

**Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et
de la pêche**

Direction Générale des Forêts

Projet de Gestion Intégrée des Paysages « PGIP »

**EVALUATION EXTERNE DES « CONVENTIONS DE COGESTION DES
RESSOURCES FORESTIERES ET CONTRATS D'ALLIANCES
PRODUCTIVES DANS LE CADRE DU PGIP »**

RESUME EXECUTIF

Dr. Zitouni Belgacem :

Expert en Planification stratégique et développement local

Mars 2024

I. CONTEXTE DU PROJET PGIP

Le projet de Gestion Intégrée des Paysages dans les régions les plus défavorisées en Tunisie (PGIP) est financé par la Banque Internationale de Reconstitution et de Développement (BIRD- Prêt N°8722-TN) et couvre la période 2018-2024. Son objectif de développement est d'améliorer la gestion des paysages et l'accès aux opportunités économiques pour les communautés ciblées dans les régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest en Tunisie, incluant les gouvernorats de Bizerte, Béja, Jendouba, Kef, Siliana, Kairouan, Kasserine et Sidi Bouzid.

Le projet vise à promouvoir l'approche de gestion intégrée du paysage (GIP), qui préconise une gestion participative des ressources naturelles au niveau local, en favorisant la cogestion des ressources forestières au sein des paysages forestiers. Il vise également à développer les filières et les chaînes de valeurs des produits forestiers en vue d'un accès au marché à haute valeur ajoutée, en mettant en place une gouvernance locale du paysage forestier qui s'insère dans le cadre des orientations stratégiques de la DGF.

Pour concrétiser ces objectifs, la DGF a initié une expérience pilote visant à instaurer un nouveau modèle de partenariat pour la gestion participative dans 15 paysages forestiers relevant des zones d'intervention du PGIP. Ce processus repose sur une approche de cogestion des ressources forestières, intégrant la contractualisation multi-acteurs, l'adoption d'une approche gagnant-gagnant, la concrétisation de l'approche participative, ainsi que l'implication effective des populations des zones forestières avec leur responsabilisation. Cela se réalise par un accès responsable de cette population aux ressources forestières tout en les impliquant dans les actions de conservation et de gestion des ressources.

Ceci s'est traduit par l'établissement de contrats de cogestion avec les GDA concernés et le montage d'alliances productives entre les GDA et des opérateurs économiques (tous deux sont considérés comme étant une nouvelle approche pour le secteur forestier).

Les contrats de cogestion et les alliances productives ont pour objectif de favoriser le développement d'activités économiques durables liées aux ressources forestières, telles que l'exploitation des produits forestiers non ligneux. L'objectif sous-jacent est de créer des synergies entre les différents acteurs, visant ainsi à maximiser les bénéfices économiques tout en assurant la conservation des ressources naturelles et le bien-être des communautés locales.

Une évaluation de cette nouvelle approche a été initiée afin tirer des leçons et d'émettre des recommandations pour d'éventuelles extrapolations. Elle vise à cerner la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité de cette approche innovante en tant que modèle de partenariat entre l'administration et les organisations de la société civile d'une part, et l'expérience d'alliance productive entre les GDA et les acheteurs en tant que moyen d'accès au marché d'autre part.

II. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION

a) Pertinence

La nouvelle approche s'aligne sur les priorités nationales et sur celles du Système des Nations Unis (SNU). Elle est en parfaite cohérence avec les objectifs stratégiques des conventions globales de Rio (CNULCD, CDB et CCNUCC) et les exigences de passage vers une économie verte. Elle s'inscrit également dans l'ouverture du secteur sur son environnement à travers le développement du Partenariat Public/Privé, l'amélioration de la communication et des synergies avec les partenaires, ainsi que l'alignement de la politique forestière avec ces objectifs stratégiques.

Au niveau national, l'approche de cogestion et d'alliances productives est pertinente avec les orientations stratégiques du pays, étant notamment alignée sur les priorités nationales et sur la stratégie nationale des forêts, en particulier au niveau de ses axes stratégiques. Ces axes comprennent l'instauration d'un mode de gestion durable des ressources du secteur, la reconnaissance d'un contexte international favorable avec de nombreuses initiatives liées aux politiques forestières et à la gestion durable des forêts, ainsi qu'un potentiel élargi de partenariat autour du développement du secteur forestier.

Cette approche s'aligne également sur les besoins légitimes des populations forestières. Des plans de développement intégré et participatifs (PDIP) des paysages ont été élaborés et ont tenu compte des besoins exprimés par la population locale. Il s'agit de l'exploitation des ressources forestières mais également des besoins en infrastructure (voieries, aménagement de sources d'eau, etc.), en création d'emplois, notamment par la promotion de micro-entreprises, en développement agricole, le renforcement des capacités, la promotion de la femme, etc.

L'approche s'est focalisée sur l'exploitation des ressources forestières, selon un mode jugé meilleur sur le plan socio-économique par les citoyens, en comparaison avec le mode classique d'adjudication. Cependant, les populations locales, à travers les Groupements de Développement Agricole (GDA), voient leurs attentes réduites, car plusieurs activités prioritaires prévues dans le PDIP en lien avec le développement local et économique n'ont pas été mises en œuvre.

Au niveau opérationnel, les résultats, même partiels, présentent un niveau de pertinence appréciable. L'exploitation des ressources forestières à travers les conventions de cogestion et les contrats d'alliances productives a apporté la plus-value attendue dans la majorité des paysages concernés. Cependant, il est important de noter que la perception de ces deux notions n'est pas unanimement partagée. Malgré cela, la mise en œuvre a généré des résultats palpables au niveau des ménages cibles et de l'exploitation des ressources.

L'approche de cogestion et des alliances productives a permis d'injecter la valeur des produits vendus au niveau local, contrairement au système d'adjudication où seule la main-d'œuvre locale était rémunérée par l'Opérateur Économique. Certains Groupements de Développement Agricole (GDA), comme Sodga et Jbel Bargou, ont connu d'importantes rentrées d'argent grâce à l'exploitation des caroubes, générant respectivement 375 millions de DT et 983,5 millions de DT en 2022.

En travaillant avec les chantiers forestiers ou selon le mode d'adjudicataire, le rendement de la main d'œuvre était réduit et le revenu journalier était figé. Avec cette approche de cogestion des ressources forestières, les rendements ont été significativement améliorés. Par ailleurs, le revenu global issu de l'exploitation des Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) au sein du terroir a nettement augmenté, ce qui a permis, dans certains cas, la réalisation d'activités communautaires ayant un impact positif sur les citoyens et créant une dynamique dans les paysages forestiers qui étaient impossibles auparavant (réalisations par le biais des Opérateurs Économiques)

Au niveau de l'accès au marché, 95% des GDA interviewés déclarent que la mise en œuvre de l'approche de cogestion et des alliances productives a permis un meilleur accès au marché. Certains produits connaissaient des méventes, notamment en raison de l'enclavement des terroirs concernés. Avec cette approche, l'acheteur désigné (Opérateur Économique) vient jusqu'au terroir pour assurer l'écoulement du produit. Il faudrait ajouter que ceci a permis une certaine stabilité tant pour l'acheteur que pour le GDA.

Toutefois, 45% des GDA estiment que l'établissement des contrats avec des Opérateurs Économiques sélectionnés selon un appel à concurrence centralisé au début du projet a limité la concurrence et n'a pas permis à plusieurs GDA de conclure une alliance productive.

L'Unité de Gestion du projet (UGP) a apporté, par la suite, une modification à cette procédure en laissant les GDA choisir librement l'Opérateur Économique qui leur convient. La procédure demeure, toutefois, sous la supervision des services forestiers notamment au niveau de la négociation des prix.

b) Efficacité des conventions

L'analyse des principaux résultats liés à l'initiative de mise en œuvre des conventions de cogestion et des contrats d'alliances productives ont mis en lumière à la fois les succès et les défis rencontrés dans leur mise en œuvre.

Les deux conventions ont été considérées comme efficaces dans la réponse aux défis liés aux situations des GDA impactées par COVID-19. Elles ont également montré leur efficacité dans l'amélioration de la capacité managériale des GDA.

Toutefois, les réalisations physiques liées aux modèles de partenariat dans le cadre de la cogestion sont perçues différemment selon les acteurs impliqués dans leur mise en œuvre. Des disparités ont été constatées

entre les informations collectées au niveau central disposant d'une base de données, par les animateurs sur le terrain et au niveau des GDA.

En résumé, malgré les obstacles, les conventions ont abouti à l'obtention des résultats escomptés en dépit de certains retards enregistrés dans la mise en œuvre des activités des deux conventions.

Les objectifs de la cogestion des ressources forestières ne semblent pas suffisants pour répondre intégralement aux besoins de l'administration et des cibles identifiées. Il pourrait y avoir des lacunes dans la prise en compte des aspects cruciaux de la cogestion.

La satisfaction des communautés rurales et des adhérents des paysages est variable. Cette variation peut être due à des facteurs tels que la diversité des besoins locaux, des approches de mise en œuvre inégales, ou d'autres variables influentes.

Pour ce qui est du degré d'atteinte des objectifs, les investigations réalisées auprès des GDA présentent une variabilité significative reflétant une diversité d'opinions et de perceptions au sein de la population ; 41% des GDA estiment que l'atteinte des objectifs se situe au dessus de 40%.

Ces résultats soulignent la nécessité d'analyser en profondeur les raisons sous-jacentes à ces évaluations divergentes et de prendre des mesures appropriées pour améliorer l'efficacité des initiatives, en tenant compte des préoccupations exprimées par les GDA.

Il est encourageant de constater plusieurs facteurs positifs qui ont joué un rôle crucial dans la réalisation des objectifs escomptés de l'approche. On peut citer : l'esprit de partenariat et de coopération, la création d'emplois, en particulier pour les femmes, la mise à disposition de matériel adéquat et la sensibilisation à la valeur des ressources forestières.

Le rôle actif des GDA dans le transfert d'informations à la population, ainsi que la relation fructueuse avec la DGF, ont également été des éléments contributifs positifs à la réalisation des objectifs de l'approche.

Par ailleurs, il est à constater certains facteurs contraignants qui ont entravé la réalisation des objectifs des conventions, indiquant des défis significatifs. On peut citer : la limitation de la période de travail (impact négatif sur la rentabilité des activités et sur la capacité à tirer pleinement parti des ressources forestières), la concentration sur un seul produit par la plupart des GDA, les retards dans la signature des contrats, la limitation en superficie des parcelles et la pauvreté des ressources forestières (due notamment à la sécheresse étendue), le travail clandestin d'exploitation identifié comme un risque majeur pour la durabilité de la ressource.

Pour ce qui du degré de satisfaction en relation avec les contrats d'alliances productives, on peut affirmer qu'ils ont répondu de manière variable aux besoins des différentes cibles, en particulier les GDA. Pour la majorité des GDA, les opérateurs économiques ont honoré leurs engagements de manière satisfaisante. Cependant, cette satisfaction n'est pas uniforme, et certains GDA ont constaté qu'il n'y a pas eu de respect des engagements, entraînant des déceptions dans la réponse aux besoins spécifiques de la population.

Il a été également constaté une disparité au niveau de la signature des contrats ; certains GDA n'ont pas encore signé de contrats d'alliances avec aucun opérateur, créant ainsi une disparité dans l'accès aux avantages de ces partenariats. Cette disparité peut avoir des implications sur la distribution équitable des bénéfices parmi les différents groupes participants.

La diversité des situations met en lumière l'importance d'une évaluation individualisée des engagements et des résultats au niveau des différentes entités impliquées.

L'optimisation des conventions : il est nécessaire d'optimiser la conception et la mise en œuvre des conventions d'alliances productives, en tenant compte des besoins spécifiques de chaque groupe et en ajustant les mécanismes de partenariat en conséquence.

En guise de conclusion, la mise en œuvre de cette approche ne peut que garantir la pertinence des conventions signées (cogestion et alliance) dont les apports sur le plan régional et local, vont permettre d'avoir une synergie d'action appréciable entre les acteurs.

Pour ce qui est des points positifs relatifs à la pertinence des conventions signées, on peut évoquer les changements observés chez les bénéficiaires au niveau de leur perception vis-à-vis de l'accès à la ressource (le

mode est une première en Tunisie). La plupart des GDA (82%) estiment que l'approche de cogestion accorde de l'importance à la reconnaissance et au respect de leurs droits en matière de gestion des ressources forestières. Ceci induit une meilleure participation et une implication réelle des habitants de la forêt.

Bien que limité, le renforcement des capacités a également influencé la perception des populations forestières quant à l'utilité de la cogestion et des alliances productives qui ont généré des avantages socioéconomiques.

Pour ce qui est des points négatifs, il y a lieu de citer l'insuffisance du degré d'implication des GDA dans les processus décisionnels telle que certains GDA (27%) l'ont estimé.

Ceux-ci considèrent que les contrats d'alliances productives leur ont été « imposés » plutôt que négociés, soulignant un besoin potentiel d'amélioration de la participation et de la consultation initiales. Il est également constaté une insuffisance des programmes de formation et de renforcement des capacités relatives aux alliances productives et à la cogestion.

Pour ce qui est de l'efficacité du dispositif de gestion, des contraintes ont impacté négativement la mise en œuvre globale des activités du projet, en particulier celles liées à la cogestion et aux alliances productives. On peut citer le retard dans la mise en place des membres de l'UGO et des UREP, l'insuffisance des capacités techniques, managériales et administratives (compétences techniques, de gestion et d'administration), les tensions entre administrations (changement de l'affiliation de la gestion du projet) et les restructurations subies (une en avril 2020 et une deuxième en réponse à la demande du gouvernement tunisien, notamment en raison de besoins de financement urgents dans d'autres secteurs de l'économie). Ces restructurations ont engendré des réductions drastiques du budget alloué initialement.

Au niveau régional, en l'absence d'une unité spécifique dédiée au projet, le coordonnateur de l'Unité Régionale d'Exécution du Projet (UREP) avait pour mission de coordonner avec les arrondissements techniques au sein du CRDA. Pour répondre à des besoins spécifiques liés au manque de personnel, l'UREP était appuyée par un ou plusieurs recrutements contractuels spécialisés en animation, passation des marchés, ou gestion financière. Ces recrutements, effectués en 2019, n'ont pas été accompagnés de formations et d'encadrement adéquats.

Certains responsables forestiers ne semblent pas convaincus par l'approche, estimant que la population locale n'est pas prête à jouer pleinement le rôle de partenaire effectif, en particulier en ce qui concerne les attributions des GDA. De plus, certains responsables techniques et administratifs peuvent ne pas être adéquatement outillés pour mettre en œuvre cette approche.

Ces perceptions, synonymes d'attitudes paternalistes, peuvent avoir des implications importantes sur la mise en œuvre des conventions signées, en particulier au niveau de la participation et l'autonomisation des communautés locales.

Plus de la moitié des GDA (55%) estiment que l'administration (DGF et Unités Régionales) (DGF et UREP) ne montre pas un intérêt suffisant pour la réussite de cette approche. Cette perception peut refléter des préoccupations quant à la collaboration effective et à la prise en compte des besoins des GDA par l'administration. Ceci peut également être attribué au niveau de transparence et de communication mentionné précédemment.

Ces conventions de cogestion établies dans le cadre du PGIP n'ont été possibles qu'à la suite d'une décision ministérielle permettant le transfert d'exploitation des ressources forestières aux GDA. Ce changement radical traduit la volonté de garantir l'efficacité du dispositif de gestion partenariale.

L'un des points faibles les plus saillants de la mise en œuvre de l'approche est sans doute le système de Suivi-Evaluation (S.E) mis en place, mais peu efficace, notamment avant 2021. Ce manque d'efficacité est également attribué à la vacance du poste de chef de service du développement territorial et du changement répétitif des responsables du service sylvo-pastoral. À partir de 2021, les choses se sont améliorées, et le SE fonctionne désormais de manière plus efficace.

c) Efficience des ressources utilisées

La mise en œuvre de la cogestion des ressources forestières et des alliances productives semble avoir été globalement rentable pour la plupart des GDA. Cette situation présente une comparaison avantageuse par rapport à la période d'avant-projet.

Les mécanismes de financement associés à la cogestion et aux alliances productives ont suscité divers niveaux de satisfaction parmi les GDA. 58% des GDA interviewés estiment leur satisfaction inférieure à 40%. Cette diversité d'opinions reflète la dépendance du niveau de satisfaction par rapport aux attentes de financements auxquelles les groupements aspiraient.

Par ailleurs, dans les cas où l'exploitation de la ressource a généré des revenus conséquents, le taux de satisfaction a été positivement impacté. Il est intéressant de noter que le matériel acquis a été bien accueilli, même si son adéquation par rapport aux besoins semblait peu évidente.

Pour ce qui est des facteurs ayant impacté l'efficacité des conventions établies, il y a lieu de citer l'acquisition du matériel agricole, notamment un tracteur avec citerne, qui a permis des actions connexes telles que le transport de l'eau vers les écoles proches et l'irrigation des oliviers. Ce type d'usage n'est pas en contradiction avec celui prévu initialement puisqu'il demeure non prioritaire et surtout utile pour la population locale.

Un autre facteur réside en la mise de la population « à l'aise » pour travailler dans la forêt et exploiter les ressources forestières en toute légalité sans que ce soit considéré comme un délit. Cette officialisation de l'accès à l'exploitation a augmenté le **souci de l'appropriation** de la ressource et de l'appartenance au terroir ce qui entraîne une gestion durable des écosystèmes forestiers.

La limitation des ressources budgétaires allouées à la mise en œuvre des conventions semble avoir un impact sur leur efficacité notamment pour les GDA dont les revenus (issus de l'exploitation des ressources forestières) ne sont pas élevés.

Le suivi de l'implémentation de l'approche et la maîtrise, par les GDA, de l'exploitation de la ressource ont conduit à une amélioration de l'efficacité des conventions. Cette amélioration aurait pu être plus conséquente s'il y avait plus de concertation et de dialogue avec la population locale.

La signature des contrats d'alliances productives avec des opérateurs économiques (OE) a été, pour la plupart des Groupements de Développement Agricole (GDA), une opportunité pour l'écoulement des produits exploités et la valorisation de la main-d'œuvre locale. L'évolution de cette désignation, qui offre davantage de choix aux GDA, a augmenté l'efficacité de la mise en œuvre des conventions.

Concernant le respect des engagements par les opérateurs économiques, il est à noter que 5 opérateurs économiques sur 7 ont effectivement honoré leurs engagements dans le cadre de la mise en œuvre des conventions. Cependant, il est important de souligner une nuance significative : certains opérateurs ont respecté leurs engagements avec GDA spécifiques, tandis qu'ils n'ont pas honoré ces mêmes engagements avec d'autres GDA. Cette différence peut être expliquée par le volume des transactions et le chiffre d'affaires réalisé dans chaque terroir, ainsi que par le niveau de suivi effectué par les services régionaux et les GDA.

d) Orientation vers l'impact

L'impact sur les travaux et services réalisés résultant de l'engagement des différents partenaires est significativement positif. En effet, la population est désormais le principal bénéficiaire de la forêt, marquant un changement important dans la perception et l'utilisation durable des ressources forestières. Ceci illustre une prise de conscience croissante de l'importance de la préservation de la forêt qui converge désormais avec les prérogatives de l'administration.

Par ailleurs, l'impact sur la protection de la forêt est également tangible. La mise en œuvre de mesures de sensibilisation a contribué, selon les acteurs interviewés, à réduire les feux de forêt démontrant l'efficacité des efforts déployés pour prévenir les risques de dégradation. Des journées d'information et de sensibilisation ont été organisées afin de promouvoir les pratiques rationnelles de conservation et d'exploitation des ressources forestières.

Il est important de noter une tendance à la baisse des superficies incendiées entre 2020 et 2022 exception faite du terroir du GDA Ettahaddi où deux incendies relativement importants ont eu lieu en 2020 et 2021 (46 et 255 ha respectivement¹).

La participation active de la communauté s'est manifestée à travers diverses initiatives telles que le nettoyage et l'entretien des tranchées pare-feu ainsi que la contribution au gardiennage des forêts en été et lors des saisons d'exploitations des ressources forestières et de distillation. En outre, la lutte contre le braconnage a été identifiée comme une priorité pour renforcer la protection de la faune.

Cependant, d'autres facteurs externes tels que la sécheresse et la pandémie COVID19 ont eu un impact sur la mise en œuvre des conventions, soulignant la nécessité d'adaptation à ce type d'imprévu.

L'influence positive des engagements partenariaux sur la préservation des ressources forestières incite à renforcer davantage les efforts d'implication de la population locale dans la gestion des paysages forestiers.

Les opinions des responsables administratifs à propos de l'impact de la cogestion sur les espaces forestiers divergent. La mise en œuvre de l'approche de cogestion et des Alliances Productives est largement perçue comme ayant permis une amélioration des services et des travaux réalisés, avec 79% des interviewés de l'administration et 21% exprimant un avis contraire.

Du point de vue de la population, cette amélioration est confirmée. Cependant, et en ce qui concerne la qualité des travaux rendus, il s'avère qu'il n'y a pas eu de compilation des données provenant GDA et de l'appréciation des Unités Régionales d'Exécution des Projets (UREP) d'où la difficulté d'étayer ce jugement.

L'approche de cogestion des espaces forestiers est cependant saluée comme étant fortement appropriée par la plupart des GDA.

L'impact socio-économique sur le revenu des ménages, notamment ceux de la population forestière, a été positivement perçu. La diversité des opinions quant à l'amélioration du niveau de revenu est notable au sein de cette population. Plus de 70% estiment que leur revenu a augmenté de 20% et plus.

Les conditions de travail dans le cadre des conventions de cogestion sont nettement meilleures que celles dans les terres agricoles privées ou les chantiers des adjudications. Cette amélioration se reflète dans des aspects tels que la rémunération, le respect des travailleurs et le rythme de travail.

La mise en œuvre de l'approche de cogestion et des Alliances Productives est perçue positivement par les responsables administratifs en termes d'amélioration des revenus des ménages. Plus de 70% de ces responsables estiment que ce revenu a augmenté de 20% et plus ce qui rejoint l'avis de la population.

L'impact sur l'accès aux marchés : Les GDA ne bénéficiaient pas, avant le projet, d'un accès direct aux marchés. Avec l'établissement des conventions des alliances productives, l'opérateur économique sélectionné avait une présence exclusive dans chaque terroir. Dans certains cas (Kef et à Béja), il n'y a pas eu de contrats d'alliance productive et la différence de perception a été nette dans ce cas.

Pour les opérateurs économiques, l'accès au marché n'a pas été amélioré selon la moitié des interviewés. Cependant, l'autre moitié estime que l'amélioration existe et que sa consolidation dans la durabilité est assurée par cette approche. Cette deuxième moitié souligne qu'il y a maintenant plus de facilités pour obtenir des autorisations, un démarrage de la récolte dans la bonne période, ainsi que plus de transparence et de contrôle sur les responsables du GDA et ses activités.

e) Orientation vers la durabilité

Selon les résultats des enquêtes, la valeur ajoutée apportée par la cogestion des ressources forestières, en comparaison avec l'adjudication, apparaît significative même s'il y a une réticence chez certains OE. L'approche de cogestion est perçue comme préférable pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle vise à protéger

¹ Selon le rapport d'évaluation interne de la DGF (juin 2022)

les ressources forestières tout en faisant profiter les populations locales de leur exploitation. Cette population, à travers les GDA, est majoritairement d'accord (88%) avec le fait que cette approche apporte un plus. L'adjudication semble, selon les déclarations de la plupart des acteurs, favoriser les intérêts de l'opérateur économique. Par ailleurs, l'adjudication est souvent associée à la recherche de gains rapides, indépendamment des conséquences sur la ressource (qualité de l'exploitation) et l'attitude des employés, contrairement à l'approche de cogestion qui met l'accent sur le respect de la forêt et des ressources forestières ainsi que sur les intérêts de la population locale.

Il est à noter que les responsables administratifs interviewés jugent en très grande majorité (86%) qu'il y a eu une réelle plus-value avec la mise en œuvre de l'approche de cogestion et des Alliances Productives (AP) par rapport à la vente des produits par adjudication.

L'adoption de l'approche de cogestion et des alliances productives a généré plus d'investissement à l'échelle locale (par rapport à l'adjudication). Certains des OE ont vu leurs dépenses augmenter par rapport à l'adjudication mais en même temps ils déclarent leur préférence à la cogestion et les alliances productives.

Le fait que les conventions soient pluriannuelles (3 ans), les OE se permettent d'investir dans des unités fixes (sur place) et de meilleure qualité mais également ils peuvent planifier avec plus de sérénité avec leurs clients à l'étranger (huiles essentielles). L'exemple de l'attitude de la société AGRILAND, qui consiste à l'installation de deux unités modernes de distillation, illustre la tendance à la stabilité de l'approvisionnement. Si on ajoute à cela l'appropriation de la ressource par la population locale, il ressort que l'abandon de l'adjudication dans les paysages concernés a un effet largement positif.

Les principaux facteurs qui influent sur la durabilité de **cette approche** jouent un rôle déterminant dans la viabilité de l'approche de cogestion des ressources forestières. Parmi ces facteurs, on peut citer : **L'engagement et participation communautaire** : l'implication active et la participation de la communauté locale sont des éléments essentiels garantissant la durabilité de cette approche.

- **Le respect des engagements** par les différentes parties prenantes, y compris les opérateurs économiques et les GDA est fondamental pour la pérennité de ce type de partenariat. Il est essentiel que les contrats soient honorés, malgré des réticences observées chez certains acteurs.
- **La gestion adéquate des ressources** : l'appropriation par la population locale contribue à une exploitation plus efficace et responsable de la ressource.
- **Le soutien institutionnel** : un soutien institutionnel solide, comprenant des politiques favorables et une supervision adéquate, est nécessaire pour encadrer et appuyer l'approche de cogestion.

f) Cohérence

Globalement, les parties prenantes affichent des visions cohérentes vis-à-vis de cette approche de cogestion et des alliances productives. Cependant, ces visions reflètent, ne serait-ce qu'au niveau de la perception, des divergences qui concernent des aspects de second ordre."

Les opérateurs économiques ont une perception positive de l'approche, notamment au niveau des conditions et des règles techniques d'exploitation fixées par le contrat d'alliance productive, puisque 83% de ces opérateurs en sont satisfaits. Cette nouvelle approche est de nature à consolider la participation du secteur privé et des populations à la gestion des ressources forestières et à promouvoir l'investissement privé.

Les résultats des enquêtes indiquent une diversité de perceptions au sein des GDA concernant les relations et les conflits avec l'administration forestière. Pour 45% des GDA, la collaboration avec l'administration est harmonieuse, soulignant un intérêt mutuel pour la réussite de cette approche. Cependant, pour les 55% restants, des tensions et des conflits sont observés, avec des préoccupations spécifiques. Il s'agit particulièrement du manque d'intérêt affiché chez certains responsables administratifs pour la réussite de cette approche. C'est le cas notamment du GDA Développement des Ressources forestières Maarouf qui a signalé des infractions répétées sans réaction appropriée de la part des services forestiers. Ceci pourrait générer des tensions et des préoccupations quant à la communication et à la gestion des conflits surtout quand il s'agit de différend délictuel attribué au GDA par le service forestier.

Cette réticence de certains GDA ne traduit pas nécessairement une incohérence ; elle pourrait découler de différences d'interprétation des contenus des conventions et des contrats. Ceci pourrait être pallié, à l'avenir, par plus de clarté dans la communication entre acteurs.

g) Performance en termes de genre

Par définition, le projet s'adresse à des paysages dans des zones défavorisées et des populations vulnérables. L'appui des deux conventions s'adresse d'une manière équitable pour les femmes et les jeunes qui représentent un élément clé dans l'exploitation des ressources forestières objet de ces conventions.

La mise en œuvre des contrats de cogestion et d'alliances productives a permis d'impliquer plus de femmes et de jeunes avec respectivement 60% et 20% du travail effectué.

A travers cette approche, les contrats de cogestion et d'alliances productives prennent en compte la dimension genre en développant des solutions adaptées aux réalités locales pour permettre à des organisations de l'économie sociale et solidaire (GDA) d'atteindre leur plein potentiel et favoriser ainsi l'autonomisation économique et l'inclusion effective des femmes bénéficiaires. Ces femmes sont de 2 catégories : les femmes dirigeantes des GDA et les femmes travailleuses/adhérentes des GDA.

Par ailleurs, la présence des femmes au sein des conseils d'administration des GDA a pris une place relativement acceptable ; soit 22,5%.

Il demeure, toutefois, beaucoup de travail à faire dans ce domaine, notamment au niveau de la prise de décision où la femme ne joue qu'un rôle secondaire. Il est de l'intérêt de tous les acteurs, particulièrement de celui de l'administration, d'appuyer le rôle de la femme dans le développement local des paysages concernés afin d'encourager la culture entrepreneuriale auprès des femmes.

III. LES RECOMMANDATIONS ET LEÇONS APPRISSES

Au regard de tout ce qui précède, un accent particulier doit être porté sur les déductions sus-évoquées en vue d'atteindre les résultats escomptés.

Toutefois, il faut signaler que les soubresauts institutionnels de la tutelle du projet, la crise du COVID 19 ainsi que la sécheresse enregistrée ces dernières années ne permettent pas de tirer des leçons et d'émettre des recommandations de manière définitive mais malgré cela, il est possible de faire émerger des leçons tirées et de retenir des recommandations avérées.

Ainsi, pour l'amélioration de la mise en œuvre de l'approche cogestion et alliances productives, les recommandations ci-après méritent d'être prises en compte :

3.1 LES RECOMMANDATIONS

Recommandation 1-Continuation : l'approche de cogestion et d'alliances productives devrait avoir une **continuation** dans le temps. En effet, il faudra prendre en considération le fait qu'il soit nécessaire d'agir sur le long et moyen terme afin d'avoir un impact au niveau des politiques nationales, en ce qui concerne la préservation des ressources forestières.

C'est pourquoi il est important de **poursuivre les actions déjà mises en place par le projet PGIP** dans sa phase d'exécution entre 2020 et 2023 dans les sept régions et ce après avoir réviser le contenu de la convention de cogestion notamment en termes de quantité de produit alloués pour chaque GDA en vue d'améliorer les revenus et de promouvoir l'investissement par les opérateurs économiques. Ce serait une erreur de rompre cette dynamique partenariale innovante à la fin de ce projet et de ne pas donner suite aux efforts entrepris.

Recommandation 2 -Intégration : impliquer plus d'acteurs institutionnels (y compris d'autres départements) qui ont vocation d'intervenir dans la zone afin de viser une approche globale du développement local. Ceci suggère qu'un effort supplémentaire devrait être fait pour une coordination efficiente et un apport concret de chaque acteur.

Recommandation 3 -Plus de participatif : la réussite de cette approche dépend de la prise en compte des besoins spécifiques de la population locale, de la promotion de la justice sociale et de la durabilité environnementale. Il est donc crucial de **mener des consultations inclusives** et de créer des mécanismes permettant à cette population (à travers les GDA) de participer activement à la gestion des ressources forestières. Certains GDA disposent déjà d'un code de conduite environnemental et social (élaboré dans le cadre du PGIP) ; ceci aidera à mieux responsabiliser ces GDA et à leur permettre de jouer pleinement le rôle de partenaire effectif.

Recommandation 4 - Extension : la « chance » de bénéficier de la décision de l'exploitation des ressources forestières n'a été donnée qu'à la population des paysages des 8 gouvernorats concernés par le projet. Il est souhaitable d'étendre l'aire d'application de l'arrêté ministériel N°296 du 27/01/2017. Cette extension est recommandée pour le court terme alors que la réforme du code forestier permettant cet accès nécessite beaucoup plus de temps. Ceci aura des impacts similaires à ce qui a été enregistré par le PGIP des opportunités socioéconomiques et de conservation des ressources forestières (appropriation de ces ressources).

Recommandation 5 -Ancrage : le processus d'élaboration et de mise en œuvre des conventions d'Alliances Productives devrait **revêtir plus de compétition** entre les opérateurs économiques et devrait privilégier l'installation à moyen terme de ces opérateurs afin d'assurer **leur ancrage** dans les paysages concernés. Cet ancrage leur permettra d'optimiser leurs investissements particulièrement s'ils sont confiants dans la continuité de leurs affaires. Par ailleurs, cet ancrage permettrait de garantir **un transfert technologique adéquat** à la population locale (synonyme de la durabilité de la ressource).

Recommandation 6 -Employabilité : (i) Il n'est pas concevable de compter sur la seule volonté des membres des GDA et sur leur bénévolat pour mettre en œuvre les conventions de cogestion et d'alliance productive. (ii) Le niveau de scolarité des membres des GDA n'est pas toujours très élevé et la perception de la démarche partenariale n'est souvent pas homogène. (iii) Par ailleurs, les moyens financiers des GDA ne leur permettent pas de recourir aux services d'un directeur technique ou de sous-traitance afin de gérer efficacement les activités de ces GDA.

Tenant compte de ces trois considérations, il est recommandé que chaque GDA bénéficiaire de ce type de partenariat doive embaucher au moins un **directeur technique**, au-delà d'un chiffre d'affaires donné à fixer conjointement par l'administration et les GDA. A moyen terme le statut des GDA pourrait être revu pour permettre une rétribution possible aux membres actifs de ces GDA.

Recommandation 7- Un système de suivi-évaluation renforcé : Bien que l'approche partenariale soit relativement simple et sa mise en œuvre n'exige pas de grandes compétences, il est impératif de doter, au préalable, toute convention **d'un système de suivi-évaluation participatif** basé sur des outils simples. Il devrait être partagé et amélioré en continu afin de jouer le rôle d'une veille et éviter que les difficultés qui surgissent ne s'étendent.

Recommandation 8 - Un montage organisationnel au niveau régional adéquat : Il est souhaitable **d'homogénéiser les interventions** des acteurs administratifs régionaux afin de rendre plus efficace la mise en œuvre des conventions de cogestion et d'alliances productives. Le responsable régional qui doit superviser cette mise en œuvre devrait avoir les moyens nécessaires qui vont de pair. Le fait qu'il y ait plus d'un responsable chargé de la mise en œuvre (c'est le cas du l'UREP et de son organigramme actuel) pose un problème évident d'efficacité.

Recommandation 9 -Renforcement des capacités locales et une appropriation de l'approche : Une attention particulière devrait être accordée au **renforcement des capacités** des parties prenantes, notamment au niveau de la population locale. Ce renforcement devrait toucher la gestion des activités à entreprendre, la bonne gouvernance des GDA et surtout une formation sur les méthodes et les outils de l'approche de cogestion afin d'assurer son **appropriation** et sa mise en œuvre adéquate.

3.2 LES LECONS APPRISES

Compte tenu de l'**aspect innovant** du processus de cogestion enregistré dans le cadre du PGIP et des contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre des conventions de cogestion et d'alliances productives, il est utile de tirer les principaux enseignements et de dégager les leçons qui en découlent :

Leçon 1 : La réussite de l'approche de cogestion des ressources forestières repose sur la mise en place d'un cadre institutionnel adéquat, la reconnaissance des droits des communautés, la transparence dans la gestion des ressources, et l'engagement de toutes les parties prenantes. Cet engagement collectif vise à atteindre des objectifs communs de durabilité et de prospérité. Cela ne pourrait être conçu qu'à travers une adaptation des textes réglementaires (à inclure dans le projet de la refonte du code forestier).

La décision qui a permis aux GDA concernés par le PGIP de bénéficier d'un accès gratuit à l'exploitation des ressources forestières a été une première en Tunisie et bien qu'elle ne soit pas suffisante pour une éventuelle généralisation, elle revêt une grande importance dans la démarche partenariale souvent avancée par la DGF depuis le lancement des OPDI au cours des années 90 du siècle dernier.

Leçon 2: Une approche innovante et une participation active : L'approche cogestion et alliances productives offre de nombreux avantages et atouts au niveau de l'expression et de l'organisation des populations. Cette approche est d'abord un outil de gestion participative de l'espace forestier ; la DGF n'a pas vocation de résoudre tous les problèmes socio-économiques des paysages considérés mais d'intégrer un certain nombre d'actions techniques visant la mise en valeur et la protection des ressources forestières ainsi que l'amélioration des conditions de vie des populations forestières. L'abandon du système d'adjudication au profit de l'approche partenariale de cogestion s'est avéré comme une leçon apprise et mérite d'être pris en compte dans la planification stratégique de la DGF.

Leçon 3: Une relation apaisée et moins de conflits : La cogestion des ressources naturelles a pu contribuer à plus d'apaisement entre les services forestiers et la population locale et à la résolution des conflits en favorisant la collaboration et le dialogue entre les parties prenantes. Les tensions et les conflits potentiels liés à l'accès et à l'utilisation des ressources naturelles sont réduites grâce à l'implication des communautés locales et des acteurs clés dans la prise de décision. Cependant, il est important de reconnaître que la cogestion peut également susciter des conflits si les intérêts et les droits des différentes parties ne sont pas suffisamment pris en compte de manière équitable.

Leçon 4: Les situations de crise ou de pandémie peuvent être des opportunités : Loin de se laisser fragiliser par l'impact négatif des mesures de distanciations consécutives à la survenue du Covid-19, le PGIP a su profiter de cette situation pour fournir les moyens nécessaires de prévention et surtout d'assurer la continuité de la mise en œuvre de la convention, même le rythme est relativement faible.

Leçon 5 : Appropriation de l'espace et de la ressource : L'établissement des conventions de cogestion et d'alliances productives a permis de générer un « sentiment d'appropriation » des ressources forestières par la population locale. Au-delà de l'aspect contractuel (la contribution des GDA est exigée quant aux actions de prévention contre les incendies et de gardiennage), ce sentiment d'appartenance au terroir, y compris les ressources qu'il abrite, a été observé localement et a des répercussions positives sur la durabilité de la ressource exploitée.