir toutes vos données. Utilisez les filtres pour vérifier s'il y a des erreurs. Lorsque vous trouvez une erreur, ouvrez les données de l'enquête en cliquant sur «Ouvrir» au début de la ligne de données puis sur «Modifier». Le formulaire s'ouvrira

## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

dans Enketo<sup>8</sup>, et de là, vous pourrez corriger les champs selon vos besoins. Une fois que tout est correct, allez au bas du formulaire et cliquez sur «Soumettre». Vous devriez voir une fenêtre avec la mention «soumis avec succès», et vous pouvez la fermer. Vous pouvez en savoir plus sur l'édition des données dans KoBoToolbox sur leur centre d'aide<sup>9</sup>.

Les résultats peuvent être analysés directement sur Excel en utilisant la fonction de moyenne. Pour ce faire, téléchargez d'abord le tableau des données au format XLS dans l'onglet «Données» de KoBoToolbox<sup>10</sup>.

Le calcul des attributs et sous-attributs est une simple moyenne annuelle par groupe de gouvernance, qui peut facilement être effectuée en Excel en utilisant les données brutes téléchargées depuis votre compte KoBoToolbox. Les détails sur le mode de calcul des notes sont expliqués à l'annexe 4.

Il est essentiel de partager vos résultats avec les groupes de gouvernance que vous avez évalués, car ce sont eux qui devraient être les premiers à connaître leurs forces et leurs faiblesses, en se concentrant sur ce qu'ils essaient de réaliser, ce qui fonctionne bien et pourquoi, et ce qui doit être adapté ou modifié à l'avenir. Cette discussion est l'occasion de discuter avec les membres du groupe sur la manière dont ils pourraient améliorer leur gouvernance de manière positive. En utilisant le facilitateur que vous avez identifié, des éléments de votre discussion pourraient être intégrés :

- 1 Présentez les résultats au groupe en structurant votre réunion autour de niveaux plutôt que de chiffres pour chaque sous-attribut, en tenant compte de cela :
  - a Scores de -2 à -1 constituent le niveau «Début».
  - b Scores de -1 à 0 : «En développement».
  - c Scores de 0 à 1 : «Confirmé»
  - d Scores de 1 à 2 : «Autonome».

Vous pouvez utiliser des cartes de couleur (par exemple, orange pour le démarrage, jaune pour le développement, vert pour les confirmés et bleu pour les autonomes) pour présenter leurs résultats aux groupes qui ont participé à la NRGT.
- 2 Passez en revue les résultats de chaque sous-attribut, en demandant ce qui suit :
  - a Sont-ils d'accord avec les résultats et pourquoi ?
  - b Quels attributs veulent-ils améliorer avant la prochaine évaluation ? Jusqu'à quel niveau ?
  - c Ont-ils des recommandations et des idées d'activités pour améliorer ces attributs ? L'animateur doit les aider à réfléchir à un plan d'action.

<sup>8</sup> Les formulaires Web, également appelés Enketo, sont utilisés par KoBoToolbox pour saisir des données directement sur un ordinateur ou sur tout appareil mobile, même hors ligne.

<sup>9</sup> <https://support.kobotoolbox.org/managing-your-project-s-data/how-to-edit-or-delete-a-single-submission>

<sup>10</sup> Voir <http://support.kobotoolbox.org/en/articles/592442-exporting-and-downloading-your-data>

- c Pour cela, le tableau des indicateurs devrait leur être utile (annexe 5) pour les aider à réfléchir à la manière de passer au niveau suivant.
  - d Les idées sont-elles des activités réalisables (coût, logistique, compétences) ? Qui dans le groupe le ferait ? Combien de temps cela prendrait-il ?
- 3 Ensemble, classez l'importance ou la priorité de chaque action proposée en fonction de ce qui suit :
    - a Faisabilité
    - b Est-il important de faire cette activité cette année ?
  - 4 Sur cette base, créez un plan d'action simple (ou plan de travail). Utilisez un de leurs plans de travail existants comme modèle. S'ils n'en ont pas, montrez-leur certains de vos plans de travail et voyez quel modèle sera le plus facile à mettre en œuvre et à suivre.

Avec les bons mots et la bonne méthode d'animation, il est utile de développer une approche franche avec les groupes afin de partager avec eux le chemin qu'ils ont pris et celui qui reste à faire. Ceci est important pour aider le groupe à comprendre que s'il ne parvient pas à bien gérer les ressources naturelles, c'est pour des raisons objectives qui peuvent être expliquées et qui indiquent à chacun le travail qui reste à faire.

Rapporter les scores d'autorité, de capacité et de pouvoir à l'aide de diagrammes permet de visualiser et d'interpréter les résultats et de tirer des conclusions concernant les stratégies ou les interventions nécessaires. L'équipe devra rédiger un rapport comprenant une analyse narrative des réponses et des recommandations qui ont été décidées de manière participative avec le groupe concerné, en évaluant les possibilités de renforcer la capacité de groupes spécifiques à gérer les ressources naturelles.

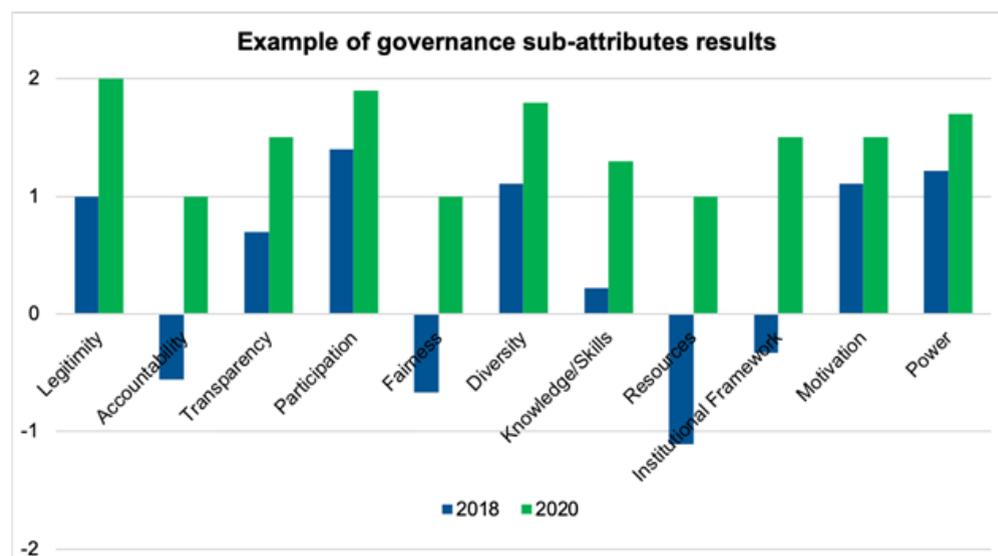


Figure 4 : Exemple de résultats du NRGT présentés dans un diagramme à barres

## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

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

**Durée suggérée :** *1 semaine pour rédiger le rapport*

### Liste de vérification et conseils de l'animateur :

- > Après les enquêtes, connectez les tablettes à l'internet pour charger les résultats sur votre serveur KoBoToolbox.
- > Assurez-vous que les résultats sont corrects en examinant et en nettoyant les données.
- > Téléchargez les données et calculez les moyennes des attributs et sous-attributs par groupe et par an.
- > Rédiger le rapport en incluant le contexte, la méthode, les graphiques pour visualiser les résultats, les analyses narratives et les recommandations.

## Analyses narratives et recommandations

Pour effectuer les analyses narratives, l'équipe doit avoir devant elle les résultats des scores des personnes qui gouvernent et de celles qui sont gouvernées, ainsi que les réponses aux deux dernières questions du formulaire. Pour chaque sous-attribut, nous voulons savoir pourquoi nous voyons ce que nous voyons, réfléchir aux raisons pour lesquelles le groupe de gouvernance a ces scores et fournir une explication sur les raisons pour lesquelles un score est élevé ou faible. Les recommandations fournies par les participants au cours des entretiens aideront l'équipe à concevoir des recommandations finales pour améliorer la gouvernance du groupe.

Exemples d'analyses narratives et de recommandations conçues avec le groupe de gouvernance, présentées dans une matrice d'analyse des sous-attributs

Attribut	Sous-attribut	Analyses narratives (pourquoi voyons-nous ce que nous voyons)	Recommandations conjointes	Priorité
Autorité	Légitimité	Groupe non reconnu officiellement par l'État	Aidez le groupe à s'inscrire	1
Capacité	Ressources	Les cotisations des membres ne sont pas suffisantes pour couvrir les frais de fonctionnement	Fournir une formation de deux jours aux chefs de groupe sur la rédaction de propositions qui mène à l'élaboration de deux propositions de financement	2
Autorité	Participation	Ce sont toujours les mêmes personnes qui sont invitées aux réunions et qui prennent la parole.	Organiser une formation de deux jours sur la facilitation et la diversité, qui comprend des jeux de rôle pour renforcer les capacités du conseil d'administration	3
Power	Power	Le gouvernement local ne respecte pas les lois forestières ni l'autorité communautaire sur les terres	Organiser un atelier de deux jours avec le gouvernement local, les dirigeants communautaires, les forces de l'ordre et le groupe de gouvernance, comprenant une formation sur les lois forestières et un dialogue sur le système de permis	2
etc...				

## Étape 6

### Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action en matière de gouvernance

Une fois que l'équipe a terminé ses analyses et a une bonne compréhension des faiblesses critiques de la gouvernance des RN des groupes évalués, les activités conçues avec le groupe pour remédier à ces faiblesses peuvent être réalisées. Une approche pour compléter l'étape 6 consiste à mettre à jour le modèle conceptuel du paysage ou de la zone protégée dans lequel vous travaillez (voir l'encadré «Mise à jour des modèles conceptuels et des chaînes de résultats») et à développer des chaînes de résultats qui montrent explicitement comment les actions choisies renforceront les attributs d'un groupe de gouvernance qui a été évalué comme étant relativement faible lors de l'application de la NRG. Les activités prévues (et le budget qui les accompagne) pour améliorer la gouvernance peuvent être inscrites dans un plan d'action de gouvernance qui sera mis en œuvre l'année suivante. Ce plan d'action doit être suivi et contrôlé de près pour s'assurer que des mesures sont

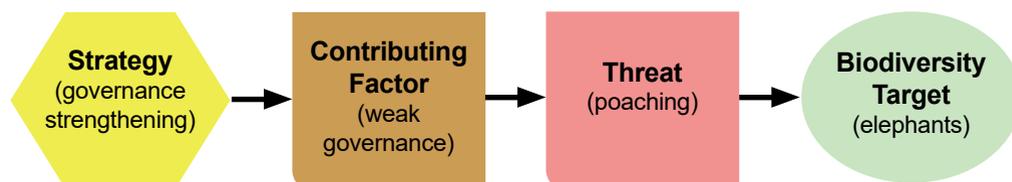
## LE MANUEL DU NRGT, OUTIL DE GOUVERNANCE DES RESSOURCES NATURELLES

effectivement prises pour améliorer la gouvernance locale. Un exemple de plan d'action est présenté à l'annexe 5.

### Mise à jour des modèles conceptuels et des chaînes de résultats

Les modèles conceptuels montrent comment nous croyons que le monde fonctionne, notamment en ce qui concerne la conservation de nos paysages. Un bon modèle conceptuel montre les relations entre les pressions exercées sur la biodiversité (perte et dégradation des habitats, réduction de la taille des populations, etc.) et les menaces directes qui contribuent à ces pressions (braconnage, exploitation forestière illégale, agriculture sur brûlis, etc.) Un modèle conceptuel est développé car il décrit les facteurs qui contribuent à ces menaces directes. Ce sont les facteurs ultimes qui conduisent aux menaces directes, parfois à travers plusieurs niveaux de facteurs.

Il est important de mettre à jour vos modèles conceptuels en fonction 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 votre modèle afin que vous puissiez les confirmer ou les réviser au fur et à mesure que vous apprenez et adaptez la mise en œuvre du programme. Dans le modèle conceptuel (simplifié) ci-dessous, nous avons inséré les facteurs contributifs orientés vers la gouvernance (rectangles) et les actions/stratégies potentielles (hexagones) sur le côté gauche du modèle. Notez comment nous avons identifié ces facteurs comme contribuant directement au braconnage et au défrichement des terres pour l'agriculture.

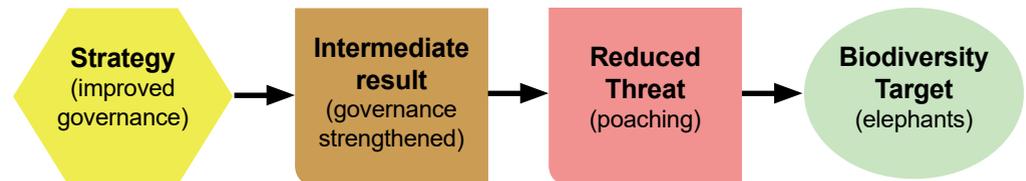


*Basic conceptual model of a conservation threat to a biodiversity target*

Une fois que vous avez une bonne hypothèse (modèle conceptuel) sur la façon dont vous pensez qu'une gouvernance faible est liée aux menaces directes, l'équipe socio-économique ainsi que le groupe de gouvernance évalué devront concevoir des actions pour améliorer la gouvernance. Ces actions formeront le début d'une chaîne de résultats qui montre comment vos actions conduiront à des changements positifs dans les facteurs contributifs et à une réduction ultérieure des menaces directes sur le paysage.

<sup>11</sup> Voir «Les normes ouvertes pour la pratique de la conservation» : <http://cmp-openstandards.org/>

Par exemple, en prenant l'exemple du modèle conceptuel ci-dessus, nos activités pourraient se concentrer sur quatre domaines : améliorer la rémunération des rangers, équiper les rangers de manière appropriée, aider les femmes à apprendre à s'affirmer davantage dans les réunions et mandater des auditions publiques. La chaîne de résultats (simplifiée) pour ces activités ressemblerait à ceci :



*Incorporating strategies and activities to address a conservation threat*

Cette chaîne de résultats nous permettra de déterminer où les interventions doivent être appliquées et, en fin de compte, de voir si nos efforts ont un impact sur le niveau de menace directe. Tester et revoir nos modèles conceptuels et nos chaînes de résultats est un processus de base de la gestion adaptative qui devrait nous permettre de tirer des enseignements de nos actions.

### Planifier, mettre en œuvre et tirer les leçons de nos actions

Une fois que les actions à mener ont été identifiées, elles peuvent être incluses dans le processus de planification et commencer à être mises en œuvre. L'évaluation de la gouvernance devra être effectuée à nouveau après un certain temps pour voir si les activités améliorent la gouvernance (et la conservation) comme prévu. Si ce n'est pas le cas, les modèles, les chaînes de résultats et les activités devraient être réévalués pour être plus réalistes.

# Conclusion

---

L'outil de gouvernance des ressources naturelles a été développé et testé pour aider les praticiens à mieux comprendre comment renforcer la capacité des groupes de gouvernance à réglementer l'accès et l'utilisation des ressources naturelles dans leur juridiction afin qu'ils puissent mieux conserver ces ressources et les avantages en termes de bien-être humain qui en découlent sur le long terme.

Ce guide devrait être utile à tout gouvernement, ONG ou groupe de la société civile intéressé par la conservation et la gestion durable des ressources naturelles. Elle devrait les aider à améliorer leur capacité à investir efficacement leur temps et leur argent, qu'ils envisagent de travailler dans un nouveau domaine avec de nouveaux groupes de propriétaires et d'utilisateurs de ressources, ou qu'ils travaillent depuis longtemps dans un paysage terrestre ou marin.

En pilotant certaines parties de ce guide aux États-Unis, au Kazakhstan, en Bolivie, au Kenya, en Afrique centrale et à Madagascar, certaines leçons clés ont été notées et, dans la mesure du possible, adoptées dans le processus. Il s'agit notamment de :

- Pour être vraiment utile partout, le guide doit être utilisé avec souplesse. La capacité des groupes locaux à participer au processus dépend largement de leurs perceptions de ce qu'est la bonne gouvernance, et de votre capacité (en tant que responsable de la mise en œuvre du NRGD) à écouter et à répondre en fonction de ces perceptions. Discuter de l'importance de la participation avec des personnes qui n'ont aucune expérience réelle de la participation démocratique «occidentale» (ou de son concept) n'est pas aussi utile que leur demander de décrire et d'évaluer des scénarios de gouvernance réels de leur point de vue. Une fois que vous avez compris leurs perspectives, vous pouvez concevoir des interventions pour améliorer non seulement leurs capacités de gouvernance, mais aussi leurs attentes en matière de gouvernance.
  - Le guide doit être considéré comme une occasion de renforcer les capacités au sein d'un groupe de gouvernance afin de mieux comprendre et évaluer la gouvernance des ressources naturelles. Étant donné que, comme mentionné ci-dessus, la plupart des problèmes de conservation sont résolus en améliorant la gouvernance et la gestion des ressources naturelles, cette évaluation nous donne l'occasion de donner aux professionnels de la conservation une expérience «pratique» pour apprendre et réfléchir à la manière dont les ressources sont gouvernées dans le paysage.
  - Lors de l'établissement de la liste et de l'évaluation des différents groupes de gouvernance dans un paysage, il est important d'identifier tous les groupes qui pourraient influencer sur les décisions relatives aux ressources naturelles, même s'ils ne sont pas officiellement impliqués dans la gouvernance
-

## CONCLUSION

des RN. Cela est particulièrement important lorsqu'on examine le pouvoir et les institutions qui, dans un paysage, pourraient avoir un «droit de veto» non officiel sur les décisions relatives aux ressources naturelles.

- Le NRG peut être utilisé à plusieurs échelles. Une fois qu'une évaluation au niveau du paysage a été réalisée, il pourrait être utile de porter l'outil à des niveaux plus locaux et de permettre aux acteurs locaux des organisations locales de l'utiliser pour évaluer et améliorer la gouvernance locale. Par exemple, après un projet pilote au Kenya, l'outil a été pris et utilisé pour évaluer la gouvernance des Massai dans la région d'Amboseli. Les groupes locaux ont pu apporter des améliorations concrètes aux processus de gouvernance sur la base de cette évaluation.

Nous pensons que cette approche serait utile pour aider à renforcer la gouvernance dans toute situation où des groupes de personnes doivent prendre des décisions collectives sur la manière d'établir et d'appliquer des règles qui les aident à vivre ensemble et à atteindre des objectifs communs. Nous espérons qu'après avoir lu ce guide, vous serez encouragé à utiliser cet outil dans votre travail et à partager vos expériences avec d'autres.

# Annexes

## ANNEXES

## 1 Questionnaire NRG 2019

## Sélectionner le paysage

- |                            |                               |                              |
|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> LTLT | <input type="radio"/> TNS     | <input type="radio"/> ITURI  |
| <input type="radio"/> MTKB | <input type="radio"/> MAMABAY | <input type="radio"/> MENABE |

## Name of the surveyor

- |                                    |                                   |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Enquêteur 1  | <input type="radio"/> Enquêteur 2 | <input type="radio"/> Enquêteur 3 |
| <input type="radio"/> Enquêteur 4  | <input type="radio"/> Enquêteur 5 | <input type="radio"/> Enquêteur 6 |
| <input type="radio"/> Enquêteur 7  | <input type="radio"/> Enquêteur 8 | <input type="radio"/> Enquêteur 9 |
| <input type="radio"/> Enquêteur 10 |                                   |                                   |

On vous demande de participer à une étude. Avant de décider de participer, il est important que vous compreniez pourquoi l'étude est réalisée et ce qu'elle implique. Veuillez écouter attentivement les informations suivantes. Veuillez me demander s'il y a quelque chose qui n'est pas clair ou si vous avez besoin de plus d'informations.

L'objectif de cette étude est d'améliorer la gouvernance du groupe en identifiant d'abord ses forces et ses faiblesses.

Vous avez été choisis au hasard parmi [les membres du groupe de gouvernance OU de la communauté qu'ils ont influencés].

Je vais vous donner une liste d'affirmations et vous allez me dire si vous êtes d'accord ou pas, le sondage prendra 20 minutes.

Nous conviendrons avec vous d'un moment qui vous convient pour participer. Nous présenterons les résultats de l'enquête lors d'une réunion communautaire après la collecte et l'analyse des données.

Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou à toutes les questions et vous pouvez mettre fin à votre participation en tout temps si vous le désirez.

Vos réponses sont anonymes et ne seront partagées avec personne d'autre de votre famille, de votre communauté ou des autorités. Les résultats seront utilisés pour des rapports et des publications.

Si vous avez des questions à propos de cette étude, n'hésitez pas à appeler ou à envoyer un message au coordinateur du projet et nous viendrons discuter avec vous.

Votre participation à cette étude est volontaire. C'est à vous de décider de participer ou non à cette étude. Si vous décidez de participer à cette étude, il vous sera demandé de donner votre consentement oral. Après avoir donné votre consentement, vous êtes toujours libre de vous retirer à tout moment et sans donner de raison. Le retrait de cette étude n'affectera pas la relation avec WCS, vos données seront détruites.

OK

## Nom du groupe de gouvernance

- |                                |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> Groupe 1 | <input type="radio"/> Groupe 2 | <input type="radio"/> Groupe 3 |
| <input type="radio"/> Groupe 4 | <input type="radio"/> Groupe 5 |                                |

## Genre de la personne interrogée

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> homme | <input type="radio"/> femme |
|-----------------------------|-----------------------------|

### Lieu de l'enquête

- village 1       village 2       village 3  
 village 4       village 5

### Est-il/elle membre du groupe de gouvernance ?

- oui       non

### Si oui, position dans le groupe ?

- Président       Vice-président       Secrétaire  
 Secrétaire adjoint       Trésorier       Trésorier adjoint  
 Autre membre

### La personne supervise-t-elle les autres ?

- oui       non

### Que fait le groupe ? Quel est son rôle ?

**Le groupe de gouvernance a le droit légal formel, ou traditionnel, ou coutumier de prendre des décisions qui affectent mon accès et mon utilisation des ressources naturelles.**



**Je suis prêt à autoriser le groupe de gouvernance à représenter mes intérêts et à prendre des décisions en mon nom, concernant l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation.**



**Si le groupe de gouvernance prend une décision ou agit d'une manière que je désapprouve, je peux lui dire que je suis en désaccord avec sa décision ou ses actions.**



## ANNEXES

**Quand je ne suis pas d'accord avec le groupe de gouvernance, il prend cela au sérieux et réfléchit s'il doit ou ne doit pas modifier ses décisions ou ses actions.**



**Si le groupe de gouvernance reconnaît qu'il a pris une mauvaise décision, il prend des mesures pour éviter que cela ne se reproduise.**



**Toutes les décisions du groupe de gouvernance qui sont susceptibles d'influencer mon accès et mon utilisation des ressources naturelles sont rendues publiques.**



**Je suis informé de toutes les décisions du groupe de gouvernance qui sont susceptibles d'influencer mon accès et mon utilisation des ressources naturelles.**



**Le groupe de gouvernance tient un registre de toutes les décisions qu'il prend et qui peuvent influencer mon accès et mon utilisation des ressources naturelles.**



**Je suis invité à assister aux réunions générales du groupe de gouvernance**



**Je suis libre d'exprimer mes idées et mes préoccupations pendant les réunions du groupe de gouvernance.**



**Le groupe de gouvernance me demande mon opinion sur la façon de gérer l'accès et l'utilisation de nos ressources naturelles.**



**Mes opinions et celles de tous les membres de la communauté sont prises en compte dans les décisions prises par le groupe de gouvernance pour gérer l'accès à nos ressources naturelles et leur utilisation.**



**Le groupe de gouvernance est disposé à permettre à tout utilisateur légitime des ressources naturelles de se joindre à l'organe décisionnel du groupe s'il le souhaite.**



**Je trouve que les décisions prises par le groupe de gouvernance concernant l'accès aux ressources naturelles sur notre territoire sont justes parce qu'elles profitent également à tous les ayants droit.**



**Lorsque le groupe de gouvernance applique nos lois sur les ressources naturelles, je constate qu'il punit tous ceux qui se font prendre à enfreindre les lois, pas seulement certaines personnes.**



**Les décisions du groupe de gouvernance sont influencées par la communauté et pas seulement par quelques personnes.**



**Les décisions du groupe de gouvernance sont influencées par nous et non par des personnes qui ne font pas partie de la communauté.**



**Les femmes sont bien représentées dans le groupe et leurs idées sont écoutées et respectées.**



## ANNEXES

**Les peuples autochtones sont bien représentés dans le groupe et leurs idées sont écoutées et respectées.**



**Les membres du groupe de gouvernance sont qualifiés pour gérer nos ressources naturelles (c.-à-d. qu'ils possèdent les compétences et les connaissances nécessaires).**



**Les membres du groupe de gouvernance savent comment faire respecter les règles qui régissent l'accès et l'utilisation des ressources naturelles.**



**Le groupe de gouvernance a suffisamment de personnel pour gérer nos ressources naturelles.**



**Le groupe de gouvernance a suffisamment d'argent pour couvrir le coût de la gestion de nos ressources naturelles.**



**Le groupe dispose d'un règlement intérieur et de statut rédigés et mis à la disposition du public.**



**Les agences gouvernementales locales aident à faire respecter les règles et règlements du groupe en matière de gestion des ressources naturelles.**



**La police vient et arrête les suspects détenus par le groupe.**



**Le groupe de gouvernance est enthousiaste et fait son travail.**



**Le groupe de gouvernance a le pouvoir de convoquer une réunion avec des hauts fonctionnaires du gouvernement ou d'autres intervenants.**



**Le groupe de gouvernance a le pouvoir d'influencer les plans de gestion des terres ou les actions du gouvernement qui pourraient affecter les ressources du territoire communautaire.**



**Le groupe de gouvernance a le pouvoir d'assurer que les personnes détenues par la communauté pour avoir enfreint les lois communautaires sur son territoire soient poursuivies par le système judiciaire national.**



**Le groupe de gouvernance peut mettre en oeuvre ses plans de gestion des terres sans interférence d'autres personnes.**



**Le groupe de gouvernance a le pouvoir d'empêcher les personnes qui ne font pas partie de la communauté d'utiliser des ressources naturelles sur le territoire de la communauté.**



**Pourriez-vous me donner deux recommandations pour que le groupe s'améliore ?**

Thank you very much for your time! Do you have something else to add?

---

**ANNEXES****2 Procédure de consentement pour le NRGT**

---

Pour respecter les garanties sociales destinées à protéger les droits des personnes qui décident de participer à une enquête NRGT, il est important d'obtenir leur consentement. Voici un modèle pour décrire l'enquête NRGT aux personnes qui peuvent ou non consentir à participer à l'enquête.

**OBJECTIF DE L'ÉTUDE**

On vous demande de participer à une étude. Avant de décider de participer à cette étude, il est important que vous compreniez pourquoi elle est menée et ce qu'elle implique. Veuillez écouter attentivement les informations suivantes. Veuillez me demander s'il y a quelque chose qui n'est pas clair ou si vous avez besoin de plus d'informations.

L'objectif de cette étude est d'améliorer la gouvernance du groupe, en identifiant d'abord ses forces et ses faiblesses.

Vous avez été choisi au hasard parmi [les membres du groupe de gouvernance OU les membres de la communauté influencés par eux].

**LES PROCÉDURES D'ÉTUDE**

Je vais vous poser une série de questions sur le groupe, l'enquête prendra 20 minutes. Nous conviendrons avec vous d'un moment qui vous convient pour participer à l'enquête. Nous présenterons les résultats de l'enquête lors d'une réunion communautaire, une fois la collecte et l'analyse des données terminées.

**RISQUES ET AVANTAGES**

Vous pouvez refuser de répondre à une ou plusieurs questions et vous pouvez mettre fin à votre participation à tout moment si vous le souhaitez.

**CONFIDENTIALITÉ**

Vos réponses sont anonymes et ne seront communiquées à personne d'autre de votre famille, de votre communauté ou des fonctionnaires. Les résultats de votre enquête seront utilisés pour des rapports et des publications.

**COORDONNÉES**

Si, à tout moment, vous avez des questions concernant cette étude, veuillez appeler ou envoyer un message au coordinateur du projet et nous viendrons discuter avec vous.

**LA PARTICIPATION VOLONTAIRE**

Votre participation à cette étude est volontaire. Il vous appartient de décider de participer ou non à cette étude. Si vous décidez de participer à cette étude, il vous sera demandé de donner votre consentement oral. Après avoir donné votre consentement, vous êtes toujours libre de vous retirer à tout moment et sans donner de raison. Votre retrait de cette étude n'affectera pas la relation que vous avez avec nous et vos données vous seront retournées ou détruites.

### 3 Exemple de fiche d'information NRG

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



Fig. 1 : USAID, WCS et d'autres partenaires ont développé un outil de diagnostic pour investir dans une meilleure gouvernance au niveau du paysage

#### INTRODUCTION

L'USAID, par l'intermédiaire de CARPE (Programme pour l'environnement en Afrique centrale), s'est engagée dans la conservation à long terme des forêts et de la faune d'Afrique centrale. Pour y parvenir, les partenaires qui travaillent à la conservation des forêts d'Afrique centrale et leurs homologues nationaux doivent aider à établir un cadre réglementaire approprié, à soutenir la prévention de la criminalité et les efforts de détection, et à renforcer les capacités des organismes gouvernementaux, des groupes communautaires et de la société civile à régir l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation dans leurs juridictions. Pour évaluer les forces et les faiblesses des agences gouvernementales et des groupes communautaires impliqués dans la conservation et l'utilisation durable des ressources naturelles, un outil d'évaluation de la gouvernance a été développé. Il est basé sur des entretiens relativement simples, et se concentre sur trois facteurs prédictifs de base pour une gouvernance efficace.

#### QU'EST-CE QU'UNE GOUVERNANCE EFFICACE DES RESSOURCES NATURELLES ?

L'amélioration de la gestion, la réduction des menaces et la réalisation des objectifs de conservation à 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 garantissent la durabilité des ressources naturelles sous son contrôle. Dans un espace mal réglementé, les pratiques d'utilisation des ressources et des terres sont souvent non durables. Il est donc impossible d'assurer la bonne conservation de la biodiversité et l'utilisation durable des ressources naturelles. La gestion durable et efficace à long terme des ressources naturelles repose alors sur une gouvernance représentative et démocratique.

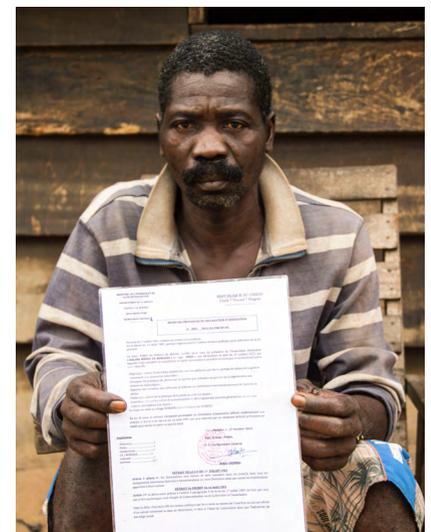


Figure 2 : A fisherman showing the local charter for sustainable fisheries in Northern Congo, an important step to improve local governance. Credit: M. Bergen

Botswana

Cameroun

République  
centrafricaine**République du  
Congo**République  
démocratique du  
Congo

Gabon

Côte d'Ivoire

Kenya

Madagascar

Namibie

Nigeria

Tanzanie

Ouganda

Zambie

## ANNEXES

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 gouverner, il ne sera pas efficace à long terme. Si un groupe de gouvernance n'a pas la capacité suffisante pour gouverner, il est peu probable qu'il gouverne l'accès et l'utilisation des RN. Enfin, s'il ne dispose pas du pouvoir politique ou économique nécessaire pour exercer son autorité, il ne sera pas en mesure de gouverner efficacement.

### APPROCHE

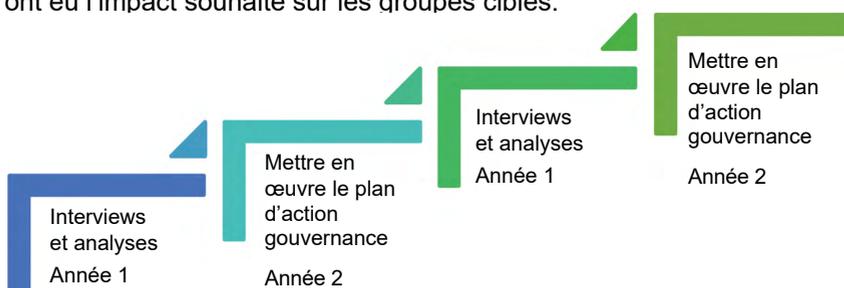
La première étape consiste à identifier officiellement tous les groupes de gouvernance ayant compétence pour réglementer l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation, puis à sélectionner ceux qui participeront à cette évaluation. Ensuite, des représentants de chaque groupe de gouvernance sont interrogés, ainsi que les populations locales dont les pratiques de subsistance peuvent probablement être influencées par les décisions et les actions d'un groupe de gouvernance. Ces enquêtes nous permettent ensuite de pouvoir évaluer l'autorité, la capacité et le pouvoir de chaque groupe de gouvernance interrogé.

La deuxième étape consiste à analyser les résultats obtenus, en identifiant où, au niveau tactique, nous devrions investir dans chaque groupe afin de renforcer leur capacité à gouverner.

La troisième étape consiste à travailler avec ces groupes afin de réduire leurs faiblesses. En répétant l'évaluation dans le temps, nous pouvons déterminer si les investissements dans le renforcement de la gouvernance des ressources naturelles ont eu l'impact souhaité sur les groupes cibles.



Figure 3: NRGT Interview. Credit: D. Detoef



### AVANTAGES DU NRGT

Cette méthodologie permet également d'interroger un échantillon équitable de femmes et d'hommes, d'âges et de catégories sociales différentes, afin de garantir la prise en compte des différents points de vue de chaque individu ;

Cet outil peut être utilisé au niveau national, du paysage, de la communauté ou du village. Il peut contribuer à renforcer la gouvernance dans toute situation où des groupes de personnes doivent prendre des décisions collectives sur la manière d'agir et d'appliquer les règles qui les aident à vivre ensemble et à atteindre des objectifs communs.

**Trois attributs fondamentaux permettent une gouvernance efficace des ressources naturelles : l'autorité, capacité, et le pouvoir**

### Contacts

Nom: Diane Detoef  
Fonction: Socio-economic Assistant  
[ddetoef@wcs.org](mailto:ddetoef@wcs.org)

Nom: Dr. Michelle Wieland  
Fonction: Socio-Economic Advisor, Africa Program  
[mwieland@wcs.org](mailto:mwieland@wcs.org)

[www.wcscongoblog.org](http://www.wcscongoblog.org)

WCS - Wildlife Conservation Society,  
CONGO PROGRAM, B.P.  
14537 Brazzaville,  
République du Congo

Mission de la WCS  
La protection de la faune et de son habitat est la mission de la WCS. Nous y parvenons grâce à la science, à la conservation internationale, à l'éducation et à la gestion du plus grand système de zoos urbains sous la direction du zoo du Bronx.



## 4 NRGT scores calculation

Question ID	Étiquette des questions	Calcul des sous-attributs	Calcul des attributs
legitimacy1	Le groupe de gouvernance a le droit légal formel, ou traditionnel, ou coutumier, de prendre des décisions qui affectent mon accès aux ressources naturelles et leur utilisation.	Légitimité = ( legitimacy1 + legitimacy2 ) / 2	Autorité = ( Légitimité + Responsabilité + Transparence + Participation + Équité + Diversité )/ 6
legitimacy2	Je suis prêt à permettre au groupe de gouvernance de représenter mes intérêts et de prendre des décisions en mon nom concernant l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation.		
accountability1	Si le groupe de gouvernance prend une décision ou agit d'une manière avec laquelle je ne suis pas d'accord, je peux leur dire que je ne suis pas d'accord avec leur décision ou leurs actions.	Responsabilité = ( accountability1 + accountability2 + accountability3 ) / 3	
accountability2	Lorsque je ne suis pas d'accord avec le groupe de gouvernance, ils prennent cela au sérieux et réfléchissent à la nécessité ou non de modifier leurs décisions ou leurs actions.		
accountability3	Si le groupe de gouvernance reconnaît qu'il a pris une mauvaise décision, il prend des mesures pour éviter que cela ne se reproduise.		
transparency1	Toutes les décisions du groupe de gouvernance qui peuvent influencer mon accès aux ressources naturelles et leur utilisation sont rendues publiques.	Transparence = ( transparency1 + transparency2 + transparency3 ) / 3	
transparency2	Je suis informé de toutes les décisions du groupe de gouvernance qui peuvent influencer mon accès aux ressources naturelles et leur utilisation.		
transparency3	Le groupe de gouvernance tient un registre de toutes les décisions qu'il prend et qui peuvent affecter mon accès aux ressources naturelles et leur utilisation.		

Question ID	Étiquette des questions	Calcul des sous-attributs	Calcul des attributs
participation1	Je suis invité à assister aux assemblées générales du groupe de gouvernance.	Participation = ( participation1 + participation2 + participation3 + participation4 + participation5 ) /	
participation2	Je suis libre d'exprimer mes idées et mes préoccupations lors des réunions du groupe de gouvernance.		
participation3	Le groupe de gouvernance me demande mon avis sur la manière de gérer l'accès et l'utilisation de nos ressources naturelles.		
participation4	Mes opinions et celles de tous les membres de la communauté sont prises en compte dans les décisions prises par le groupe de gouvernance pour gérer l'accès et l'utilisation de nos ressources naturelles.		
participation5	Le groupe de gouvernance est disposé à permettre à tout utilisateur légitime de ressources naturelles de se joindre à l'organe décisionnel du groupe s'il le souhaite.		
fairness1	Je trouve que les décisions prises par le groupe de gouvernance concernant l'accès aux ressources naturelles sur notre territoire sont équitables car elles bénéficient de manière égale à tous les détenteurs de droits.	Équité = (fairness1 + fairness2 + fairness3 + fairness4 ) / 4	
fairness2	Lorsque le groupe de gouvernance applique nos lois sur les ressources naturelles, je constate qu'il punit tous ceux qui sont pris à enfreindre les lois, pas seulement certaines personnes.		
fairness3	Les décisions du groupe de gouvernance sont influencées par la communauté, et pas seulement par quelques personnes.		
fairness4	Les décisions du groupe de gouvernance sont influencées par nous et non par des personnes qui ne font pas partie de la communauté.		

Question ID	Étiquette des questions	Calcul des sous-attributs	Calcul des attributs
diversity1	Les femmes sont bien représentées dans le groupe et leurs idées sont écoutées et respectées.	Diversité = ( diversity1 + diversity2 ) / 2	Capacité = Connaissances et compétences + Ressources + Cadre institutionnel + Motivation / 4
diversity2	Les populations autochtones sont bien représentées dans le groupe et leurs idées sont écoutées et respectées.		
knowledge_skills1	Les membres du groupe de gouvernance sont qualifiés pour gérer nos ressources naturelles (c'est-à-dire qu'ils possèdent les compétences et les connaissances nécessaires).	Connaissances et compétences = ( knowledge_skills1 + knowledge_ skills2 ) / 2	
knowledge_skills2	Les membres du groupe de gouvernance savent comment faire respecter les règles qui régissent l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation.		
resources1	Le groupe de gouvernance dispose d'un personnel suffisant pour gérer nos ressources naturelles.	Ressources = ( resources1 + resources2 ) / 2	
resources2	Le groupe de gouvernance dispose de suffisamment d'argent pour couvrir le coût de la gestion de nos ressources naturelles.		
framework1	Le groupe dispose d'un règlement intérieur écrit et mis à la disposition du public.	Cadre institutionnel = (framework1 + framework2 + framework3 ) / 3	
framework2	Les agences gouvernementales locales aident à faire respecter les règles et règlements du groupe en matière de gestion des ressources naturelles.		
framework3	La police vient et arrête les suspects détenus par le groupe.		

## ANNEXES

Question ID	Étiquette des questions	Calcul des sous-attributs	Calcul des attributs
motivation	Le groupe de gouvernance est enthousiaste à l'idée de faire son travail.	Motivation = motivation	
power1	Le groupe de gouvernance est habilité à convoquer une réunion avec de hauts fonctionnaires du gouvernement ou d'autres parties prenantes.	Pouvoir = (power1 + power2 + power3 + power4 + power5) / 5	Power = Power
power2	Le groupe de gouvernance a le pouvoir d'influencer les plans de gestion des terres ou les actions gouvernementales qui pourraient affecter les ressources du territoire de la communauté.		
power3	Le groupe de gouvernance a le pouvoir de veiller à ce que les personnes détenues par la communauté pour avoir violé les lois communautaires sur son territoire soient poursuivies par le système judiciaire national.		
power4	Le groupe de gouvernance peut mettre en œuvre ses plans de gestion des terres sans interférence des autres.		
power5	Le groupe de gouvernance a le pouvoir d'empêcher les personnes qui ne font pas partie de la communauté d'utiliser les ressources naturelles sur le territoire de la communauté.		

## 5 Exemple de plan d'action sur la gouvernance

Groupe	Attribut de gouvernance	Objectif	Action	Statut	Période
CLG	Légitimité	Enregistrement légal	Aider le groupe à finaliser son enregistrement légal	Fait	Février
	Responsabilité	Clarification de la gestion financière	Préciser dans le statut/Règlement intérieur comment les finances sont gérées, les règles d'utilisation des cotisations et qui prend les décisions relatives aux finances et à la comptabilité.	A faire	Déc
	Transparence	Rôle et responsabilité du CLG connus	Rencontrer les chefs traditionnels, la société civile, d'autres représentants de la communauté, les responsables des RLT, l'administration locale pour leur expliquer les rôles, les missions et leur responsabilité.	Fait une fois	Deux fois par an
	Diversité	Les populations autochtones et les femmes participent à la prise de décision du CLG.	Élire des femmes et des représentants autochtones au sein du groupe de décision. Assurer leur participation à la prise de décision.	Fait	Déc
	Connaissances	Les membres du CLG connaissent les concepts clés pour leur travail.	Former le groupe sur la conservation, la gestion des ressources naturelles, les textes juridiques sur les zones protégées (et leur fournir les textes). Former le groupe à la collecte de fonds pour leurs propres ressources financières.	A faire	Déc. puis une fois par an.
	Ressources	Le groupe dispose de ses propres ressources financières	Former le groupe au développement de projets et à la collecte de fonds.	A faire	Déc. puis une fois par an.
	Power	Le pouvoir du groupe est renforcé	Le CLG organise des réunions avec les autorités administratives et coutumières pour améliorer la collaboration	A faire	Deux fois par an

## ANNEXES

## 6 Indicateurs de la gouvernance des ressources naturelles (GRN) et du processus organisationnel (PO)

Début	En Développement	Confirmé	Autonome
<b>AUTORITÉ</b>			
<b>Légitimité:</b> Être reconnu et accepté par la majorité des ayants droits et utilisateurs des RN dans ses fonctions et rôles pour décider des règles d'accès et utilisation des RN			
<i>Indicateur GRN:</i> Décisions prises représentent les intérêts des membres du groupe	<i>Indicateur GRN:</i> Décisions prises représentent les intérêts de la communauté	<i>Indicateur GRN:</i> Décisions prises représentent intérêts de toute la communauté et de la gestion durable des RN	<i>Indicateur GRN:</i> Décisions prises représentent intérêts de toute la communauté et de la conservation des RN
<i>Indicateur GO:</i> Reconnaissance coutumière et/ou juridique avec récépissé (document certifié)	<i>Indicateur GO:</i> Un mécanisme est développé pour que les décisions prises puissent inclure les intérêts de toute la communauté	<i>Indicateur GO:</i> Un mécanisme pour inclure les communautés dans les prises de décisions est utilisé	<i>Indicateur GO:</i> Le groupe organise des réunions régulières pour les prises de décisions avec les communautés
<b>Redevabilité:</b> Fait qu'un groupe de gouvernance (et chacun ayant un rôle défini au sein du groupe) assume ses responsabilités et rend des comptes aux communautés.			
<i>Indicateur GRN:</i> Les activités du groupes sont rapportées en AG	<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe rapporte sur le lien entre ses activités et la gestion durable des RN	<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe est en mesure de prouver/rapporter l'impact de leurs activités sur la conservation des RN	<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe répond aux griefs sur les décisions prises sur les RN par des actions appropriées
<i>Indicateur GO:</i> Mission, cause, raison d'être, et vision du groupe développés et connus des membres	<i>Indicateur GO:</i> Rôles et fonctions de chacun définis, avec plan d'action écrit et validé par tous les membres	<i>Indicateur GO:</i> Mécanisme de réclamations (griefs) en développement	<i>Indicateur GO:</i> Mécanisme de réclamations (griefs) fonctionne et connu des utilisateurs
<b>Transparence:</b> L'ouverture avec laquelle le groupe de gouvernance effectue son travail			
<i>Indicateur GRN:</i> Les règles/décisions sont proposées et validées en Assemblée Générale	<i>Indicateur GRN:</i> Les règles/décisions prises sont écrites et répertoriées	<i>Indicateur GRN:</i> Toutes les règles/ décisions prises sur utilisation/accès aux RN sont accessibles à tous	<i>Indicateur GRN:</i> Les ayants droits sont correctement/ régulièrement informés des décisions prises
<i>Indicateur GO:</i> Certaines décisions prises sur le fonctionnement du groupe sont données en AG	<i>Indicateur GO:</i> Les décisions prises sur le fonctionnement du groupe sont écrites et répertoriées	<i>Indicateur GO:</i> Toutes les décisions prises sur le fonctionnement du groupe sont accessibles à tous les membres	<i>Indicateur GO:</i> Tous les membres du groupes sont correctement/ régulièrement informés des décisions prises par le groupe
<b>Participation:</b> La mesure dans laquelle les utilisateurs et ayants droits peuvent participer aux prises de décisions sur l'accès/l'utilisation des ressources, et sur les sanctions contre ceux qui ne se conforment pas aux normes acceptées.			
<i>Indicateur GRN:</i> Les décisions relatives à l'accès/utilisation des RN ne sont prises que par les membres du groupe.	<i>Indicateur GRN:</i> Opinions of users and right holders requested and listened to (passive participation/»for«).	<i>Indicateur GRN:</i> Utilisateurs et ayants droits sont consultés pour les décisions sur la gestion des RN (participation "avec")	<i>Indicateur GRN:</i> Les utilisateurs et ayants-droits apportent activement de leur propre initiative leurs opinions au groupe (auto-mobilisation, participation "par")

Début	En Développement	Confirmé	Autonome
<i>Indicateur GO:</i> Les décisions du groupe sont prises par une seule personne	<i>Indicateur GO:</i> Un mécanisme est développé pour que tous les membres participent activement aux décisions internes du groupe	<i>Indicateur GO:</i> Le mécanisme est mis en oeuvre pour faire participer activement tous les membres.	<i>Indicateur GO:</i> Tous les membres du groupe prennent part aux activités du groupe et apportent de leur propre initiative leurs opinions pour les prises de décisions.
<b>Diversité:</b> La mesure dans laquelle les utilisateurs et ayants droits peuvent participer aux prises de décisions sur l'accès/l'utilisation des ressources, et sur les sanctions contre ceux qui ne se conforment pas aux normes acceptées.			
<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe connaît les groupes de parties prenantes qui ont des intérêts différents	<i>Indicateur GRN:</i> Opinions de toutes les parties prenantes utilisateurs et ayants droits sont demandées et écoutées	<i>Indicateur GRN:</i> Opinions de toutes les parties prenantes utilisateurs et ayants droits prises en compte (participation "avec")	<i>Indicateur GRN:</i> Les décisions du groupe représentent les intérêts de toutes les parties prenantes, utilisateurs et ayants droits
<i>Indicateur GO:</i> Femmes, groupes marginalisés et représentants de tous les clans font partie du groupe de gouvernance (conformément aux valeurs partagées par le groupe)	<i>Indicateur GO:</i> Femmes et groupes marginalisés sont écoutés de manière égale aux autres au sein du groupe	<i>Indicateur GO:</i> Femmes et groupes marginalisés ont des positions à responsabilité dans le groupe de gouvernance	<i>Indicateur GO:</i> Idées des femmes et groupes marginalisés sont prises en comptes de manière égale aux autres
<b>Équité:</b> L'équité permet d'assurer que les décisions sur l'accès et l'utilisation des RN prennent en compte les intérêts/besoins des différents groupes sans exclure personne			
<i>Indicateur GRN: NA</i>	<i>Indicateur GRN: NA</i>	<i>Indicateur GRN: NA</i>	<i>Indicateur GRN: NA</i>
<i>Indicateur GO:</i> Il y a des discussions avec les différentes parties prenantes sur leurs besoins et intérêts (pour les RN)	<i>Indicateur GO:</i> The group's activities meet the different needs of its stakeholders.	<i>Indicateur GO:</i> The group's decisions are fair to the various stakeholders.	<i>Indicateur GO:</i> The group has specific activities for the empowerment of the most marginalized stakeholders.
<b>CAPACITÉ</b>			
<b>Connaissances et compétences:</b> Le groupe dispose des connaissances et des compétences juridiques et techniques à la hauteur de ses objectifs			
<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe connaît les lois et les menaces qui peuvent mettre en péril la durabilité des RN	<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe sait quelles politiques/pratiques mettre en oeuvre pour conserver les RN/les utiliser de façon durable	<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe a un plan d'action et un plan de suivi/évaluation qui sont mis en oeuvre	<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe obtient des résultats positifs pour la gestion durable des RN grâce à leurs actions
<i>Indicateur GO:</i> Le groupe a un bureau et dispose des individus sachant lire et écrire	<i>Indicateur GO:</i> Le groupe connaît les outils de gestion/gouvernance d'une organisation (bases du DO)	<i>Indicateur GO:</i> Le groupe utilise certains outils de gestion/gouvernance d'une organisation (Modèle des 7S et d'Organisation Intégré, Vision/Mission, plan d'action...)	<i>Indicateur GO:</i> Le groupe développe et utilise ses propres outils de gestion/ gouvernance d'une organisation de manière autonome
<b>Ressources:</b> Ressources humaines, matériels/outils techniques et moyens financiers			
<i>Indicateur GRN: NA</i>	<i>Indicateur GRN: NA</i>	<i>Indicateur GRN: NA</i>	<i>Indicateur GRN: NA</i>

## APPENDICES

Début	En Développement	Confirmé	Autonome
<i>Indicateur GO:</i> Le groupe dispose du personnel et du matériel de base	<i>Indicateur GO:</i> Le groupe a un budget détaillé aligné sur son plan de travail	<i>Indicateur GO:</i> Le groupe dispose d'un personnel adéquat et est activement en recherche de moyens financiers pour répondre à ses besoins	<i>Indicateur GO:</i> Le groupe dispose d'un bureau de travail fonctionnel et les revenus du groupe couvrent la totalité de ses besoins
<b>Cadre institutionnel:</b> L'ensemble des règles, réglementations et politiques qui permettent à un groupe de gouvernance de gérer durablement les ressources naturelles.			
<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe connaît les lois sur les forêts et la faune	<i>Indicateur GRN:</i> Règles d'accès/ utilisations des RN au niveau local en cours de développement	<i>Indicateur GRN:</i> Règles d'accès/utilisations des RN sont adaptés au contexte local et validés par les parties prenantes pertinentes locales	<i>Indicateur GRN:</i> Règles d'accès/utilisation des RN sont connus de tous les utilisateurs et ayants-droits locaux
<i>Indicateur GO:</i> Statuts officiels et règlement intérieur du groupe disponibles	<i>Indicateur GO:</i> Statuts et RI sont connus des membres	<i>Indicateur GO:</i> Statuts et RI sont traduits dans un manuel de procédure	<i>Indicateur GO:</i> Statuts et RI intègrent l'importance de la gestion durable des RN et la conservation
<b>Motivation:</b> Le niveau de volonté des individus au sein d'un groupe à faire leur travail, à consacrer du temps et à défendre les intérêts de leur groupe.			
<i>Indicateur GRN:</i> Une minorité de la communauté veut protéger les ressources	<i>Indicateur GRN:</i> Moins de la moitié de la communauté veut protéger et gérer durablement les ressources	<i>Indicateur GRN:</i> Plus de la moitié de la communauté veut protéger et gérer durablement les ressources	<i>Indicateur GRN:</i> La majorité de la communauté veut protéger et gérer durablement les ressources
<i>Indicateur GO:</i> Le président essaie de motiver le bureau pour mener des activités	<i>Indicateur GO:</i> Moins de la moitié des membres du groupe sont actifs et remplissent leur rôles	<i>Indicateur GO:</i> Plus de la moitié des membres du groupe sont actifs et remplissent leur rôles	<i>Indicateur GO:</i> Tous les membres du groupe sont actifs et remplissent leur rôles
<b>POUVOIR</b>			
<b>Pouvoir:</b> Capacité d'un groupe de gouvernance à exercer son autorité et à le faire sans être sapé régulièrement ou de façon répétée par d'autres groupes plus puissants.			
<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe notifie les autorités compétentes lorsque les lois ne sont pas respectées.	<i>Indicateur GRN:</i> Le groupe implique toutes les parties prenantes pour développer des règles, décisions et plans de gestion sur les RN.	<i>Indicateur GRN:</i> Les règles/décisions sur l'accès et l'utilisation des RN sont respectées et appuyées par les autorités, les différentes parties prenantes puissantes et la communauté.	<i>Indicateur GRN:</i> Les règles/décisions sur l'accès et l'utilisation des RN sont appliquées et suivies.
<i>Indicateur GO:</i> Les membres sont capables d'expliquer la vision du groupe au reste de la communauté	<i>Indicateur GO:</i> Le bureau parvient à faire respecter certaines décisions interne et une partie du programme d'activité du groupe	<i>Indicateur GO:</i> Le bureau parvient à faire respecter les décisions internes et le programme d'activité du groupe, ainsi que son autorité	<i>Indicateur GO:</i> Le groupe est respecté par les membres de la communauté et capable d'agir en toute indépendance.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**Agence américaine pour le  
développement international**  
1300 Pennsylvania Avenue,  
NW Washington, DC 20523

Tel. 202 712 0000  
Fax. 202 216 3524

[www.usaid.gov](http://www.usaid.gov)