



**Analyse de performance de la gouvernance de  
l'APMC de Kneiss**

**Version finale**

**Aout 2022**

**Habib Ben Moussa**

**HBM Environnement Consulting**

# Table des matières

Introduction .....	3
Cadre de la mission .....	3
Objet de la mission.....	3
5- Déroulement de la mission .....	3
5- Enquête .....	4
5-1- Support de l'enquête.....	4
5-2- Listes des personnes enquêtées.....	6
5-3- Synthèse des résultats de des entretiens individuels.....	7
5-4- Fonctionnement du comité : .....	14
6- Workshop.....	14
6-1- Déroulement du workshop.....	15
6-1-1- Renforcement des capacités sur la gouvernance.....	15
6.1.2. Présentation et discussion de la synthèse des résultats de l'enquête individuelle.....	15
6-1-3- Présentation de l'analyse SWOT (PPT en annexe) .....	15
6-2- Elaboration de la matrice SWOT.....	15
6-2-1- Forces .....	15
6-2-2- Faiblesses.....	16
6-2-3- Opportunités .....	16
6-2-4- Menaces .....	17
7- Recommandations .....	17
Recommandations relatives à l'analyse SWOT .....	17
7-1-1- . Faiblesse .....	17
7.1.2. Menaces.....	18
Recommandations générales.....	19
Annexes.....	19

## Introduction

Les îles Kneiss, hotspot de la biodiversité à l'échelle nationale et méditerranéenne, bénéficient de plusieurs statuts de protection nationaux, régionaux et internationaux. Inscrites dans la liste prioritaire des APMC projetées par l'état tunisiens, elles ont fait l'objet de plusieurs études ayant abouti à la réalisation d'un plan de pestions participatif et l'élaboration des justificatifs nécessaires pour qu'elles soient érigées en aire protégée. Le Conseil National des AMCP, dans sa première réunion en juin 2016, a approuvé la création de l'AMCP et autorisé l'enquête publique y afférente. Cette enquête a démontré l'intérêt des toutes les parties prenantes y compris la population locale et les ONGs locales à cette création. Ceci a permis au conseil dans sa réunion de juillet 2022 de décider officiellement d'ériger les îles KNEISS en AMCP.

Par ailleurs, et dans le cadre de ce processus de création, l'APAL et l'ACG, association engagée dans la protection des îles Kneiss depuis une quinzaine d'années, ont établi depuis 2019 un cadre de cogestion qui a permis le renforcement des actions menées par les deux parties. A ce titre, l'ACG assure une présence sur le site dans le cadre d'une occupation temporaire accordée par l'APAL

Il est également à noter que la partie insulaire du site est actuellement officiellement gérée par la Direction Générale des Forêts en tant que réserve naturelle. Mais aucune activité n'est actuellement menée par le DGF sur le site à l'exception du contrôle d'accès en attendant la publication du décret de création de l'APMC qui accordera conformément à la loi 2009-49 la responsabilité totale à l'APAL.

## Cadre de la mission

Cette Mission est réalisée à la demande de l'ACG en tant que cogestionnaire du site de Kneiss. Elle s'inscrit dans le cadre du projet de Renforcement des capacités sur la cogestion d'une AMCP qui vise entre autres l'amélioration de la gouvernance et la gestion de la future AMCP de Kneiss en renforçant les compétences du comité de gouvernance qui implique toutes les parties prenantes y compris la communauté locale

## Objet de la mission

L'activité consiste à réaliser d'une part, un atelier de renforcement des capacités sur la cogestion d'une AMCP : Principes, outils, législations au profit du comité de gouvernance avec la participation de 10 personnes et d'autre part, un Workshop d'évaluation du comité de cogestion existant moyennant l'analyse SWOT et l'identification des indicateurs de bonne gestion du site.

## 5- Déroulement de la mission

Pour assurer une meilleure compréhension de l'état de fonctionnement de la gouvernance de l'AMCP. Il a été procédé comme suit :

- Une enquête individuelle par entretien directe en ligne auprès des membres du comité,

- Un atelier de travail présentiel de renforcement de capacité et d'analyse SWOT du fonctionnement du comité de gouvernance

## 5- Enquête

Cette enquête a été basée sur une approche d'évaluation élaborée par le Conservatoire du Littoral Français.

### 5-1- Support de l'enquête

PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE	INDICATEURS	
CAPACITE	<p><b>Capacités financières</b> : système d'autofinancement pour les coûts de fonctionnement et d'animation.</p> <p><b>Capacités humaines</b> : constitution d'une équipe d'animation locale, disponible et dynamique.</p> <p><b>Capacités techniques</b> : existence de mécanismes de médiation des conflits ; connaissances de gestion et de gouvernance au sein de l'équipe d'animation.</p>	
EQUITE	Partage équitable des coûts et bénéfices des décisions entre les parties prenantes. Respect, reconnaissance et intégration des différents points de vue dans les processus de prise de décisions.	
RESPONSABILITE	Existence de processus d'attribution de la responsabilité pour la prise de décisions et le respect des engagements	
TRANSPARENCE	<p><b>Processus décisionnels</b> : clarté et transparence des processus.</p> <p><b>Accès à l'information</b> : information accessible de manière égale entre les acteurs ; informations adéquates en termes de quantité, de qualité et d'exhaustivité sur le processus ; compréhension des enjeux, objectifs et stratégies par les acteurs.</p>	
INCLUSIVITE	<p><b>Représentation</b> : diversité de parties prenantes intégrées ; absence de discrimination ; intégration et reconnaissance des perspectives et besoins des différentes catégories d'acteurs</p> <p><b>Participation</b> : capacité d'influence dans la prise de décision de chaque partie prenante ; prise de décision partagée ; définition d'une vision commune et d'objectifs partagés.</p>	

<b>INTEGRATION</b>	<p>Cohérence des décisions, des objectifs et des activités du processus avec les politiques territoriales locales.</p> <p>Coordination du processus avec les autres institutions ou systèmes de gouvernance préexistants sur le territoire.</p> <p>Intégration des considérations environnementales, sociales et culturelles locales dans le processus.</p>	
<b>PERENNISATION</b>	<p><b>Appropriation</b> : appropriation du processus par les acteurs ; autocontrôle des parties prenantes dans l'application des décisions prises ; changements de comportements ou de pratiques observés ; engagement des parties prenantes sur le long terme ; support des acteurs pour l'initiative.</p> <p><b>Cadre de gouvernance</b> : arrangement institutionnel solide ; coordination et relations sociales bien établies entre acteurs.</p>	

Cette enquête a été menée auprès de 16 membres du comité de gouvernance répartis comme suit :

<b>CATEGORIES D'ACTEURS</b>	<b>Acteurs directement impliqués dans la gestion du site</b>	<b>Acteurs concernés ayant un mandat en lien avec la gestion du site</b>	<b>Acteurs impactés par la gestion du site du fait de leurs activités</b>	<b>Acteurs impactant le site du fait de leurs activités</b>	<b>Acteurs non directement impliqués mais avec une capacité d'influence</b>
<b>Autorités nationales, régionales ou locales</b>	APAL DGF	DGPA Culture Tourisme Garde Nationale			Délégation Municipalité
<b>Usagers locaux</b>			Association des pêcheur et collecteurs (Mme Sassia,	Association des pêcheur et collecteurs (Mme Sassia,	

			Mme Thouraya et M. Mohamed Khachroun)	Mme Thouraya et M, Mohamed Khachroun)	
<b>ONG, fondations, organisations interprofessionnelles, coopératives</b>	ACG		URAP	URAP	AFPPD
<b>Secteur privé (entreprises, industries)</b>	-			*Opérateurs touristiques *Intermédiaires,	-
<b>Institution de recherche</b>		INSTM Université			

\*Non représentés

## 5-2- Listes des personnes enquêtées

Nom&Prénom	institution
Mme Sabrine	ACG
M. Mohamed Chachroum	Population locale
Mme Thouraya Rhamna	Population locale
Mme Sassia	Population locale
M. Achraf Jribi	DGF/Kneiss
Mme Meriam M'hiri	DGPA régional
M. Ali Ben Ayed	DGPA/ skhira
M. Nader ben Hadj H'mida	INSTM
M. Ghazi Mistiri	INP
M. Sofian Abdouli	Délégation Graiba
Mme Aicha Bouguecha	ONTT
M. Wifak Taktak	APAL/ régional
M. Ahmed Ben H'mida	APAL / conservation des écosystèmes
Mme hajer Belgacem	AFPPD
M. Naoufel Mosbahi	Université de Sfax
M. Ali Chaouachi	Commune Ghraiba

### 5-3- Synthèse des résultats de des entretiens individuels

Une synthèse a été élaborée par groupe de parties prenantes :

PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE	INDICATEURS	Acteurs directement impliqués dans la gestion du site	Acteurs concernés ayant un mandat en lien avec la gestion du site	Acteurs impactés par la gestion du site du fait de leurs activités	Acteurs impactant le site du fait de leurs activités	Acteurs non directement impliqués mais avec une capacité d'influence
CAPACITE	<b>Capacités financières :</b> système d'autofinancement pour les coûts de fonctionnement et d'animation.	Pas de problème de financement. Les réunions sont programmées et budgétisées	RAS	RAS	RAS	RAS
	<b>Capacités humaines :</b> constitution d'une équipe d'animation locale, disponible et dynamique.	Oui pour ACG Présence de l'APAL sur le site est limitée Ceci sera résolu avec la publication du décret.	Oui	Oui	Oui	Oui

	<b>Capacités techniques :</b> existence de mécanismes de médiation des conflits ; connaissances de gestion et de gouvernance au sein de l'équipe d'animation.	Pas de problème	OUI	Oui	Oui	Oui
EQUITE	<b>Partage équitable</b> des coûts et bénéfices des décisions entre les parties prenantes.	Dans la limite de ce que permet la loi	Dans la mesure de possible	Problème de concrétisation des mesures de compensation ou d'activités compensatrices légales. Prolifération d'activités illicites et des intrus	Problème de concrétisation des mesures de compensation ou d'activités compensatrices légales. Prolifération d'activités illicites et des intrus	Dans la mesure de possible

	<b>Respect,</b> reconnaissance et intégration des différents points de vue dans les processus de prise de décisions.	Dans la mesure de possible	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>RESPONSABILITE</b>	Existence de <b>processus d'attribution de la responsabilité</b> pour la prise de décisions et le respect des engagements	OUI PV échangé entre APAL et ACG	Absence de PV et d'attribution des responsabilités permettant d'assurer le suivi	RAS	RAS	Absence de PV et d'attribution des responsabilités au niveau du suivi et manque de comment et quand
<b>TRANSPARENCE</b>	<b>Processus décisionnels</b> : clarté et transparence des processus.	Oui	Oui	Oui	Oui	Quelques décisions sont prises sans concertation approfondie

	<p><b>Accès à l'information :</b> information accessible de manière égale entre les acteurs ; informations adéquates en termes de quantité, de qualité et d'exhaustivité sur le processus ; compréhension des enjeux, objectifs et stratégies par les acteurs.</p>	<p>Pour la DGF un problème au niveau de l'obtention de l'information qui la concernant ACG diffusion à la demande et après finalisation des rapport</p>	<p>Accès à l'information n'est pas directe et à temps. Il est à la demande</p>	Oui	Oui	<p>Nécessité de mettre l'information sur une plateforme numérique à disposition de tous les membres du comité de gouvernance</p>
INCLUSIVITE	<p><b>Représentation :</b> diversité de parties prenantes intégrées ; absence de discrimination ; intégration et reconnaissance des perspectives et besoins des Différentes catégories d'acteurs.</p>	Oui	Oui	Oui	OUI	<p>Il y a quelques discriminations au niveau de quelques usagers pour la (commune)</p>

	<b>Participation :</b> capacité d'influence dans la prise de décision de chaque partie prenante ; prise de décision partagée ; définition d'une vision commune et d'objectifs partagés.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
INTEGRATION	<b>Cohérence des décisions,</b> des objectifs et des activités du processus avec les politiques territoriales locales.	La vision locale n'est pas claire. Mais pas de problème de contradiction	Pas de problème	ND	ND	Pas de problème de cohérence
	<b>Coordination du processus avec les autres institutions</b> ou systèmes de gouvernance préexistants sur le territoire.	A renforcer pour la DGF	A renforcer	ND	ND	Oui

	<b>Intégration</b> des considérations environnementales, sociales et culturelles locales dans le processus.	Oui pour l'environnemental et le culturel et dans la mesure de possible pour le social	Oui pour l'environnemental et le culturel et dans la mesure de possible pour le social	Problème de concrétisation en particulier ce qui est du ressort du régional ou national	Problème de concrétisation en particulier ce qui est du ressort du régional ou national	Le problème social ne peut pas être résolu qu'à travers l'aire protégée il faut avoir une vision intégrée
<b>PERENNISATION</b>	<b>Appropriation :</b> appropriation du processus par les acteurs ; autocontrôle des parties prenantes dans l'application des décisions prises ; changements de comportements ou de pratiques observés ; engagement des parties prenantes sur le long terme ; support des acteurs pour l'initiative.	Oui	Oui	Oui	Oui	Non pour certain usagers (commune)

	<b>Cadre de gouvernance :</b> arrangement institutionnel solide ; coordination et relations sociales bien établies entre acteurs.	Oui	Oui	ND	ND	Oui
--	---	-----	-----	----	----	-----

### Conclusion

Cette analyse démontre que le comité est largement représentatif des parties prenantes locales et régionales. Elle a permis par ailleurs, de conclure qu'il y a une adhésion du comité de gouvernance au processus de concertation et de prise de décision et que les règles de base du fonctionnement d'un comité de gouvernance sont réunies. Toutefois les participants ont noté la nécessité d'améliorer le mode d'échange et de transmission de l'information et le suivi de la mise en œuvre des décisions.

## 5-4- Fonctionnement du comité :

Quatre questions ont posé sur le fonctionnement du comité :

Désignation	Moyenne Quantification (0-3)	Nombre de notes <ou=1	Nombre de notes >ou=2
Régularité des réunions	2,18	3	13
Préparation des réunions (planification, ordre du jour et objectifs...)	2,88	0	16
Qualité des échanges (temps de parole, liberté d'expression, cadrage de la réunion...)	2,50	1	15
Obtention de résultats concrets (planification intégrée des activités, plan d'action, résolution d'un problème...)	1,69*	5	11

### Conclusion

L'analyse des réponses montre que le comité fonctionne bien en termes de régularité et préparation des réunions ainsi qu'au niveau de la qualité des échanges. En ce qui concerne l'atteinte des résultats, les membres, bien qu'ils soient dans la majorité satisfaits (11/16 ont donné la note 2), ils souhaitent avoir plus de décisions qui améliorent la gestion du site (pas de satisfaction totale même au niveau des gestionnaires). Ceci s'explique par les statuts actuels du site et la multitude d'intervenants. Avec la création de l'AMCP et la promulgation du plan de gestion, la vision sera plus claire et il sera plus aisé de prendre les décisions opportunes.

## 6- Workshop

L'atelier de travail a été organisé le vendredi 19/09/2022 à Sfax du 9H30 à 14H. Ont pris part à l'atelier 28 personnes (liste en annexe), représentant toutes les parties prenantes identifiées par les gestionnaires (APAL et ACG)

Lors de cet atelier, des allocutions d'ouverture ont été faite par la présidente de l'ACG, le président de la commune, le Délégué de Ghraiba et le représentant de l'APA. Les orateurs ont exprimé l'intérêt qu'ils portent à l'APMC de Kneiss et leurs engagements respectifs à contribuer à sa bonne gestion. Ils

ont également souligné l'importance de l'APMC dans l'atténuation des problèmes sociaux tout en reconnaissant que ceci nécessite une approche intégrée.

Mme Hela Makni de l'ACG a été désignée comme rapporteur.

## 6-1- Déroulement du workshop

### 6-1-1- Renforcement des capacités sur la gouvernance

Dans cette partie, les participants ont pris connaissance des définitions et des objectifs stratégiques de la gouvernance. (PPT en annexe)

### 6.1.2. Présentation et discussion de la synthèse des résultats de l'enquête individuelle

Les différentes conclusions de l'enquête ont été présentées, discutées et enrichies par les présents

### 6-1-3- Présentation de l'analyse SWOT (PPT en annexe)

## 6-2- Elaboration de la matrice SWOT

L'élaboration de la matrice a reposé en partie sur l'enquête individuelle et à travers la discussion avec les membres du comité de gouvernance.

### 6-2-1- Forces

#### Internes au comité

- Conscience de toutes les parties prenantes de l'intérêt de l'APMC,
- Cadre juridique du comité de gouvernance,
- Large participation active y compris des autorités locales,
- Appropriation par les parties prenantes,
- Présence sur le terrain,
- Connaissance du terrain,
- Moyen techniques et financiers disponibles,
- Capacités de mobilisation,
- Communication.

#### Externes

- Texte réglementaire national fort (en cours),
- Statut international du site,
- Plan de gestion participatif,
- Prise en charge des aspects sociaux dans la mesure de possible,
- Document de référence (charte, guide de bonnes pratiques).

## 6-2-2- Faiblesses

### Internes au comité

- Le membre du comité ne sont pas stables,
- Manque de suivi de la concrétisation des décisions et de l'application des textes règlementaires
- Difficulté d'accès au site,
- Difficulté de collecte d'information et d'accès à l'information scientifique.

### Externes

- Multitude d'intervenants sur le site et interférence de missions et prérogatives,
- Prolifération d'activités illicites difficiles à maîtriser,
- Problème de gestion de la pêche et des prélèvements,
- Non maîtrise des fréquentations,
- Manque de contrôle,
- Difficulté de gérer les aspects sociaux,
- Centralisation des décisions,
- Insécurité du site,
- Pêche sans autorisation.

## 6-2-3- Opportunités

### Interne

- Coordination entre les différents secteurs de développement,
- Prise en considération des aspects sociaux dans les décisions,
- Partage des connaissances,
- Renforcement des capacités de la communauté,
- Diversité des produits locaux et du terroir.

### Externe

- Conservation de la biodiversité,
- Reconstitution du stock halieutique,
- Développement de la pêche durable,
- Développement de le recherche scientifique,
- Développement de l'écotourisme durable,
- Accès au financement international,
- Réseautage entre les aires marines protégées,
- Valorisation du savoir-faire local,
- Produits d'éco-tourisme culturel et naturel (matériels et immatériels).

## 6-2-4- Menaces

### Internes

- La non gestion des aspect sociaux,
- Désengagement de la population locale,
- Résistance de certains partenaires aux mesures restrictives et génération de conflits,
- Manque de financement,
- Blocage dans la cogestion.

### Externe

- Le changement climatique,
- Dégradation du stock par la pêche illicite,
- Amplification des problèmes sociaux,
- Prolifération des espèces invasives,
- Changement du statut du site,
- Dégradation des stocks causée par la pêche illicite et la pollution,
- Pression anthropique.

Cette analyse a été réalisée sur la base des entretiens avec les membres du comité et complétées durant le wok-shop par les remarques et recommandations consignées dans le PV du workshop établi par Mme le rapporteur. Par ailleurs une discussion autour de l'amélioration de la gouvernance a permis de dégager des recommandations pour minimiser les faiblesses et prévenir les risques :

## 7- Recommandations

### Recommandations relatives à l'analyse SWOT

#### 7-1-1- . Faiblesse

Type de faiblesse	Mesure d'atténuation
<b>Internes</b>	
Le membre du comité ne sont pas stables (problème sera résolu avec la publication du décret)	<b>La création officielle du CLAG avec nomination officielle des représentants</b>
Suivi de la concrétisation des décisions	<b>Elaboration des PV et répartition des responsabilités (réalisation et suivi)</b>
Accès au site	<b>La création de l'APMC donnera accès aux gestionnaire et cogestionnaire librement. Pour les autres types d'accès le décret de création fixera leur modalités</b>

<b>Externes</b>	
Multitude d'intervenants sur le site	La publication du décret relatif à la création de l'AMCP donnera la maîtrise totale de la gestion à l'APAL
Prolifération d'activités illicites difficile à maîtriser	La publication du plan de gestion et le zonage facilitera le contrôle des toutes les activités, y compris celles non réglementées comme le prélèvement des vers
Problème de gestion de la pêche et des prélèvements	
Non maîtrise des fréquentations	Le plan de gestion permettra d'assurer la gestion des flux
Manque de contrôle	La présence de l'APAL sera renforcée en plus des autres organes de contrôle mandatés par la loi 2009-49. Par ailleurs, la loi 2009-49 prévoit des sanctions dissuasives
Difficulté de gérer les aspects sociaux	Création de GDA Développement d'activités génératrices de revenu Développement de l'écotourisme et du pesca-tourisme

### 7.1.2. Menaces

<b>Type de menace</b>	<b>Mesure d'atténuation</b>
<b>Internes</b>	
Désengagement de la population locale	Prise en considération des leurs attentes et continuer de les impliquer
Résistance de certains partenaires aux mesures restrictive et génération de conflits	Prévoir des plaidoyers et d'actions compensatrices pour atténuer l'impact des mesures restrictives
Manque de financement	La bonne gestion et le statut du site sont en mesure de faciliter l'accès aux financement internationaux
Blocage dans la cogestion	Garantir le respect des principes de la bonne cogestion Etablir une convention de cogestion conformément à la réglementation nationale
<b>Externes</b>	
Le changement climatique	Engager des activités de recherche pour l'adaptation et la résilience de la population locale
Dégradation du stock par la pêche illicite,	Lutter contre la pêche illicite

Amplification des problèmes sociaux	<b>Prise en charge des problèmes sociaux de manière intégrée et ne pas essayer de les résoudre uniquement à travers la APMC</b>
Prolifération des espèces invasives	<b>Assurer un suivi scientifique</b>

## Recommandations générales

Suite à la discussion générale les présents ont émis les recommandations suivantes :

- **Effectuer une analyse approfondie des modes de production et de diffusion de l'information en fonction du public cible (Population locales, institutions de l'état, autorités locales et régionales, organismes scientifiques et de recherche, ..). Cette analyse doit permettre de définir la pertinence, la qualité et la nature de l'information, le support de diffusion etc,**
- **Profiter de la plateforme de la communication, existante au niveau de l'ACG, dans la diffusion des informations de vulgarisation,**
- **Maintenir le dialogue avec la population locales concernant leur soucis liés à l'exercice de leurs activités et aux menaces venant de l'extérieur (collecte de vers, pêche et activités illicites, accès anarchiques, ..),**
- **Profiter de la capacité de mobilisation des gestionnaires pour développer les compétences locales et prendre des décisions réfléchis dans la gestion du site,**
- **Impliquer d'avantage la population locale y compris dans les activités scientifiques par l'élaboration de guides d'observation pour les espèces invasives, les échouages, les eaux colorées, la pollution etc,**
- **Insister les institutions de recherche à prendre en considération les spécificités du site pour engager des activités de recherche qui répondent aux besoins du site et de la population locale,**
- **Engager une étude sur la capacité d'accueil du site,**
- **Prendre en considération les soucis exprimés par les membres du comité sur la question sécurité.**

## Annexes

- Annexe 1 : présentation PPT
- Annexe 2 liste des participants

# ACGG

**Annexe 1 présentation Atelier**

# Définitions

## **GOUVERNANCE :**

les normes, institutions, et processus qui déterminent la manière dont sont exercés les pouvoirs et responsabilités, et dont sont prises les décisions;

Elle intègre des aspects politiques, réglementaires, environnementaux, sociaux et culturels qui se répercutent sur l'élaboration et la prise des décisions.

**La gouvernance partagée** une approche décentralisée de prise de décision pour un espace naturel ou ensemble de ressources naturelles, dans laquelle l'autorité, le pouvoir, la responsabilité et le devoir de rendre compte sont partagés entre diverses parties prenantes,

Un aspect essentiel de la gouvernance est la connexion forte qu'elle offre avec le contexte local.

**ATTENTION** : L'autorité, le pouvoir, les responsabilités et le devoir de rendre compte ne sont pas nécessairement partagés à part égales, certaines parties prenantes pouvant avoir un poids plus important en fonction de leurs intérêts ou mandats légaux.

# Définitions

## **Membre du comité de gouvernance**

l'ensemble des parties prenantes techniques, institutionnelles et politiques agissant impliquées dans la gestion du site et ceux dont les intérêts impactent ou sont impactés par la gestion du site.

Par exemple, l'administration centrale, les autorités régionales et locales, la population locale, les communautés professionnelles (pêcheurs, opérateurs touristiques, ...) ; les représentants des syndicats et des organisations professionnelles ; les ayants droit ; les ONG et toutes autres instances régionales ou internationales concernées par la gestion du site, les bailleurs de fonds nationaux, bilatéraux, régionaux et internationaux..

## Objectifs de la mise en place d'un processus de gouvernance

- Le **partage** des responsabilités, des coûts et des bénéfices de la conservation.
- La **mise en commun** de compétences et capacités diverses.
- Une meilleure **acceptation** et donc meilleure durabilité des décisions, et réduction de leurs coûts d'application et de contrôle
- Le **développement** des compétences des parties prenantes
- Un gain de **confiance** entre les acteurs et diminution des conflits via une meilleure compréhension des différentes positions.
- Une meilleure **adaptation** des solutions au contexte local et à des problèmes complexes et donc des meilleurs **résultats** de conservation.

*Borrini-Feyerabend et al., 2010 ; Borrini-Feyerabend & Hamerlynck, 2011 ; Vogel et al. 2017.*

# L'analyse SWOT

- Il s'agit d'un outil d'analyse stratégique de management ;
- Elle combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

- *Roland Christensen* 1950 a inventé le SWOT
- *Kenneth Andrews* a développé son utilisation dans les années 60

# L'analyse SWOT

<b>S</b> trengths - Forces/Atouts	عناصير القوة <b>Les forces</b> sont les aspects positifs sur lesquels on peut bâtir dans le futur.
<b>W</b> eaknesses Faiblesses	نقاط الضعف Par opposition aux forces, <b>les faiblesses</b> sont les aspects négatifs pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent
<b>O</b> pportunities Opportunités	الفرص <b>Les opportunités</b> sont les possibilités positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles
<b>T</b> hreats - Menaces	التهديدات <b>Les menaces</b> sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le fonctionnement/développement

AGG

**Annexe 2 liste des présents**

### Fiche de présence

Date : 19/08/2022

Lieu : Hôtel Ibis

Workshop d'évaluation et d'identification des indicateurs de bonne gestion du site

#### Participants

	Nom et prénom	Téléphone	E-mail	Organisme	Fonction	Signature
1	Abdelkarim Dorbel	28 89 0310	abdokarim.dorbel@gmail.com	INSTITI	Président	
2	Nahmed Khachoum	97 23 576		ACG	Président	
3	Ghazi Nestiri	29 19 8535	mestirighazi@yahoo.fr	INP	Architecte	
4	Faiçal Hadad	52 69 1108	faicelhadad.forit@gmail.com	CRDA Syria	chef bureau	
5	Choum Leila	223 54 863	choum.leila@gmail.com	CRDA Syria	chef D/HOR	
6	Ola BENABDALLAH	23614 304	ola.benabdallah@instm.mt.tn	INSTITI	Chercheur	
7	Rhanna Houraya	21461082		ACG		
8	Makni Hela	20871849	hela.makni@gmail.com	ACG2	Ingénieur	
9	Yaich ons	26 420399	nousi.yaich@gmail.com	ACG	-	
10	Louisa Schane	01196007	schane.louisa@gmail.com	ACG	Responsable de site	

	Nom et prénom	Téléphone	E-mail	Organisme	Fonction	Signature
11	Belgacem Hajer	26 956 819	HajerBelgacem319@gmail.com	AFCD AFPD	secrétaire générale	
12	Ajroud Louaba	27470882	a.louaba@outlook.com	ONTT	Administrateur	
13	MOSBAITI Nawfel	97094836	nawfelmosbaiti@hotmail.fr	Fss	Docteur	
14	Jribi Achraf	56140884	achraf.jribi@yahoo.fr	AlFoet		
15	Bouguéda Aïda	98971076	aichabouguéda@yahoo.com	ONTT	Administrateur Médecin	
16	Ferdi Nahed	96 888219	takbak.nahed@gmail.com	ACG	Enseignante	
17	Mhiri Marie	26 497332		CRDA	Prof. principal	
18	Bentay Hamido Nour	27080242	nourbentay@yahoo.fr	INSTM	Chef centre Hors	
19	Ghandi Ali	99935188	al.ghandi35@gmail.com	ACG	Ecoguide	
20					chef régional	
21	Ketata wifek	23621547	wifek.ketata@apal.tn	APAL		
22	Riad Hads Benet	28270124		TN		
23	عبد القادر بن علي	88233115	عبد القادر بن علي	GN		
24	Ajroud Hw	98822349		URAP		

	Nom et prénom	Téléphone	E-mail	Organisme	Fonction	Signature
25	Charafeddine Ali	96 70 921				
26	Sofian Abdouli	97 246 664	sofianabdouli@gmail.com	Délégation générale	Délégué	
27	ALLIANI RAMZI	29 779 301	allianiramzi16@gmail.com	Généraliste	Brigade	
28	Chamrousse	93 344 085	chamrousse@gmail.com	G. Nature	Secrétaire	
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						