

# Méthodologie relative aux indicateurs de gouvernance des aires marines protégées



**J.Y. Weigel**  
**N. Bécu**  
**M. Mbaye**  
**A. Sow**  
**V. Hanib Emine**



# Méthodologie relative aux indicateurs de gouvernance

## La sélection des indicateurs de gouvernance par une méthode participative

- l'établissement d'une liste de référence d'indicateurs
- la hiérarchisation et la sélection des indicateurs par les parties prenantes

## Le calcul des indicateurs de gouvernance

- le recueil de données de base
- l'interprétation des indicateurs et l'attribution d'un score à chaque indicateur
- la combinaison des indicateurs et l'attribution d'un score à chaque catégorie fonctionnelle
- la combinaison des catégories fonctionnelles et l'attribution d'un score global

## Le diagnostic et les scénarii de la gouvernance à partir des indicateurs

- la représentation graphique sous la forme d'un radar plot
- l'illustration de scénarii de gouvernance

# La sélection des indicateurs (1)

## Une première étape : l'établissement d'une liste de référence d'indicateurs à partir d'acquis méthodologiques majeurs

- Les seize indicateurs de Pomeroy et al (2004) se rapportant à cinq objectifs :
  - l'efficacité des structures et stratégies de gestion
  - l'efficacité des structures juridiques
  - l'efficacité de la participation et de la représentation des parties prenantes
  - le renforcement de la conformité des utilisateurs au plan de gestion
  - la gestion et la réduction des conflits sur l'utilisation des ressources
  
- Les 124 indicateurs de Heylings et Bravo (2007) se rapportant à 36 critères classés selon les cinq principes de bonne gouvernance du PNUD avec une application aux Galapagos: la participation et l'orientation vers un consensus (légitimité et voix), la vision stratégique (direction), la performance (réactivité , efficacité et efficience), la responsabilisation, l'équité
  
- Les contributions de Ojeda-Martinez et al (2009), Tompson et al (2008), Charles and Wilson (2008), Vella et al (2008), Jones et al (2011), Poli et Oberti (2010), WWF et Erwin (2003), RAMP AO (2010)

# La sélection des indicateurs (2)

**Tableau 1. Liste de référence et catégorisation des critères et indicateurs de gouvernance**

<b>CRITERE</b>	<b>INDICATEUR</b>
<b>Catégorie : mécanisme de la gouvernance</b>	
Vision stratégique (4)	existence d'un plan de gestion, existence d'objectifs communs aux parties prenantes, pérennisation de l'autorité de tutelle, existence d'activités de recherche
Structures de gestion et procédures juridiques	existence et qualification du statut juridique de l'AMP, existence d'un comité de gestion, existence d'une législation, existence de procédures d'application de la réglementation
Représentation et légitimation des parties prenantes (3)	existence d'un mode de désignation des représentants des parties prenantes, existence de mécanismes de consultation, % de turn-over des représentants des parties prenantes
Participation des parties prenantes (4)	nombre de réunions annuelles des parties prenantes, existence d'un partage des rôles et des responsabilités, nombre d'organisations locales ou communautaires, nombre de projets appuyant la gouvernance, niveau d'implication des parties prenantes dans la surveillance le contrôle et l'application de la réglementation
Orientation vers un processus en matière de prise de décision (2)	existence de mécanismes encadrant l'orientation vers un consensus en matière de prise de décision, existence d'un renforcement des capacités en matière de négociation et de gestion

# La sélection des indicateurs (3)

<b>Catégorie : opérationnalité de la gouvernance</b>	
Equité de la prise de décision (5)	% de réunions abordant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, existence d'un mécanisme de compensation des coûts supportés par un ou plusieurs groupes de parties prenantes, existence d'actions ou d'investissements dans le domaine de l'accès à l'information, % de représentantes au comité de gestion ou d'administration de l'AMP, existence de soutiens aux organisations féminines
Crédibilité de la prise de décision (4)	% d'assiduité des représentants des parties prenantes lors des réunions de prise de décision, niveau de compréhension de la réglementation au niveau local, % d'employés de l'administration de l'AMP affectés à la gouvernance, % d'employés affectés à la gouvernance déployés hors du siège
Résilience du système de gouvernance (4)	nombre d'années d'existence du système de gouvernance actuel, rapport entre le nombre d'années d'existence du système de gouvernance actuel et le nombre d'années d'existence de l'AMP, nombre d'évènements majeurs ayant affecté le système de gouvernance, nombre de prises de décision manifestant une adaptabilité du système de gouvernance aux évènements majeurs
Efficacité du système de gouvernance (4)	délai moyen pour les prises de décision, existence de mécanismes d'autofinancement, degré d'application de la réglementation, taux de résolution des conflits

# La sélection des indicateurs (4)

## Une deuxième étape : la hiérarchisation et la sélection des indicateurs par les parties prenantes

- une enquête de perception auprès d'un échantillon représentatif de parties prenantes (acteurs individuels ou collectifs concernés par une décision relative à la gouvernance de l'AMP)
  - présentation de la liste de référence des indicateurs
  - avis sur l'importance de chaque indicateur: cinq choix de réponse: pas du tout d'accord, plutôt en désaccord, ni accord ni désaccord, assez d'accord, tout à fait d'accord
  
- notation de chaque réponse en s'inspirant de l'échelle de Likert et traitement des données (agrégation des scores de chaque indicateur)
  
- hiérarchisation des indicateurs d'après leur note globale et sélection de cinq ou dix indicateurs

# Le calcul des indicateurs (1)

## Une première étape : le recueil de données de base

- le dépouillement du plan de gestion et des rapports d'activités pour obtenir une information préliminaire préalable au renseignement des indicateurs
- La réalisation d'une enquête de statistique et de perception auprès d'un échantillon représentatif de parties prenantes : qualification ou quantification de chaque indicateur sélectionné en une unité de mesure

**Tableau 2. Unité de mesure pour chaque indicateur sélectionné. Exemple de l'AMPCB**

Indicateur	Unité de mesure
Existence d'objectifs communs aux parties prenantes	Nombre d'objectifs
Existence de procédures d'application de la réglementation	Qualitatif - Trois modalités possibles en fonction du type de procédure et de réglementation existant
Existence de mécanismes de consultation	Qualitatif - Deux modalités possibles (existence ou pas)
Degré d'application de la réglementation	Qualitatif - Trois modalités (faible, moyenne, bonne)
Taux de conflits résolus dans le cadre du système de gouvernance en vigueur	%

la constitution d'un panel représentatif de parties prenantes pour pondérer chaque indicateur puis chaque catégorie fonctionnelle d'indicateurs (mécanismes de gouvernance, opérationnalité de la gouvernance)

# Le calcul des indicateurs (2)

## Une deuxième étape : l'interprétation des indicateurs et l'attribution d'un score à chaque indicateur

➤ la construction d'un tableau d'interprétation des indicateurs : qualification de la valeur des indicateurs et attribution d'un score sur une échelle commune allant de 0 à 2

**Tableau 3. Tableau d'interprétation des indicateurs et attribution d'un score à chaque indicateur. Exemple de l'AMPCB**

<i>Indicateur</i>	<i>Score</i>		
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Existence d'objectifs communs aux parties prenantes	pas d'objectif commun à plus de 50% des parties prenantes	1 ou 2 objectifs communs à plus de 50% des parties prenantes	> 2 objectifs communs à plus de 50% des parties prenantes
Existence de procédures de la réglementation	existence uniquement de décrets ou d'arrêtés ou de notes de service	existence uniquement d'amendes	existence de décrets ou d'arrêtés ou de notes de service ET d'amendes
Existence de mécanismes de consultation	absence de mécanismes de consultation	consultation entre groupes de parties prenantes	consultation interne à chaque groupe de parties prenantes
Degré d'application de la réglementation	faible application	application moyenne	bonne application
Taux de conflits résolus	0-30% résolus	30-60%	>60%



# Le calcul des indicateurs (3)

## La combinaison des indicateurs et l'attribution d'un score à chaque catégorie fonctionnelle

- l'identification de chaque combinaison possible pour chaque catégorie fonctionnelle
- la construction d'une matrice d'agrégation des scores au niveau de chaque catégorie fonctionnelle: le panel de parties prenantes attribue un score allant de 0 à 2 à chaque combinaison d'indicateurs en se basant sur des arbres logiques et non sur un simple cumul
- l'obtention d'un score pour chaque catégorie fonctionnelle d'indicateurs : mécanismes ou d'opérationnalité de la gouvernance

Tableau 5. Matrice d'agrégation des scores des indicateurs d'opérationnalité de gouvernance. Exemple de l'AMPCB.

Combinaison possible	Application de la réglementation			Taux de conflits résolus			Score des mécanismes de gouvernance
	Faible application la réglementation	Application moyenne de la réglementation	Bonne application la réglementation	de 0-30% de conflits résolus	de 30 à 60% de conflits résolus	>60% de conflits résolus	
	0	1	2	0	1	2	
1	X			X			0
2	X				X		0
3	X					X	1
4		X		X			0
5		X			X		1
6		X				X	2
7			X	X			0
8			X		X		1
9			X			X	2

# Le calcul des indicateurs (4)



## La combinaison des catégories fonctionnelles et l'attribution d'un score global

➤ La pondération de l'indicateur de mécanisme de la gouvernance avec celui d'opérationnalité de la gouvernance par le panel de parties prenantes de manière à attribuer un score global à la situation de gouvernance : score de 0 à 4

➤ L'exemple de l'AMPCB indique que le score global de est la somme des scores des indicateurs de mécanisme et d'opérationnalité sauf dans le cas ou les mécanismes sont faibles et l'opérationnalité très bonne, cas dans lequel le panel a ttribué un score de 3 considérant qu'une très bonne opérationnalité primait.

Tableau 6. Matrice d'agrégation des scores des catégories fonctionnelles et tentative d'attribution d'un score global. Exemple de l'AMPCB

Combinaison possible	Mécanisme de la gouvernance			Opérationnalité de la gouvernance			Score global
	0	1	2	0	1	2	
1	X			X			0
2	X				X		1
3	X					X	3
4		X		X			1
5		X			X		2
6		X				X	3
7			X	X			2
8			X		X		3
9			X			X	4

# Le diagnostic de la gouvernance à partir des indicateurs

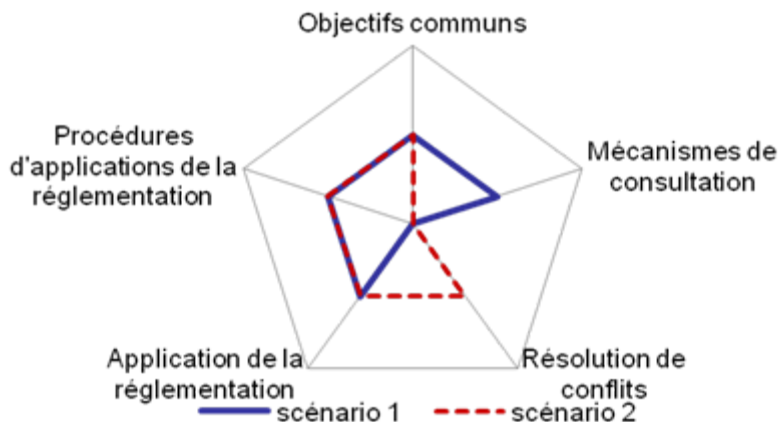


**Le diagnostic intégré à partir des indicateurs est obtenu en combinant les indicateurs sélectionnés sous la forme graphique d'un radar plot auquel correspondent des scénarii de gouvernance**

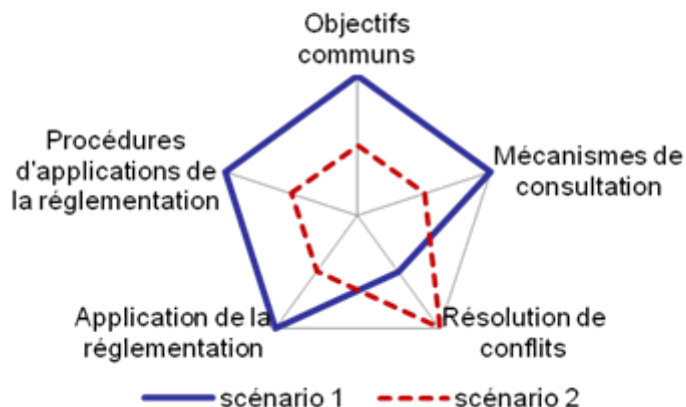
➤ Le radar plot est une représentation graphique de la combinaison des indicateurs sélectionnés en agrégeant les scores gradués sur la même échelle (score de 0 à 2); le radar plot exprime un score global qui correspond à des scénarii

➤ Les scénarii illustratifs renvoient à la palette de score global de situation de gouvernance qui va de 0 à 4: une situation de très mauvaise gouvernance, une situation de mauvaise gouvernance, une situation de gouvernance moyenne, une situation de bonne gouvernance, une situation de très bonne gouvernance.

**Graphique 1. Scénarii d'une mauvaise gouvernance (score de 1)**



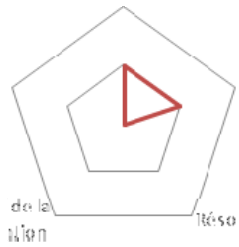
**Graphique 2. Scénarii d'une bonne gouvernance (score de 3)**



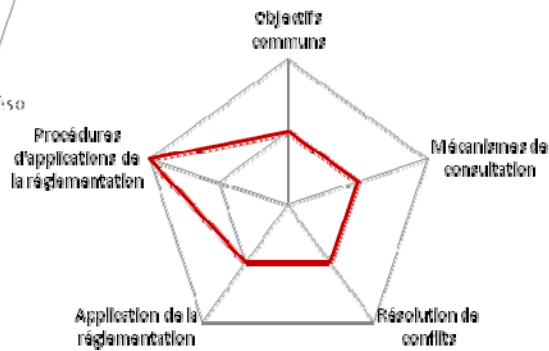
# Scénario d'évolution d'un système de gouvernance (1)



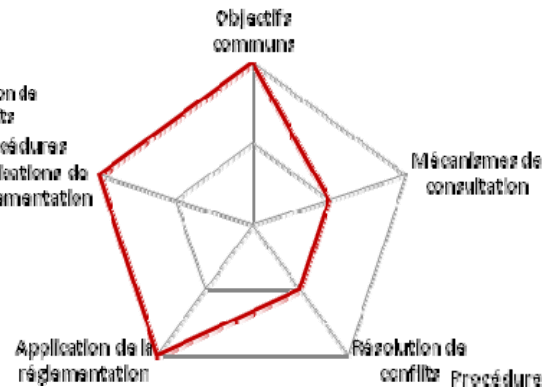
## Scénario d'évolution de la gouvernance : d'un système non-opérationnel à une gouvernance optimale



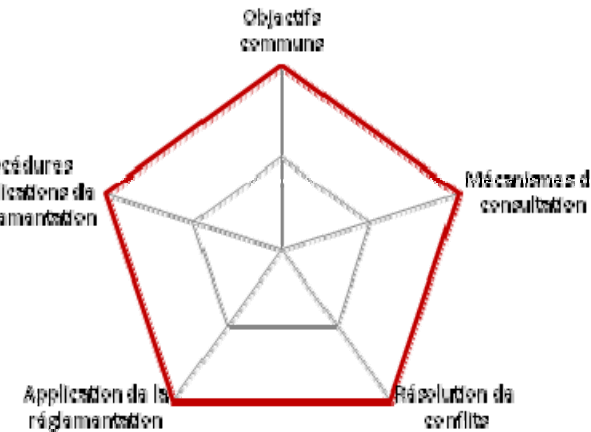
Etape 1



Etape 2



Etape 3



Etape 4



## Les scénarii d'évolution d'un système de gouvernance (2)

- L'analyse croisée des résultats obtenus sur les AMP de Bamboung, et Banc d'Arguin a permis de dégager des logiques d'évolution du système de gouvernance à différentes étapes de consolidation d'une AMP. Voici une trajectoire possible d'évolution d'une AMP au cours du temps avec un scénario en 4 étapes : évolution au cours des dix dernières années (étapes 1 et 2), évolution (étapes 3 et 4).
- Etape 1 , en 2003 l'AMP comptait 1 ou 2 objectifs communs, un mécanisme de consultation entre représentants de parties prenantes et des procédures d'application de la réglementation largement insuffisante. Le résultat était une gouvernance quasi non-opérationnelle.
- Etape 2 (Bamboung 2009) : les procédures d'application de la réglementation ont largement été renforcées (notamment via la mise en place d'amendes) ce qui a entraîné une meilleure application de la réglementation et un nombre non-négligeable de conflits a pu être résolu. → opérationnalité moyenne
- Etape 3 (futur) : les différents partis à la tête des instances de gestion, s'ouvrent petit à petit à la pluralité des objectifs du système et la "confiance" des administrés (les représentés) dans le système de gouvernance augmente. Il en résulte un meilleur degré d'application de la réglementation
- Etape 4 (futur): Les conditions étant réunies (c'est à dire des mécanismes de gouvernance efficaces, un bon degré d'application de la réglementation et un taux de résolution de conflits acceptable), on peut supposer que les représentants des parties prenantes sont prêts à s'engager dans un processus de consultation plus large et plus ouvert. Ainsi, la consultation s'étend aux représentés, c'est à dire à l'intérieur des groupes de parties prenantes et en conséquence on peut supposer que les administrés apprennent à concilier leurs intérêts individuels avec ceux des autres, ce qui se traduit par un taux de résolution de conflits en augmentation