



**Ministère de l'Agriculture,
des Ressources Hydrauliques
et de la Pêche**

République Tunisienne



WORLD BANK GROUP
Environment, Natural Resources & Blue Economy

**Projet de Gestion intégrée des Paysages dans les régions les
moins développées en Tunisie (PGIP)**

Prêt BIRD N°8722-TN



Mission d'appui à l'élaboration du rapport d'achèvement national

Rapport Définitif

Novembre 2024

SOMMAIRE

I. RESUME EXECUTIF.....	5
II. INTRODUCTION.....	8
II.1 Contexte et objectifs de la mission.....	8
II.2 Portée de la mission et critères d'évaluation.....	9
II.3 Approche méthodologique.....	10
III. PRESENTATION DU PROJET	15
III.1 Contexte et présentation générale du projet	15
III.2 Objectif de développement du projet	16
III.3 Zones d'intervention et bénéficiaires.....	17
III.4 Composantes et activités	18
III.5 Coût et financement.....	20
III.6 Montage institutionnel	20
III.7 Changements importants pendant la mise en œuvre du projet.....	22
IV. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET	23
IV.1 Réalisations par composante	23
IV.2 Réalisations financières.....	27
V. PERFORMANCES DU PROJET	30
V.1 Pertinence	30
V.2 Efficacité	37
V.3 Efficience.....	49
V.4 Impact.....	56
V.5 Durabilité	63
VI. SYNTHESE DE L'EVALUATION ET RECOMMANDATIONS	68
VI.1 Synthèse des points forts et des insuffisances et score d'évaluation.....	68
VI.2 Leçons apprises.....	78
VI.3 Recommandations.....	80
VII. ANNEXES.....	85
VII.1 Cadre de résultats du projet	85
VII.2 Matrice d'évaluation par critère.....	86
VII.3 Liste des personnes rencontrées au niveau central.....	93
VII.4 Programme des missions de terrain dans les régions et liste des personnes rencontrées	94
VII.5 Guide d'entretien avec les parties prenantes à l'échelle centrale et régionale.....	96
VII.6 Guide d'animation des réunions avec les bénéficiaires.....	101
VII.7 Liste des marchés en cours qui ont été abandonnés lors de la 2 ^{ème} restructuration	102
VII.8 Tableau récapitulatif des UP et des réalisations en termes de GIP et d'infrastructures.....	104
VII.9 Tableau d'occupation des postes au sein de l'UGO et des UREP le long du projet.....	105

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Régions retenues pour les missions de terrain.....	12
Tableau 2 : Liste des UP cibles du projet.....	18
Tableau 3 : Composantes, sous-composantes et principales activités prévues du PGIP	19
Tableau 4 : Coût initial du PGIP et Financement.....	20
Tableau 5 : Financement BIRD du PGIP avant et après restructuration.....	20
Tableau 6 : Contributions de l'Etat et des bénéficiaires au financement du PGIP	29
Tableau 7 : Taux d'atteinte des cibles pour les indicateurs de l'ODP.....	37
Tableau 8 : Taux d'atteinte des cibles pour les indicateurs de résultats intermédiaires.....	38
Tableau 9 : Financement du PGIP par activité avant et après la restructuration	49
Tableau 10 : Engagements par sous-composante, comparés au budget initial et final.....	51

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Zones d'intervention du PGIP.....	17
Figure 2 : Montage institutionnel du projet.....	21
Figure 3 : Engagements et paiements du PGIP sur le prêt de la BIRD à fin Septembre 2024	27
Figure 4 : Engagements et paiements du PGIP par composante.....	27
Figure 5 : Engagements et paiements par sous-composante et activité	28
Figure 6 : Taux d'engagement par composante	50
Figure 7 : Evolution des engagements et des paiements cumulés du projet comparés au prêt.....	52
Figure 8 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Pertinence et Cohérence	69
Figure 9 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Efficacité	71
Figure 10 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Efficience	73
Figure 11 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Impact.....	75
Figure 12 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Durabilité.....	77

ACRONYMES

AO.....	Appel d'Offres
AP.....	Alliance Productive
AVFA.....	Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole
BM.....	Banque Mondiale
CES.....	Conservation des Eaux et des Sols
CGES.....	Cadre de Gestion Environnementale et Sociale
COFIL.....	Comité de Pilotage
CP.....	Composante
CPE.....	Cadre de Partenariat Pays
CRDA.....	Commissariat régional au Développement agricole
CV.....	Chaîne de Valeur
DGACTA.....	Direction Générale de l'Aménagement et de la Conservation des Terres Agricoles
DGAJF.....	Direction Générale des Affaires Juridiques et Foncières
DGEDA.....	Direction Générale des Etudes et du Développement Agricole
DGF.....	Direction Générale des Forêts
DGFIOP.....	DG du Financement, des Investissements et des Organismes professionnels
DGPA.....	Direction générale de la Production agricole
DRPS.....	Division du Reboisement et la Protection des Sols
FAO.....	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
GDA.....	Groupement de Développement Agricole
GIP.....	Gestion Intégrée des Paysages
IFPON.....	Inventaire Forestier, Pastoral et Oléicole National
INGREF.....	Institut National de Recherche en Génie Rural, Eaux et Forêts
IRESA.....	Institution de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles
IRI.....	Indicateur de Résultat Intermédiaire
MARHP.....	Ministère de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la Pêche
MPME.....	Micro, Petite, et Moyenne Entreprise
MRV.....	Mesure, Rapportage et Vérification
ODP.....	Objectif de Développement du Projet
OE.....	Opérateur Economique
PDIP.....	Plan de Développement Intégré des Paysages
PGIP.....	Projet de Gestion Intégrée des Paysages
PIAA.....	Plan d'Investissement et d'Amélioration d'Affaires
R&D.....	Recherche et Développement
RGA.....	Recensement Général de l'Agriculture
SC.....	Sous-Composante
SMSA.....	Société Mutuelle de Services Agricoles
TFDCVC.....	Task-Force pour le Développement des Chaînes de Valeur et Clusters
UGO.....	Unité de Gestion par Objectif
UP.....	Unité Paysagère
UREP.....	Unité Régionale d'Exécution du Projet
UTSS.....	Union Tunisienne de Solidarité Sociale

I. RESUME EXECUTIF

Le présent rapport d'achèvement national a été élaboré à la clôture du Projet de Gestion Intégrée des Paysages (PGIP) en Tunisie, conformément aux engagements de l'accord de financement entre le Gouvernement Tunisien et la Banque Mondiale. Ce rapport vise à présenter et analyser les résultats et réalisations du projet, évaluer ses performances selon les critères de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité, et proposer des recommandations pour améliorer les futures interventions dans le secteur agricole et rural.

Le Projet de Gestion Intégrée des Paysages (PGIP) en Tunisie, mis en œuvre de décembre 2017 à mars 2024, visait à améliorer la gestion des paysages et l'accès aux opportunités économiques dans 15 unités paysagères des régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest du pays. Ces régions, caractérisées par des taux de pauvreté élevés et des indicateurs de développement défavorables, ont été ciblées pour leur potentiel de développement rural intégré. Financé initialement par un prêt de 93,1 millions d'euros de la Banque Mondiale, le projet a connu deux restructurations majeures en 2020 et 2022, réduisant son budget final à 21,4 millions d'euros, principalement en réponse à des défis de mise en œuvre et à l'évolution des priorités gouvernementales.

Malgré ces contraintes budgétaires, le PGIP a introduit des approches innovantes en matière de gestion des ressources naturelles et de développement rural. L'Inventaire Forestier et Pastoral National (IFPON) a constitué une avancée majeure dans la collecte et l'analyse de données sur les ressources forestières et pastorales. Cette initiative, qui comprend le premier inventaire oléicole, et la première enquête socio-économique approfondie, pose les bases d'une gestion plus informée et durable des ressources naturelles du pays.

L'approche de cogestion des ressources forestières, impliquant 22 Groupements de Développement Agricole (GDA) à travers des conventions de cogestion et une quarantaine d'alliances productives avec des opérateurs économiques, a marqué un tournant dans la gestion participative des ressources naturelles. Cette approche novatrice a permis une implication directe des communautés locales dans la gestion et la valorisation des ressources forestières, créant ainsi un nouveau modèle de partenariat entre l'État, les populations locales et le secteur privé.

Le projet a également permis la plantation de près de 5800 hectares d'oliviers, offrant des perspectives de diversification économique dans les zones ciblées. Ces plantations représentent non seulement une source potentielle de revenus pour les agriculteurs locaux, mais aussi une stratégie d'adaptation au changement climatique, particulièrement dans les zones où les cultures céréalières traditionnelles deviennent moins viables.

En termes d'impact socio-économique, le PGIP a généré 112 000 jours de travail et 6,7 millions de dinars tunisiens de revenus pour les GDA et les populations locales. Ces chiffres témoignent de l'impact direct du projet sur l'emploi et les revenus dans des régions traditionnellement marginalisées. Les GDA ont également contribué à des travaux de conservation et de développement forestier, incluant l'entretien de pistes forestières, diverses plantations, et l'entretien de points d'eau, renforçant ainsi leur rôle d'acteurs clés du développement territorial.

L'évaluation du projet révèle une forte pertinence, alignée sur les priorités nationales de réduction des disparités régionales et de gestion durable des ressources naturelles. L'approche multidimensionnelle du PGIP, intégrant aspects économiques, environnementaux et sociaux, s'est avérée particulièrement adaptée aux défis complexes du développement rural en Tunisie.

L'efficacité du projet a été démontrée par l'atteinte des principaux objectifs, notamment en termes de superficies sous gestion intégrée et de mise en place de l'approche de cogestion. Cependant, elle a été limitée par la non-réalisation de certaines activités clés, telles que la révision du code forestier et l'appui aux sous-projets de diversification économique, ainsi que par des insuffisances dans la formation et l'accompagnement des bénéficiaires.

L'efficacité du projet a été significativement impactée par les restructurations successives et la réduction drastique du budget. Les retards dans la mise en œuvre, les difficultés de gestion, et la complexité des procédures de passation de marchés ont également pesé sur ce critère.

L'impact global du projet est relativement notable, particulièrement en termes de création d'emplois et de revenus dans les zones ciblées. Le PGIP a contribué à une évolution positive de la culture de gestion des ressources forestières, tant au niveau des communautés locales que des institutions gouvernementales. Cependant, l'impact sur les conditions de vie globales a été limité par la non-réalisation de certaines infrastructures essentielles, notamment les pistes rurales et les projets d'accès à l'eau.

La durabilité des acquis du projet reste un défi majeur. L'incertitude sur la pérennisation de l'approche de cogestion, due au retard enregistré dans la réforme du code forestier, les difficultés d'irrigation pour les plantations d'oliviers, et le manque de renforcement des capacités des GDA sont autant de facteurs qui menacent la viabilité à long terme des interventions du projet.

Les recommandations issues de l'évaluation du PGIP visent à améliorer l'efficacité et la durabilité des interventions en matière de gestion intégrée des paysages. Elles soulignent l'importance d'une approche participative dans l'élaboration et la mise en œuvre des PDIP, impliquant activement les communautés locales et assurant une communication transparente. La restructuration du projet doit maintenir l'essence de la gestion intégrée, en utilisant une matrice d'impact croisé pour guider les décisions. Une gestion de projet efficace est préconisée, avec des unités dédiées, une formation complète et une approche agile. Pour l'IFPON, l'accent est mis sur la finalisation du traitement et de l'analyse des données, l'intégration des bases de données, l'opérationnalisation du Géoportail et la mise en place d'une structure pérenne. Le renforcement de l'approche de cogestion nécessite un accompagnement des GDA, la capitalisation des expériences et l'accélération de la réforme du code forestier. L'optimisation des plantations d'oliviers passe par la sensibilisation et la formation des bénéficiaires, ainsi que par l'amélioration de l'accès à l'eau. Le soutien aux GDA doit se concentrer sur le renforcement de leurs capacités et leur accompagnement dans le développement de modèles d'affaires garantissant leur autonomie financière et leur viabilité. Enfin, il est crucial d'intégrer les activités non réalisées dans les plans de travail futurs ou d'autres projets, notamment le RGA, les plans de cogestion, la révision du code forestier et le développement des infrastructures locales, pour assurer la continuité et l'impact durable des initiatives du PGIP.

En conclusion, malgré les défis rencontrés, notamment liés aux restructurations successives, le PGIP a posé les bases d'une approche plus durable et participative de la gestion des ressources naturelles en Tunisie. Les innovations introduites, particulièrement en matière de cogestion des

ressources forestières et d'inventaire des ressources naturelles, offrent des perspectives prometteuses pour le développement rural du pays. Les leçons tirées et les recommandations formulées fournissent des orientations précieuses pour l'amélioration des futurs projets de développement rural en Tunisie, soulignant l'importance d'une approche intégrée, d'une planification à long terme, et d'un engagement continu des communautés locales dans la gestion de leurs ressources naturelles.

II. INTRODUCTION

II.1 Contexte et objectifs de la mission

Le Projet de Gestion Intégrée des Paysages (PGIP) dans les régions les moins développées en Tunisie, est un projet national financé par la Banque mondiale (Prêt BIRD N° 8722-TN) et couvrant la période 2018-2024.

L'Objectif de développement du projet (ODP) est d'améliorer la gestion des paysages et l'accès aux opportunités économiques pour les communautés ciblées dans les régions en retard de développement en Tunisie. Le projet intervient dans 15 unités paysagères dans les régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest du pays.

Le projet est structuré autour des trois composantes : (i) Fondements pour la gestion durable des ressources agricoles ; (ii) Favoriser des investissements régionaux durables ; (iii) Gestion du projet et suivi et évaluation

Le projet a été approuvé en mars 2017 et le prêt (93,1 millions d'Euro) est entré en vigueur en décembre 2017 ; il a connu des retards de mise en œuvre dès son démarrage. Une première restructuration du projet incluant l'annulation partielle (près de la moitié) du prêt initial a été signée en avril 2020 (réponse COVID). Les activités ont été reprogrammées au cours de la revue à mi-parcours de juin 2021, mais la mise en œuvre a encore pris du retard. Une autre annulation partielle du prêt (-27 millions d'Euro) a été convenue à la suite de la deuxième restructuration du projet en juin 2022, afin de répondre à d'autres priorités gouvernementales (soutien budgétaire).

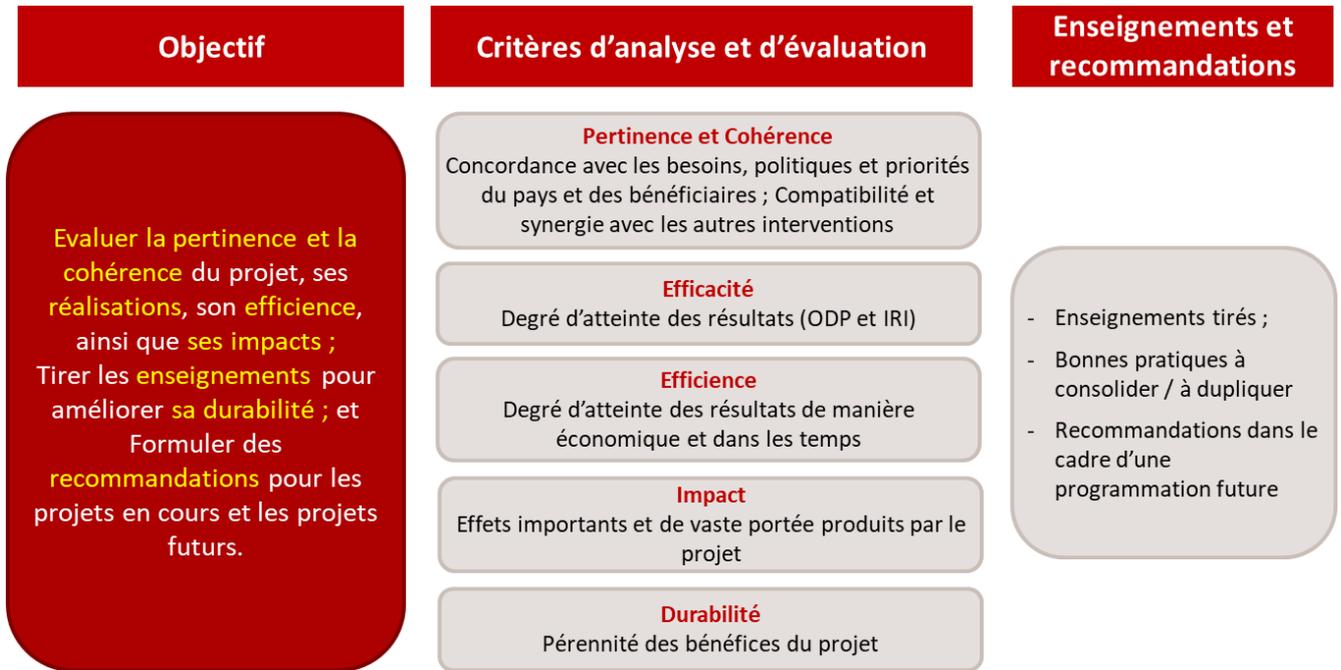
Selon les engagements de l'accord de financement, le Gouvernement se doit d'élaborer et transmettre à la Banque Mondiale un rapport d'achèvement national à la clôture du projet, fixée au 29 mars 2024.

Dans ce cadre, la présente mission a pour objectif d'appuyer l'élaboration de ce rapport d'achèvement national qui devra :

- Présenter et analyser les résultats et les réalisations du projet ;
- Analyser les performances du projet et notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact global du Projet ;
- Mettre en évidence les enseignements pour améliorer la durabilité des avantages des différentes interventions du projet ;
- Communiquer les résultats à toutes les parties prenantes et proposer des recommandations pour améliorer les processus et les résultats pour les projets en cours et les futures interventions dans le secteur agricole et rural.

II.2 Portée de la mission et critères d'évaluation

Partant des objectifs de la mission, l'analyse et l'évaluation du projet seront effectuées selon les critères (i) Pertinence et cohérence ; (ii) Efficacité ; (iii) Efficience ; (iv) Impact ; et (v) Durabilité, conformément au schéma suivant :



Les questions et les aspects qui sont traités au niveau de chaque critère d'analyse et d'évaluation sont présentés en annexe.

II.3 Approche méthodologique

La mission a été conduite selon le schéma méthodologique suivant :

	Étape 1 Préparation	Étape 2 Analyse et évaluation	Étape 3 Restitution et validation
Activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cadrage de la mission et entretiens préliminaires 2. Collecte des données et des documents disponibles sur le projet 3. Identification des parties prenantes à contacter à l'échelle centrale et dans quelques régions 4. Elaboration des outils d'évaluation 5. Validation de la méthodologie d'évaluation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analyse des documents collectés 2. Entretiens avec les parties prenantes au niveau central 3. Missions de terrain dans les régions 4. Analyse des données quantitatives et qualitatives 5. Recoupement / triangulation 6. Elaboration du rapport d'achèvement provisoire 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présentation du rapport provisoire lors de l'atelier de restitution 2. Discussion des résultats et des propositions et recueil des commentaires 3. Elaboration du rapport final
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport de démarrage comportant : <ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie et planning détaillés d'intervention - Liste de parties prenantes à contacter - Outils d'évaluation (Guides d'entretiens / réunions,...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapport d'avancement à l'issue des contacts à l'échelle centrale et des missions de terrain ▪ Rapport d'achèvement provisoire comportant : <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats d'évaluation - Les enseignements tirés - Les recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Note sur les résultats de l'atelier de restitution ▪ Rapport d'achèvement en version finale

II.3.1 Etape 1 : Préparation

Cette étape de préparation s'est déroulée comme suit :

□ Cadrage préliminaire de la mission

Pour ce faire, deux réunions de lancement ont été organisées avec l'équipe de la BM et avec l'UGO. Ces réunions ont permis de :

- Reconstituer l'historique du projet, ses objectifs et ses principales réalisations ;
- Identifier des points clefs à couvrir par le rapport d'achèvement
- Identifier les principaux acteurs et les vis-à-vis à interviewer au niveau régional et central
- Présenter les grandes lignes de l'approche méthodologique

Dans cette étape préliminaire, le consultant a pu collecter différents documents sur le déroulement du projet, ses réalisations et ses outputs : Document du projet, rapports d'avancement, suivi du cadre de résultats, aide-mémoires des missions d'appui à la mise en œuvre, rapports des missions d'études et de conseil, PV des COPIL, documents relatifs aux activités du projet, ...

□ Validation de la méthodologie et des questions de l'évaluation

Sur la base de l'analyse préliminaire des documents collectés et des échanges avec l'UGO, le rapport de démarrage a été élaboré et a comporté :

- La portée de la mission et les questions à traiter pour chacun des critères d'analyse et d'évaluation
- La liste des parties prenantes à interviewer au niveau régional et central
- Le chronogramme détaillé d'intervention
- La structure du rapport d'achèvement
- Les guides d'entretien et d'animation de réunions

II.3.2 Etape 2 : Analyse et évaluation

□ Analyse documentaire

Les documents collectés lors de la phase de préparation ont été analysés d'une manière approfondie dans le but de :

- Reconstituer les données détaillées du projet selon la conception initiale du projet et à la suite des deux opérations de restructuration (objectifs, réalisations, budgets alloués et dépenses réelles, planning de réalisation des activités, ...)
- Caractériser le processus de conception : Eléments de référence, démarche adoptée, implication des parties prenantes, détermination et dimensionnement des objectifs, ...
- Etablir un état préliminaire de la situation : comparatif prévu / réalisé et identifier les principaux écarts
- Cerner les difficultés dans la mise en œuvre du projet mentionnées dans les rapports
- Enrichir et affiner les questions et les guides d'évaluation et alimenter les entretiens avec les parties prenantes.

□ Contacts avec les parties prenantes au niveau central

Ces contacts ont été menés, principalement, sous forme d'entretiens individuels et ont concerné les acteurs suivants :

- L'équipe de l'UGO :
 - Directeur du projet,
 - Sous-directeur des affaires financières et administratives,
 - Sous-directeur des opérations techniques
 - Chef service suivi et évaluation,
- DGF :
 - Directeur Général des Forêts
 - Cadres ayant été impliqués dans la gestion du projet (M. Fatine El Euch, Mme Sihem Hadj Ameer, M. Habib Kachouri)
- Autres départements du MARHP impliqués dans le projet :
 - Cabinet du Ministère (M. Iheb Trabelsi)

- DGFIOP (Mme Lamia Jemmali, Mme Aicha Trabelsi)
- DGPA (Mme Houda Ben Alaya)
- DGACTA (M. Chamseddine Harrabi)
- FAO / IFPON (M. Boubaker Karray)
- Quelques consultants juniors recrutés au niveau des UREP (Mme Emna Araissia, M. Zouhair Saidi)

□ **Contacts avec les parties prenantes et bénéficiaires au niveau régional**

En concertation avec l'UGO, quatre régions ont été retenues pour la conduite de missions de terrain afin de rencontrer un échantillon des parties prenantes et des bénéficiaires impliqués dans le projet. Le tableau suivant présente les quatre régions visitées :

Tableau 1: Régions retenues pour les missions de terrain

Gouvernorat	UP	Superficie (ha)	GDA, MPME et SMSA (Nb)		
			GDA Cogestion	Autres GDA	MPME / SMSA
Bizerte	Chitana	5 185	1		
	Choucha	5 332	3		1
	Oued el malah	8 592			
Le kef	Garn El Halfaya	18 151	1		
	Sidi Rabeh	27 277	1		
Siliana	Ain Bousaadia	10 961	2		
Kairouan	Maarouf - Jbel Esserj	29 349	2	3	2
	Zaghdoud Jebel el Halfa	17 620	1	1	
TOTAL	8 UP	122 467 ha	11	4	3

Les 4 régions de Bizerte, Kairouan, Kef et Siliana ont été retenues de manière à assurer une représentativité de l'ensemble des 8 régions ciblées par le PGIP, en termes de localisation, diversité des paysages, degré d'implication des animateurs et des services régionaux du CRDA, degré d'engagement et d'activité des GDA, réalisations au niveau des pratiques GIP et d'infrastructures, etc.

Les quatre régions retenues représentent :

- 53% des UP du projet (8/15)
- 65% des GDA ayant signé des conventions de cogestion (11/17)
- 47% du total des GDA, MPME et SMSA (18/38)
- 71% des superficies du projet concernées par des pratiques GIP (9401 ha/ 13 199 ha)
- 92% des infrastructures réalisées dans le cadre du projet (24/26)

Les missions de terrain ont comporté des rencontres avec :

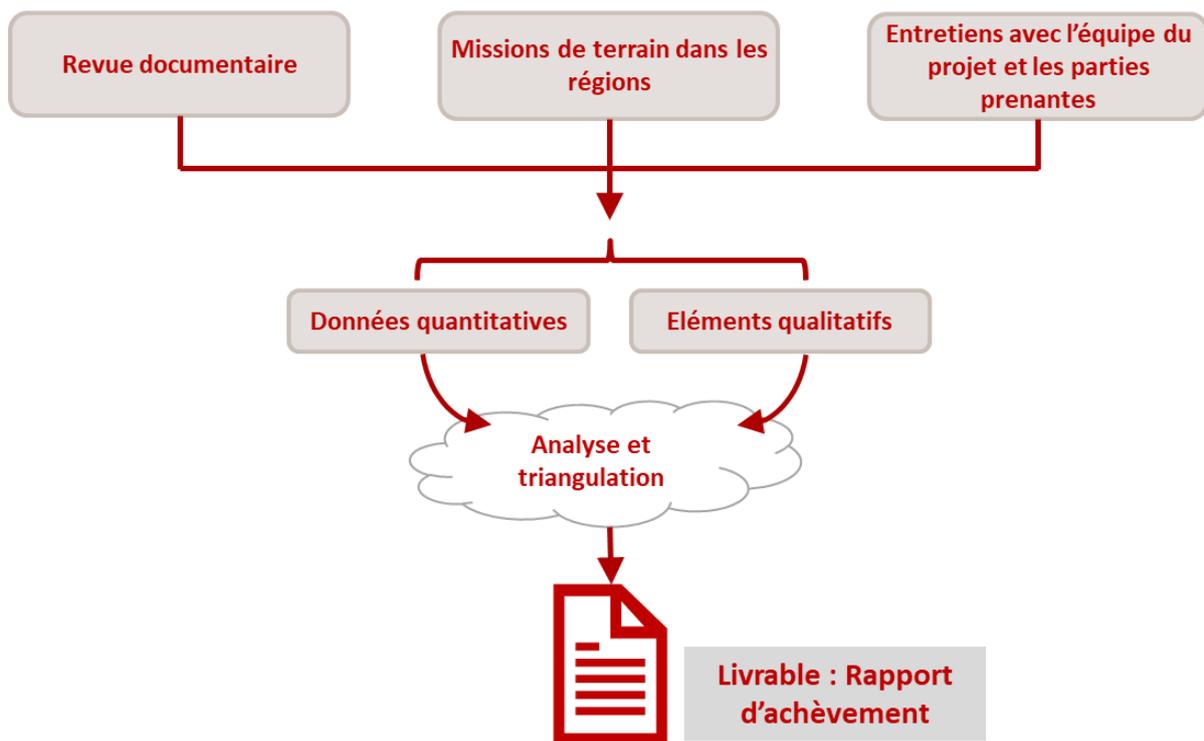
- Le chef DRPS (Coordinateur régional du projet)
- Les autres membres des UREP et les représentants d'autres services du CRDA impliqués dans le projet
- Les représentants des GDA et MPME impliqués dans le projet
- Quelques opérateurs économiques impliqués dans des alliances productives

Le programme des missions de terrain et la liste des personnes rencontrées sont présentés en annexe.

Par ailleurs, toutes les réunions ont été conduites sur la base de guides d'entretien / animation qui reprennent les critères et questions d'évaluation décrits précédemment. Le contenu et l'étendue des guides ont été adaptés en fonction des populations cibles et de la nature de leur implication dans le projet (voir guides en annexe).

□ Analyse et rapport

Cette étape s'est déroulée comme l'illustre le schéma suivant :



Il s'agit de procéder à une analyse et une triangulation des données quantitatives et des éléments qualitatifs recueillis à partir de la revue documentaire, des observations de terrain et des entretiens avec les bénéficiaires, avec l'équipe du projet et avec les autres parties prenantes, pour renseigner les différents critères et questions de l'évaluation.

Les différents éléments et appréciations recueillis ont été recoupés pour ressortir une évaluation objective du projet et alimenter le rapport d'achèvement.

II.3.3 Etape 3 : Restitution

Cette phase comportera une présentation du rapport provisoire lors d'un atelier de restitution regroupant les principales parties prenantes impliquées dans le projet. L'objectif étant de :

- Partager les résultats
- Identifier des ajustements éventuels au niveau des résultats et des conclusions sur la base des remarques soulevées par les présents
- Elaborer le rapport final d'évaluation en intégrant les commentaires recueillis

Une présentation PowerPoint sera élaborée et servira de support pour animer l'atelier de restitution.

III. PRESENTATION DU PROJET

III.1 Contexte et présentation générale du projet

Le Projet de Gestion Intégrée des Paysages (PGIP) dans les régions les moins développées en Tunisie, a pour objectif d'améliorer la gestion des paysages et de faciliter l'accès aux opportunités économiques pour les communautés ciblées dans 15 paysages forestiers des régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest de la Tunisie.

Le projet, mis en œuvre entre décembre 2017 et mars 2024, intervient dans un contexte socio-économique marqué par :

- Une transition politique post-révolution 2011 qui était accompagnée par des réalisations peu satisfaisantes sur le plan économique : En effet, la croissance économique annuelle n'a été que de 1,4% durant la période après la révolution, contre 4,4% pendant les cinq années précédant la révolution.
- Une rétrogression au niveau de plusieurs acquis sociaux avec l'augmentation de la vulnérabilité des ménages dans plusieurs régions du pays et la persistance du taux de chômage à un niveau élevé (taux global de 15,4% en 2015) notamment chez les femmes (22,6%), les jeunes diplômés du supérieur (31%) et les populations des régions de l'intérieur (26% au Nord-ouest, 23% au Sud-ouest et 19% au Centre-ouest contre 11% au Nord-est et 10% au Centre-Est).
- L'augmentation des inégalités entre les régions : En 2015, les taux de pauvreté ont varié d'un faible taux de 11,5% et 5,3% dans la région Centre-Est et du Grand Tunis à un maximum de 28,4 et 30,8 % dans les régions du Nord-Ouest et Centre-Ouest, respectivement. Ces deux régions concentrent environ 46% des populations pauvres (Nord-Ouest 19% et Centre-Ouest 28%). Elles connaissent les indicateurs de développement régional les plus faibles en termes d'éducation, d'emploi et de santé.
- La présence de plusieurs contraintes qui freinent le développement des régions les moins développées de Tunisie, en général, et des régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest, en particulier, telles que : (i) Des approches de développement local fragmentées et centralisées ; (ii) Des infrastructures et des services publics limités ; (iii) politiques agricoles et forestières nationales peu appropriées.

Au niveau sectoriel, le contexte du secteur agricole dans les régions les moins développés du Nord-ouest et du Centre-ouest était caractérisé par :

- Des paysages agricoles constitués par des systèmes mixtes combinant cultures agricoles, agroforesterie, forêts, plantations forestières et pâturages, plantations oléicoles et arboricoles et activités d'élevage bovins, ovins et caprins
- Une forte dépendance des ménages des régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest vis-à-vis des ressources naturelles, notamment les forêts et les parcours ;

- La dominance de la main d'œuvre féminine dans l'agriculture tunisienne : Les femmes représentent 58% de la main-d'œuvre rurale nationale et jusqu'à 80% dans les régions du Nord-Ouest et du Centre-Ouest.
- Des approches et des politiques sectorielles descendantes (top-down) réduisant, au niveau local, l'accès des populations et des entrepreneurs à la gestion des forêts et des parcours et limitant les possibilités de revenu et d'emploi.
- Le manque d'accès au financement pour les agriculteurs et le secteur privé : La part des agriculteurs bénéficiant de prêts bancaires ne dépasse pas 7% et la contribution des banques au financement des investissements du secteur agricole ne dépasse pas les 11%.
- La dégradation des paysages agricoles mixtes résultant, d'une part, de facteurs naturels tels que le climat, l'érosion du sol et le changement climatique, et d'autre part, de pratiques humaines peu respectueuses de l'environnement telles que le surpâturage et la surexploitation des terres agricoles.

Dans ce contexte, et conformément à la Constitution tunisienne, qui plaide pour la décentralisation et la gestion participative des ressources naturelles au niveau local, le PGIP vise à promouvoir l'approche de la gestion intégrée des paysages à travers les activités économiques (modes et moyens de vie, emploi, genre), l'amélioration de la production alimentaire et la gestion durable des écosystèmes, en maximisant les potentialités durables des ressources naturelles dans les régions les moins développées. Le Projet s'attaque simultanément aux contraintes d'approvisionnement durable ou de production et à l'accès à la demande ou au marché, et appuiera :

- ✓ La Promotion de la planification participative intégrée et ascendante (bottom-up) du développement du paysage.
- ✓ L'identification des possibilités de production pour accroître les activités économiques locales et absorber la main-d'œuvre, et accroître les revenus des ménages pauvres.
- ✓ La promotion d'un meilleur accès aux marchés existants et nouveaux, à plus forte valeur ajoutée.

III.2 Objectif de développement du projet

L'objectif de développement du Projet est « *d'améliorer la gestion des paysages et l'accès aux opportunités économiques pour des communautés ciblées dans les régions du Nord-Ouest et Centre-Ouest en Tunisie* ».

Le concept de gestion intégrée du paysage (GIP) fait référence au partenariat à long terme entre différentes parties prenantes pour atteindre de multiples objectifs liés au paysage. Il intègre les éléments suivants :

- (i) Objectifs de gestion partagés ou convenus qui englobent les multiples avantages du paysage ;
- (ii) Pratiques agro-sylvo-pastorales destinées à contribuer à de multiples objectifs sociaux, économiques et environnementaux (y compris le bien-être humain, la production de denrées alimentaires, l'atténuation du changement climatique et la conservation de la biodiversité et des services écosystémiques);

- (iii) Interactions écologiques, sociales et économiques entre différentes parties du paysage afin de réaliser des synergies positives entre les intérêts et les acteurs ou atténuer les compromis négatifs ;
- (iv) Processus participatifs engagés par les communautés pour le dialogue, la planification, la négociation et le suivi des décisions ;
- (v) Marchés et politiques publiques visant à atteindre différents objectifs des paysages et exigences institutionnelles.

Le concept d'opportunités économiques se concentre principalement sur le rôle des marchés pour générer des incitations et les façons dont les ménages et les communautés partagent, d'une manière plus équitable et durable, les avantages dérivés d'une prospérité régionale, d'une gestion durable des paysages, de l'accès aux emplois, à l'éducation et à de meilleures conditions de vie.

Les principaux indicateurs de l'objectif de développement du projet sont les suivants :

- Superficies ayant des pratiques de gestion intégrée des paysages (hectares) ;
- Organisations de producteurs (GDA en particulier) ayant un accès facilité aux principaux acheteurs et/ou marchés (nombre) ;
- Zones forestières et parcours gérés d'après les conventions de cogestion (ha)

III.3 Zones d'intervention et bénéficiaires

Le PGIP intervient dans 15 unités paysagères (UP) relevant de 11 délégations et de 8 gouvernorats situés dans les régions du Nord et du Centre-ouest de la Tunisie (voir tableau et figure ci-après).

Ces zones d'intervention ont été sélectionnées sur la base des indicateurs de développement régional les plus défavorables et enregistrent les taux de chômage les plus élevés pour les diplômés du supérieur.

Figure 1 : Zones d'intervention du PGIP

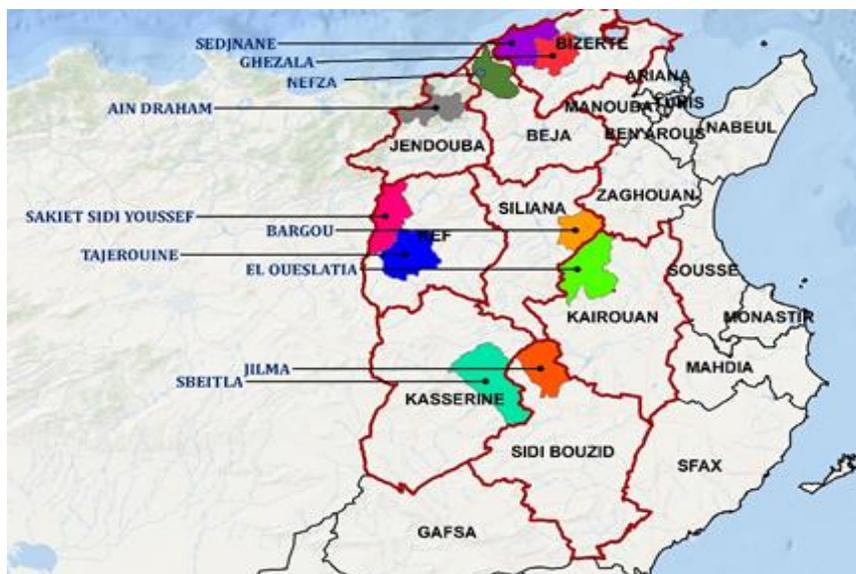


Tableau 2 : Liste des UP cibles du projet

Gouvernorat	Délégation	UP
Bizerte	Sejnane	Chitana
		Choucha
	Ghezala	Oued el malah
Bèja	Nefza	Belif-Cap Negro
		Tabbouba Oued El Maaden - Msid
Jendouba	Ain Draham	Tebainia – Oued Ezen
		Attatfa
Le kef	Tajerouine	Garn El Halfaya
	Sakiet Sidi Youssef	Sidi Rabeh
Siliana	Bargou	Ain Boussadia - Bhirine
Kairouan	Oueslatia Ain Jloula	Maarouf - Jbel Esserj
		Zaghdoud Jebel el Halfa
Kasserine	Sbeitla	Douleb-Semmema
		El Wassaaia
Sidi Bouzid	Jelma	Selta Zoghmar

Les bénéficiaires directs du projet sont les communautés rurales des UP sélectionnées qui ont bénéficié dans le cadre du projet d'un ensemble d'initiatives destinées à améliorer leurs modes et moyens de subsistance. Ces bénéficiaires comprennent les producteurs, les MPME, les organisations de producteurs et leurs travailleurs opérant dans les secteurs agro-sylvo-pastoraux des régions ciblées.

Par ailleurs, d'autres institutions nationales et régionales ont bénéficié de l'appui du projet, dont, notamment les directions centrales du MAHRP (en particulier, la DGF, la DGFIOP, la DGPA, la DGEDA, ...) ainsi que les huit CRDA impliqués dans la mise en œuvre du Projet.

III.4 Composantes et activités

Le projet est structuré autour des trois composantes suivantes : (i) Composante 1 : Fondements pour la gestion durable des ressources agricoles ; (ii) Composante 2 : Favoriser des investissements régionaux durables ; (iii) Composante 3 : Gestion du projet et suivi-évaluation.

Le tableau suivant présente les sous-composantes et les principales activités prévues pour chacune des trois composantes :

Tableau 3 : Composantes, sous-composantes et principales activités prévues du PGIP

Composante	Sous-composante	Principales activités prévues
CP1 : Fondements pour la gestion durable des ressources agricoles	SC1.1 : Gestion de l'information et création de connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Appui au recensement général de l'agriculture et au développement du système national d'information sur les forêts, les parcours et les plantations d'oliviers, à travers un inventaire forestier, pastoral et oléicole national (IFPON) - Appui à l'élaboration des plans de cogestion des forêts et des pâturages (PV d'aménagement).
	SC1.2 : Planification du développement territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation de la mise en œuvre des plans de développement intégrés des paysages (PDIP), - Développement d'alliance productives et des chaînes de valeurs pour améliorer l'accès au marché des petits producteurs agricoles locaux
	SC1.3 : Renforcement des cadres institutionnels et juridiques	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement du cadre juridique : Appui à la révision des cadres juridiques et légaux régissant les ressources forestières et pastorales (code forestier) - Renforcement du cadre institutionnel : Appui à la conduite des réformes et changements organisationnels des directions / agences responsables de la gestion et du développement des forêts et des pâturages. - Promotion de l'innovation grâce à la recherche et développement : Appui aux activités de R&D aidant à développer de nouveaux produits et services qui stimulent la croissance, créent des emplois et améliorent le bien-être des régions ciblées.
CP2 : Favoriser des investissements régionaux durables	SC 2.1 : Pratiques agricoles intelligentes et durables	<ul style="list-style-type: none"> - Appui aux investissements identifiés dans les PDIP permettant de développer la production agricole, diversifier les revenus des communautés, améliorer la sécurité alimentaire tout en assurant une gestion durable des ressources naturelles (travaux d'aménagement forestiers, lutte contre les incendies, plantations forestières, plantations oléicoles, etc.).
	SC 2.2 : Investissements complémentaires pour les infrastructures locales	<ul style="list-style-type: none"> - Réhabilitation ou constructions d'infrastructures pour améliorer l'accès des communautés aux opportunités économiques et la qualité de leur vie (pistes rurales, mobilisation de ressources en eau, etc.)
	SC 2.3 : Favoriser la croissance économique	<ul style="list-style-type: none"> - Appui aux organisations de producteurs participant à la cogestion des ressources forestières et signant des alliances productives avec des opérateurs économiques - Appui à des sous-projets de diversification économique.
CP3 : Gestion du projet et suivi-évaluation		<ul style="list-style-type: none"> - Appui à l'équipement et au fonctionnement de l'unité de gestion par objectifs du projet (UGO) et aux Unités régionales d'exécution du projet (UREP) mises en place au niveau des CRDA concernés : Financement de biens, services de consultants, formations, ...

III.5 Coût et financement

Au lancement du PGIP, le coût total du projet était arrêté à 132,3 millions \$US et était financé comme suit :

Tableau 4 : Coût initial du PGIP et Financement

Coût total initial du projet en millions \$US	Financement (en millions \$US)		
	Source	Montant	
132,3	Prêt de la BIRD	100,0	
	Contribution du gouvernement	en espèces	18,3
		en Nature	4,0
	Contribution des bénéficiaires	en espèces	7,0
		en Nature	3,0

Après son lancement, le projet était passé par plusieurs difficultés qui ont affecté sa mise en œuvre, ce qui a poussé le gouvernement tunisien en concertation avec la Banque Mondiale à procéder à deux opérations de restructuration du projet en 2020 et en 2022 qui se sont traduites par une revue à la baisse du montant du prêt de la BIRD de 100 millions US\$ (93,1 millions €) à 52 millions \$US (48,4 millions €) en 2020, puis à 23 millions \$US (21,4 millions €) en 2022.

Le tableau suivant présente le coût du projet par composante avant et après les deux opérations de restructuration.

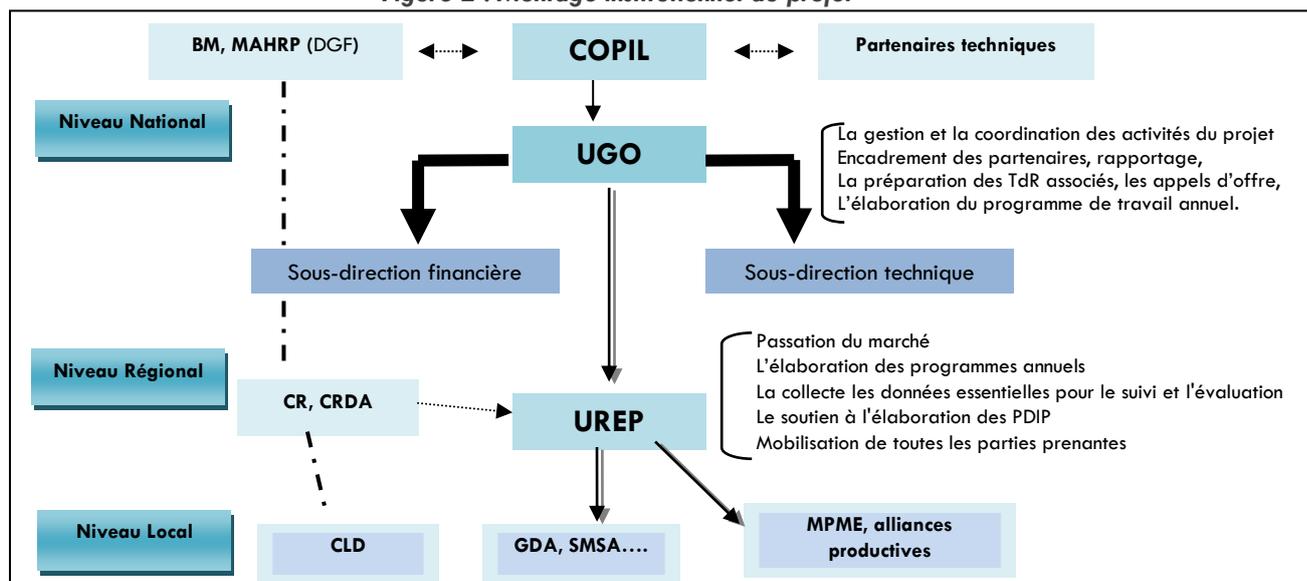
Tableau 5 : Financement BIRD du PGIP avant et après restructuration

Composantes du projet	Montant du prêt de la BIRD en Millions €		
	Initial	1 ^{ère} Restructuration	2 ^{ème} Restructuration
CP1 : Fondements pour la gestion durable des ressources	13,034	13,248	9,416
CP2 : Favoriser des investissements régionaux durables	74,480	31,654	10,229
CP3 : Gestion du Projet	5,586	3,510	1,766
Total	93,100	48,412	21,412

III.6 Montage institutionnel

Le montage institutionnel du projet pourrait être schématisé comme suit :

Figure 2 : Montage institutionnel du projet



Ce montage se décline en trois niveaux :

- Au niveau National :
Le comité de pilotage national (COFIL) désigné est l'organe décisionnel du programme qui assure la supervision du projet.
Le Ministère de l'Agriculture, des Ressources hydrauliques et de la Pêche (MAHRP) est l'agence d'exécution technique du projet qui assure la gestion financière et la passation des marchés de toutes les activités du projet. La mise en œuvre opérationnelle des activités du projet est assurée par une Unité de Gestion par Objectif du Projet (UGO) rattachée à la Direction Générale des Forêts (DGF) à partir de 2020¹. L'UGO est responsable, notamment, de la mise en œuvre, la gestion, le suivi des activités et l'évaluation et la coordination du projet.
- Au niveau régional :
Les Commissariats régionaux pour le développement agricole (CRDA) du MAHRP sont les principales institutions de mise en œuvre des activités de projet au niveau du gouvernorat. Dans chaque CRDA, une unité Régionale d'Exécution du Projet (UREP) a été créée et était rattachée à la Division de Reboisement et de la Protection des Sols (DRPS). L'UREP est chargée de la planification, mise en œuvre et suivi/évaluation des activités du projet à l'échelle régionale. Depuis 2020, l'UREP était chargée de lancer les marchés au niveau régional aussi, et assure le paiement de la partie affectée au budget national (TVA).
- Au niveau local
Les Groupements de Développement Agricole (GDA) sont les principaux organes qui ont joué un rôle clé dans la facilitation du développement agricole et dans la représentation de leurs communautés dans le cadre du Projet. Les GDA reliés avec la DGF par des conventions

¹ Au lancement du projet, l'UGO était placée sous la tutelle de la Direction Générale du Financement des Investissements et des Organismes Professionnels (DGFIO). Suite à la première restructuration du projet en mars 2020, le rattachement hiérarchique de l'UGO a été transféré à la DGF.

particulières (ou conventions de cogestion) définissant les modalités d'exécution et de gestion ainsi que les tâches et obligations des partenaires.

III.7 Changements importants pendant la mise en œuvre du projet

Le PGIP est passé par deux opérations de restructuration qui se sont traduites par des changements importants au niveau du coût du projet, des modalités de mise en œuvre et du cadre de résultats.

La première, en mars 2020, a été motivée par de multiples difficultés d'ordre institutionnel, technique, managérial et administratif. Ces obstacles incluent des retards dans le recrutement du personnel de l'UGO et des UREP, des capacités insuffisantes des équipes en place, ainsi que des tensions internes à l'UGO et avec la direction de la DGFIOF et d'autres directions générales. Ces contraintes ont considérablement entravé l'avancement du projet, résultant en un taux d'engagement de seulement 11% du prêt initial de 93,1 millions d'euros à la fin de 2019, deux ans après le lancement du projet. Cette première restructuration a entraîné des changements significatifs, notamment le transfert du rattachement hiérarchique de l'UGO de la DGFIOF à la DGF, une révision des coûts des activités des composantes tout en maintenant la structure globale du projet, une réduction du montant total du prêt de 93,1 à 48,4 millions d'euros, et un ajustement des cibles des indicateurs du Cadre de résultats.

La deuxième restructuration, intervenue en juin 2022, a fait suite à une période d'amélioration notable de la gouvernance du projet et de mobilisation de ressources humaines adéquates, tant au niveau central que régional. Malgré ces progrès, la mise en œuvre du projet a été affectée par des facteurs exogènes tels que la crise de la COVID-19, le conflit en Ukraine, et l'instabilité politique en Tunisie, ralentissant considérablement le processus décisionnel. Au moment de cette restructuration, le taux de décaissement demeurait insuffisant, atteignant seulement 25% du montant du prêt alors que le projet entrait dans sa cinquième année avec seulement 21 mois restants avant sa clôture prévue pour fin mars 2024. Cette seconde restructuration a été aussi motivée par les besoins urgents de l'État tunisien de réaffecter des fonds vers d'autres secteurs prioritaires comme la santé et l'éducation, dans un contexte de crises multiples. En conséquence, le gouvernement tunisien a sollicité, le 18 avril 2022, l'annulation partielle des prêts finançant des projets confrontés à des difficultés de mise en œuvre, dont le PGIP. Cette restructuration a entraîné une nouvelle réduction du coût total du projet à 21,4 millions d'euros et une révision conséquente des indicateurs et des cibles dans le Cadre de Résultats.

IV. PRINCIPALES REALISATIONS DU PROJET

IV.1 Réalisations par composante

Les principales réalisations du PGIP par composante et sous-composante peuvent être synthétisées comme suit :

Composante	Sous-composante	Activités	Principales réalisations
CP1 : Fondements pour la gestion durable des ressources agricoles	SC1.1 : Gestion de l'information et création de connaissances	Appui système national d'information sur les forêts, les parcours et les plantations d'oliviers	<ul style="list-style-type: none"> - Collecte de données biophysiques pour 4630 placettes, ce qui constitue avec les 2385 placettes à vérifier par CEO un taux de 99% de l'échantillon prévu. - Enquête socioéconomique auprès de 1500 ménages : 1200 ménages dans les zones forestières et 300 dans les zones pastorales. - Collecte des données sol pour 1000 placettes - Collecte des données nécessaires pour l'estimation des équations allométriques - Contrôle qualité des données biophysiques sur un échantillon de 230 placettes mesurées de nouveau (5% des placettes collectées) - Elaboration des cartes d'occupation du sol délimitant les superficies agro-sylvo-pastorales : Carte de la délimitation de l'olivieraie, Carte de la répartition des forêts et carte de la répartition des parcours. - Elaboration de la carte de déforestation - Conception et implémentation de la base de données biophysiques « Open Foris » - Conception et implémentation de la base de données socioéconomiques « Survey Solution » - Elaboration d'un Géoportail permettant la diffusion des données et des résultats - Conception de l'Atlas - Formation de cadres de la DGF sur l'exploitation des bases de données des données biophysiques et socioéconomiques et sur l'exploitation et l'administration du Géoportail

Composante	Sous-composante	Activités	Principales réalisations
	SC1.2 : Planification du développement territorial	Développement d'alliance productives pour améliorer l'accès au marché des petits producteurs agricoles locaux	<ul style="list-style-type: none"> - Cogestion des Ressources Forestières : <ul style="list-style-type: none"> o 17 Conventions de Cogestion ont été signées en Mars 2019 pour une durée de 3 années entre la DGF et 17 GDA des gouvernorats de Bizerte, Béja, Jendouba, Kef et Kairouan : Ces conventions ont permis à la majorité des GDA d'exploiter des ressources forestières (Myrte, lentisque, romarin, caroube, champignons, pin d'Alep, ...) gratuitement tout en contribuant à des activités sylvo-pastorales, protection de la forêt, etc. o 12 conventions ont été renouvelées en 2022 pour une durée de 2 ans (parmi les 17 conventions signées en 2019). o En 2022, de nouvelles conventions ont été signées avec 5 autres GDA dans les UP de Siliana, Kasserine et Béja. - Contrats d'alliances productives (AP) pour l'exploitation des ressources forestières : <ul style="list-style-type: none"> o Plus de 60 contrats d'alliance productive ont été signés entre les groupements actifs (17 GDA) et les OE/MPME (une quinzaine), depuis le démarrage de projet o Sur l'ensemble de la période 2019-2023, ces AP ont généré 112 mille jours de travail au profit des populations locales et 4,4 millions DT de revenus (pour les GDA et les populations). - Dans le cadre des conventions de cogestion / AP, plusieurs travaux de conservation et de développement ont été réalisés par les GDA tels que : <ul style="list-style-type: none"> o Entretien de 10 pistes forestières dans 6 UP, de longueur cumulée de 36 km ; o Plantation de 55 ha d'oliviers, 4 ha d'amandiers et 32 ha de caroubiers et d'eucalyptus dans 5 UP o Semence de 32 ha de Sulla par 2 GDA à l'UP Belif Cap Negro o Nettoyement de 20 ha de forêt aux UP Choucha et Tebainia o L'entretien de 2 km de TPF à Tebainia o La réalisation d'un forage à Ain Boussaadia dans le cadre de l'AP entre le GDA Sodga et l'opérateur économique o L'entretien de 6 points d'eau dans 4 UP o La réhabilitation d'un bassin d'eau de capacité 75 m³ à Choucha

Composante	Sous-composante	Activités	Principales réalisations
		Développement des chaînes de valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un plan d'investissement et d'amélioration des affaires spécifiques à deux chaînes de valeur dans les gouvernorats du Nord-Ouest (Béja, Jendouba, Kef et Siliana): <ul style="list-style-type: none"> o Chaîne de valeur « Huiles Essentielles couplées thalassothérapie » o Chaîne de valeur « Plantes Aromatiques culinaires fraîches ».
		Evaluation qualitative de la mise en œuvre des PDIP	<ul style="list-style-type: none"> - Mission réalisée par un consultant pour l'évaluation qualitative de la préparation, de la mise en œuvre et des impacts des PDIP
	SC1.3 : Renforcement des cadres institutionnels et juridiques	Renforcement du cadre juridique et du cadre institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Une convention de partenariat est en cours de signature entre la DGF et le Centre d'Etudes Juridiques et Judiciaires (CEJJ) relevant du ministère de la justice : Le centre appuiera la DGF dans l'activité de renforcement du cadre juridique et institutionnel de l'administration forestière, ainsi qu'à travers une expertise foncière en termes de révision des articles relatifs au foncier. Cette intervention du CEJJ n'a pas pu être engagée dans le cadre du PGIP (pour des raisons de délais) et sera lancée en 2024 avec un financement sur le budget de l'Etat.
CP2 : Favoriser des investissements régionaux durables	SC 2.1 : Pratiques agricoles intelligentes et durables	Techniques agro-sylvo-pastorales intelligentes	<ul style="list-style-type: none"> - Plantations forestières et pastorales : 474 ha répartis sur 57 ha de pin d'Alep à Douleb Semmama, 85 ha à Bellif Cap Negro, 60 ha d'Eucalyptus à Choucha, 127 ha d'Eucalyptus à Chitana, 110 ha d'Eucalyptus à Maarouf Jebel Essarj, 13 ha de Pin d'Alep et 22 ha d'Acacia à Ain Boussaadia - Conduite de peuplements : 1 583 ha répartis sur 8 UP - Entretien des tranchées pare-feu (TPF) : Entretien de 19 km de TPF à Maarouf Jebel Essarj - Aménagement et réhabilitation des pistes forestières : Piste de 8,6 km à Douleb Semmama - Travaux de conservation des eaux et des sols (CES) : Correction de ravins de 300 ha à Oued El Melah et réalisation de banquettes mécaniques sur 1850 ha à Garn Halfaya et Sidi Rabeh au Kef
		Plantations oléicoles	<ul style="list-style-type: none"> - 5785 ha de plantations oléicoles réalisées dans 10 UP, dont 1345 ha à Selta Zoghmar, 1280 ha à Oued El Malah, 1373 ha dans les 2 UP du Kef et 1199 dans les 2 UP de Kairouan, 137 ha au paysage Tabouba Oued El Maaden-Msid à Béja, 37

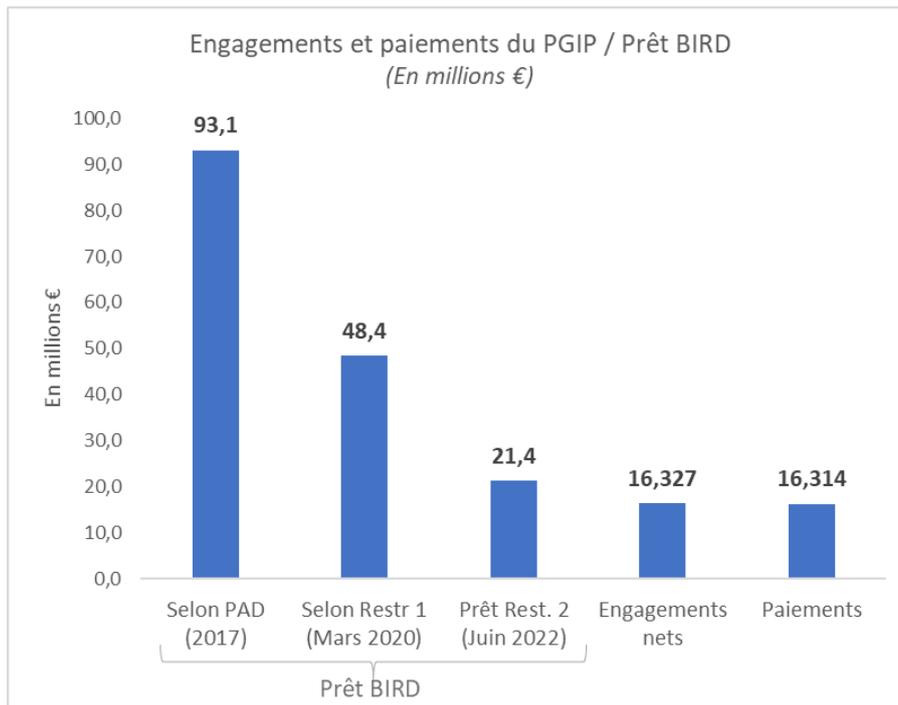
Composante	Sous-composante	Activités	Principales réalisations
			ha au paysage Bousadia-Bhirine de Siliana et 12 ha au paysage Atatfa Ain Draham).
	SC 2.2 : Investissements complémentaires pour les infrastructures locales	Réhabilitation ou construction d'infrastructures (pistes rurales, mobilisation de ressources en eau, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Création de 2 forages : Un à Wassya et un autre à Sidi Rabeh - Création de 13 citernes individuelles de collecte des eaux pluviales au Kef dont 10 à Sidi Rabeh et 3 à Garn Halfaya
	SC 2.3 : Favoriser la croissance économique	<p>Appui aux organisations de producteurs participant à la cogestion des ressources forestières</p> <p>Appui à des sous-projets de diversification économique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Signature d'accords de financement avec 15 GDA dont 14 ont bénéficié effectivement de subventions de l'ordre de 100 mille DT/ par GDA pour le financement de l'achat de matériel (équipements informatiques, tracteur et remorque, citerne, charrue 3 disques, cultivateurs, ...) - Le matériel acheté a été exploité par les GDA dans plusieurs activités telles que le transport de produits forestiers, l'appui à l'irrigation, le nettoyage des forêts, l'appui à la protection contre les incendies, les travaux de labours au profit des adhérents,...
CP3 : Gestion du projet et suivi-évaluation		Appui à l'équipement et au fonctionnement de l'UGO et des UREP	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une mission d'évaluation sociale et VBG - Réalisation de 2 enquêtes de satisfaction auprès des bénéficiaires du projet (une en 2022 et une en 2023) - Evaluation de l'approche de cogestion - Evaluation économique Ex-Poste du projet - Elaboration du rapport d'évaluation globale environnementale et sociale du PGIP

IV.2 Réalisations financières

IV.2.1 Engagements et paiements sur le prêt

A fin septembre 2024, le montant des engagements réalisés sur le prêt de la BIRD était de 16,327 millions € et le montant des paiements était de 16,314 millions €, ce qui représente 76% du montant total du prêt (21,4 millions € après la 2^{ème} restructuration).

Figure 3 : Engagements et paiements du PGIP sur le prêt de la BIRD à fin Septembre 2024



Ces engagements et paiements se détaillent par composante et sous-composante comme suit :

Figure 4 : Engagements et paiements du PGIP par composante

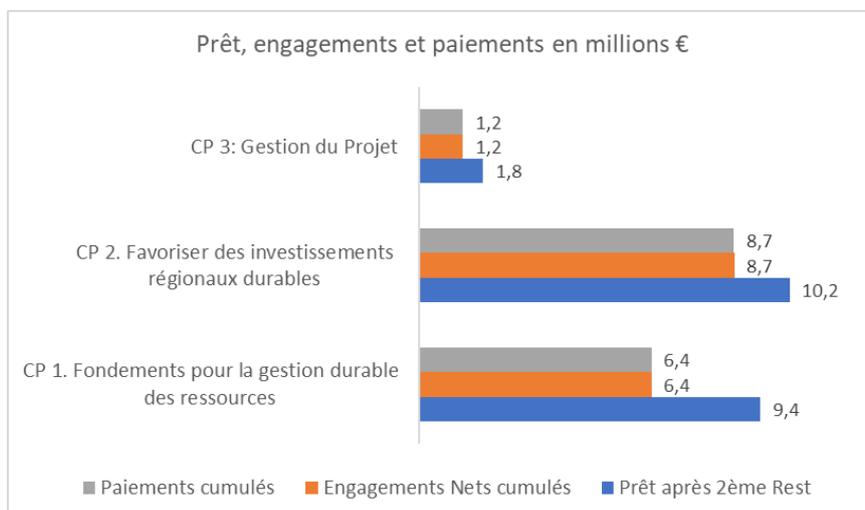
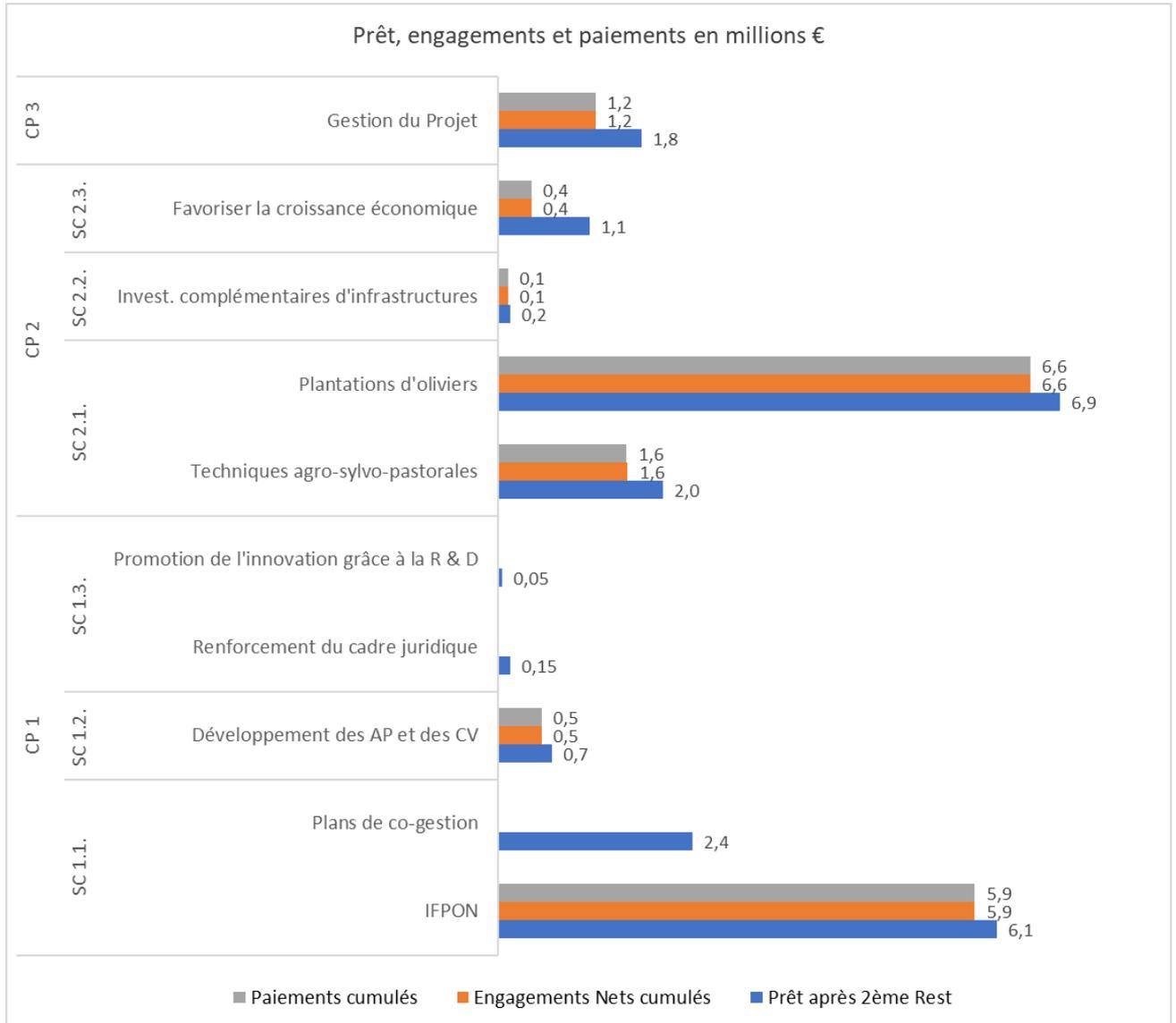


Figure 5 : Engagements et paiements par sous-composante et activité



Comme le montre la figure précédente, l'IFPON et les plantations oléicoles ont constitué les deux activités phares du projet et ont totalisé ensemble plus de 75% des engagements et des paiements.

IV.2.2 Contribution de l'Etat et des bénéficiaires

Les contributions de l'Etat et des bénéficiaires au financement du PGIP ont atteint, sur toute la durée du projet, respectivement, 17,4 Millions DT et 3,4 Millions DT. Ces contributions se détaillent comme suit :

Tableau 6 : Contributions de l'Etat et des bénéficiaires au financement du PGIP

	Type de dépenses	Contribution en espèces en mille DT	Contribution en nature en mille DT
Contribution de l'Etat	Taxes	4 597	
	Carburant, entretien, ateliers, ...	596	
	Salaires UGO et UREP		6 863
	Locaux		113
	PFNL mis à la disposition des GDA		5 189
	S/Total	5 194	12 165
	Total	17 358	
Contribution des bénéficiaires	Gardiennage	19	2 816
	Travaux de nettoyage ou/et réhabilitation de piste forestiers	223	
	Appui à l'irrigation	115	
	Autres	191	23
	S/Total	548	2 839
	Total	3 387	

V. PERFORMANCES DU PROJET

V.1 Pertinence

V.1.1 Alignement avec les priorités nationales

Le PGIP démontre une forte pertinence au regard des priorités nationales de la Tunisie, s'alignant étroitement sur plusieurs axes stratégiques de développement du pays. En ciblant spécifiquement les régions Nord-Ouest et Centre-Ouest, reconnues comme les plus défavorisées, le projet s'inscrit directement dans l'objectif national de réduction des disparités régionales et de lutte contre la pauvreté. Cette approche géographique ciblée vise à créer des opportunités économiques dans des zones rurales traditionnellement marginalisées, contribuant ainsi à un développement territorial plus équilibré.

Le PGIP répond également aux priorités nationales en matière de création d'emplois et de diversification économique. En mettant l'accent sur le développement des filières forestières et pastorales, ainsi que sur l'essor de chaînes de valeur agricoles, le projet offre un potentiel significatif de création d'emplois dans les zones rurales. L'approche de cogestion, en particulier, est conçue comme un levier économique important, favorisant l'implication directe des communautés locales dans la gestion et la valorisation des ressources naturelles.

Sur le plan environnemental, le projet s'aligne parfaitement avec les objectifs nationaux de développement durable et de gestion rationnelle des ressources naturelles. L'approche de gestion intégrée des paysages agro-sylvo-pastoraux adoptée par le PGIP vise à lutter contre la dégradation des écosystèmes et l'érosion des sols, des problématiques cruciales pour la Tunisie. Cette orientation s'inscrit également dans les stratégies nationales d'adaptation au changement climatique, en promouvant la conservation des ressources naturelles et en réduisant les coûts liés à la dégradation des forêts et des parcours. La diversification agricole, notamment à travers les plantations d'oliviers, renforce la résilience des systèmes agricoles face aux changements climatiques.

Enfin, le PGIP répond aux priorités nationales en matière d'inclusion sociale et économique. Son approche participative et de cogestion des ressources naturelles, couplée au soutien apporté aux GDA et aux micro-petites et moyennes entreprises (MPME), favorise l'autonomisation des communautés rurales. L'amélioration de l'accès au financement en milieu rural, un autre volet du projet, contribue à réduire les inégalités économiques et à promouvoir un développement inclusif.

En somme, par sa conception multidimensionnelle abordant simultanément les aspects économiques, environnementaux et sociaux du développement rural, le PGIP s'avère remarquablement aligné sur les priorités stratégiques de la Tunisie en matière de développement durable et inclusif.

V.1.2 Réponse aux besoins et attentes des populations cibles

Le PGIP s'aligne étroitement sur les besoins et attentes des populations locales, grâce à son approche multidimensionnelle qui englobe les défis économiques, sociaux et environnementaux des zones rurales ciblées. Sa conception holistique ne se contente pas de traiter les problématiques immédiates, mais s'efforce également de jeter les bases d'un développement durable, en phase avec les aspirations locales et les défis contemporains du monde rural tunisien.

Sur le plan économique, le PGIP répond directement aux aspirations des communautés en facilitant l'accès aux ressources forestières et en créant des opportunités d'emploi. La promotion des chaînes de valeur et l'amélioration de l'accès au marché via les alliances productives stimulent l'activité économique locale. Les initiatives telles que les plantations oléicoles et le soutien aux sous-projets de diversification économique offrent des perspectives de revenus supplémentaires, essentielles pour ces régions souvent marginalisées.

Le projet s'attaque également à l'amélioration des conditions de vie des populations locales à travers le financement d'infrastructures complémentaires cruciales, comme l'accès à l'eau et la création ou réhabilitation des pistes rurales. Ces interventions répondent à des besoins fondamentaux exprimés par les communautés et contribuent significativement à l'amélioration de leur qualité de vie.

Sur un autre plan, l'inclusion sociale et économique est au cœur du PGIP, avec un accent particulier mis sur l'intégration des femmes et des jeunes dans les activités du projet. Cette approche répond aux attentes de groupes souvent marginalisés et contribue à une dynamique de développement plus inclusive.

Par ailleurs, la méthodologie participative adoptée pour l'élaboration des PDIP devait assurer que les interventions du projet soient alignées sur les priorités identifiées par les communautés elles-mêmes. Cette approche renforce l'appropriation locale du projet et sa pertinence vis-à-vis des besoins spécifiques de chaque zone d'intervention.

Enfin, l'accent mis sur la gestion durable des ressources naturelles, notamment à travers l'approche de cogestion, les activités de conservation et de développement forestier, ainsi que l'intégration des considérations climatiques, répond aux préoccupations des populations locales concernant la protection de l'environnement et la pérennisation des ressources naturelles pour les générations à venir.

En conclusion, le PGIP se distingue par sa capacité à adresser de manière holistique et intégrée un large éventail de besoins et d'attentes des populations locales, allant du développement économique à la préservation environnementale, en passant par l'inclusion sociale.

V.1.3 Alignement avec la stratégie et le cadre d'intervention de la Banque Mondiale

Le PGIP s'aligne étroitement avec les stratégies et cadres d'intervention de la Banque Mondiale en Tunisie, démontrant une cohérence multidimensionnelle avec les objectifs de développement de l'institution. Le projet s'inscrit parfaitement dans le Cadre de Partenariat Pays (CPF) 2016-

2021, en particulier son troisième pilier visant à accroître l'inclusion sociale et économique dans les régions les moins développées.

Cette orientation est renforcée par l'alignement du PGIP avec la stratégie régionale MENA de la Banque, notamment en contribuant au renouvellement du contrat social à travers un modèle de développement ascendant dans les zones marginalisées.

Le projet répond également aux objectifs du Plan d'Action Forestier de la Banque Mondiale, en optimisant le potentiel des forêts pour générer des revenus et des emplois, tout en promouvant des interventions forestières intelligentes dans d'autres secteurs économiques.

De plus, le PGIP s'inscrit dans la lignée de la Stratégie Agricole de la Banque, en adressant ses quatre orientations principales, notamment l'amélioration des moyens de subsistance ruraux, la promotion de la croissance économique durable, et la lutte contre le changement climatique.

Cette convergence avec les multiples cadres stratégiques de la Banque Mondiale souligne la pertinence du PGIP dans le contexte plus large des efforts de développement en Tunisie, renforçant ainsi son potentiel d'impact et sa cohérence avec les objectifs de développement internationaux.

V.1.4 Pertinence de quelques activités clés du projet

□ L'IFPON

L'IFPON s'affirme comme une composante cruciale du PGIP, démontrant une pertinence stratégique et opérationnelle significative. Aligné sur la stratégie nationale de développement et de gestion durable des forêts et des parcours 2015-2024, l'IFPON répond à un besoin urgent de mise à jour des données, le dernier inventaire remontant à 2007. Cette initiative introduit des innovations majeures, telles que la première enquête socio-économique exhaustive du secteur, ainsi qu'un inventaire oléicole détaillé. Au-delà de la collecte de données, l'IFPON vise un renforcement institutionnel substantiel, avec l'objectif ambitieux de créer un système d'information permanent et dynamique, soutenu par la mise en place d'une structure dédiée au sein du MARHP. La collaboration avec la FAO, forte de son expertise en inventaires forestiers dans plus de 40 pays, apporte une dimension internationale et une garantie de qualité à cette activité.

□ L'approche de cogestion et les Alliances Productives

L'approche de cogestion et les AP constituent un autre pilier essentiel du PGIP, dont la pertinence est multidimensionnelle. En parfaite adéquation avec la stratégie nationale de développement et de gestion durable des forêts et des parcours 2015-2024, cette approche répond directement aux défis de gestion auxquels est confrontée la DGF, notamment le manque de moyens pour assurer efficacement la protection et le développement des forêts. La cogestion favorise l'autonomisation des communautés locales en les responsabilisant dans la gestion à long terme des ressources naturelles, créant ainsi un sentiment d'appropriation crucial pour la durabilité des interventions. Sur le plan économique, cette approche ouvre de nouvelles

opportunités de revenus pour les populations locales et encourage l'engagement des opérateurs économiques à investir localement, stimulant ainsi le développement économique des zones rurales souvent marginalisées. L'efficacité et la valeur ajoutée de cette approche sont illustrées par des améliorations tangibles dans la valorisation des ressources forestières, comme en témoigne l'augmentation du rendement de distillation de 15 à 20% grâce au traitement sur place. Cette optimisation des processus et des ressources souligne la pertinence économique et environnementale de l'approche de cogestion, en alignant les intérêts de la conservation avec ceux du développement local.

V.1.5 Restructuration du projet

Les opérations de restructuration du PGIP, menées en 2020 et 2022, ont eu un impact significatif sur sa cohérence et sa portée initiales. La première restructuration en mars 2020 a marqué un changement important dans la gouvernance du projet, transférant le rôle d'ordonnateur de la DGFIOF à la DGF, tout en réduisant considérablement le prêt de 93,1 à 48,4 millions d'euros. La seconde restructuration en juin 2022 a accentué cette tendance avec une nouvelle réduction du prêt à 21,4 millions d'euros, limitant le projet aux actions déjà engagées et entraînant l'abandon de marchés en préparation. Ces ajustements ont profondément modifié l'équilibre du projet, marginalisant des activités clés initialement prévues telles que les techniques agro-sylvo-pastorales, l'appui aux GDA et aux sous-projets, ainsi que les infrastructures locales.

Cette révision budgétaire a conduit à une concentration de 61% du prêt final sur l'IFPON et les plantations oléicoles, contre seulement 31% dans la conception initiale (Voir chapitre V.3.1- Efficience - Adéquation du budget prévu). Cette évolution soulève des questions cruciales quant à la préservation de l'approche de gestion intégrée des paysages et au maintien de l'équilibre entre les différentes composantes du projet. Elle amène également à s'interroger sur la pertinence des alternatives stratégiques qui auraient pu être envisagées, telles que le maintien d'un budget minimal pour les activités essentielles couplé à une prolongation de la durée du projet, afin de préserver la cohérence et l'impact global initialement visés.

Par ailleurs, les deux opérations de restructuration ont nécessité une révision des cibles pour les indicateurs de l'Objectif de Développement du Projet (ODP) et les Indicateurs de Résultats Intermédiaires (IRI)². Cette révision visait à refléter les changements apportés aux activités et la réduction du budget pour la majorité des composantes. Cependant, pour certains indicateurs, la corrélation entre les modifications des activités/budget et l'ajustement des cibles manque de clarté et de justification apparente. Deux exemples illustrent particulièrement cette situation :

- L'indicateur 1 de l'ODP, mesurant "les superficies ayant des pratiques de Gestion Intégrée des Paysages (GIP)", a vu sa cible fortement réduite de 100.000 ha à seulement 11.800 ha après la seconde restructuration.
- L'indicateur 2 de l'ODP, quantifiant "le nombre d'associations paysannes et de MPME ayant un meilleur accès aux acheteurs et/ou au marché", a été révisé à la baisse de manière

² Voir « Evolution du cadre de résultats » en Annexe 1

significative, passant d'une cible initiale de 350 à seulement 17 après la seconde restructuration, soit une réduction de 95%.

L'ampleur de ces réductions soulève des interrogations quant à leur proportionnalité par rapport aux modifications opérées lors des restructurations. Cette disparité apparente entre l'étendue des changements structurels du projet et l'ajustement des indicateurs mérite une analyse plus approfondie pour assurer la cohérence et la pertinence du cadre de suivi-évaluation du projet.

V.1.6 Innovations

La conception du PGIP a introduit plusieurs innovations significatives dans le domaine du développement rural et de la gestion des ressources naturelles. L'approche de gestion intégrée des paysages constitue une innovation majeure, dépassant les interventions sectorielles traditionnelles pour adopter une vision holistique qui prend en compte les interactions complexes entre les différents éléments du paysage - agricoles, forestiers, pastoraux et socio-économiques. Cette approche permet une meilleure compréhension et gestion des écosystèmes dans leur globalité, favorisant ainsi un développement plus durable et résilient.

L'introduction de l'approche de cogestion et d'alliances productives représente une autre innovation importante. Cette méthode implique les communautés locales et les acteurs économiques dans la gestion des ressources naturelles, créant un nouveau modèle de partenariat entre l'État, les populations locales et le secteur privé. Ces alliances productives favorisent non seulement une gestion plus durable des ressources, mais stimulent également le développement économique local en améliorant l'accès au marché et en créant des opportunités de revenus supplémentaires.

L'IFPON a été conçu pour apporter plusieurs innovations notables au projet. La conception prévoit, pour la première fois, l'intégration d'un inventaire oléicole détaillé, visant à fournir des données précieuses sur cette culture clé de la Tunisie. La planification d'une enquête socio-économique exhaustive du secteur forestier et pastoral représente, également, une avancée conceptuelle majeure, visant à offrir une compréhension approfondie des dynamiques sociales et économiques liées à ces ressources. Enfin, l'ambition de créer un système d'information permanent et dynamique, soutenu par une structure dédiée au sein du MARHP, a été intégrée dans la conception du projet comme un élément innovant pour marquer un tournant dans la gestion des données et la prise de décision dans le secteur. Ces innovations conceptuelles de l'IFPON visent collectivement à poser les bases d'un renforcement institutionnel substantiel, ouvrant la voie à une gestion plus informée et adaptative des ressources naturelles en Tunisie.

V.1.7 Cohérence avec d'autres projets

Le PGIP s'inscrit dans un contexte riche d'initiatives visant le développement rural et la gestion durable des ressources naturelles en Tunisie. Sur le plan théorique, il présente des synergies potentielles avec plusieurs projets majeurs opérant dans les zones géographiques ciblées par le PGIP ou sur des thématiques connexes. Le PACTE (Programme d'Adaptation au Changement

Climatique des Territoires Ruraux de Tunisie), par exemple, partage avec le PGIP des objectifs de résilience climatique et de gestion rationnelle des ressources dans des régions qui se recoupent partiellement. Les projets IESS à Kairouan et PROFITS à Siliana offrent des complémentarités en termes de développement économique local et de valorisation des filières agricoles, tandis que le projet ProSol (Protection et réhabilitation des Sols dégradés) complète les efforts du PGIP en matière de conservation des ressources naturelles.

Cependant, malgré ces complémentarités évidentes et le potentiel de synergies significatives, la réalité sur le terrain révèle une collaboration limitée entre le PGIP et ces quatre projets. En pratique, les interactions et les actions communes ont été quasiment inexistantes, à l'exception d'un cas notable : l'expérience du PGIP dans la culture du caroubier à Siliana a inspiré une décision de plantation de 1000 hectares supplémentaires de caroubiers dans la même région, dans le cadre du projet PACTE.

L'absence de collaboration substantielle entre ces initiatives soulève des questions sur l'efficacité globale de l'approche du développement rural dans ces régions. Une coordination plus étroite aurait pu permettre de mutualiser les ressources et de créer des synergies opérationnelles pour maximiser l'impact sur les communautés bénéficiaires. Cette situation met en évidence la nécessité d'améliorer les mécanismes de coordination inter-projets et de favoriser une approche plus intégrée du développement territorial.

V.1.8 Cohérence avec les autres projets de la Banque Mondiale en Tunisie

Le PGIP s'inscrit dans un ensemble d'interventions de la Banque Mondiale en Tunisie durant la période 2018-2023, offrant un potentiel significatif de synergies avec trois autres projets majeurs. Le Projet de Développement des Exportations III (PDE3), doté de 50 millions de dollars, vise à accroître et diversifier les exportations des entreprises tunisiennes. Cette initiative pourrait théoriquement compléter le PGIP en offrant des débouchés internationaux pour les produits agricoles et forestiers développés dans le cadre de la gestion intégrée des paysages, renforçant ainsi la valeur ajoutée des interventions du PGIP.

Le Projet d'Inclusion Économique pour les jeunes femmes et hommes (PIE), financé à hauteur de 60 millions de dollars, cible l'amélioration des opportunités économiques pour les jeunes défavorisés dans sept gouvernorats, dont certains se chevauchent avec les zones d'intervention du PGIP. Cette convergence géographique offre un potentiel de synergie considérable, où les jeunes formés dans le cadre du PIE pourraient trouver des opportunités d'emploi ou d'entrepreneuriat dans les activités de gestion des ressources naturelles et de développement agricole promues par le PGIP.

Le Projet d'Intensification de l'Agriculture Irriguée (PIAI), avec un financement de 145 millions de dollars, vise à améliorer les opportunités économiques découlant d'une gestion plus durable des ressources agricoles dans cinq gouvernorats. Ce projet présente des complémentarités évidentes avec le PGIP, notamment dans les domaines de la gestion durable des ressources en eau et de l'amélioration de la productivité agricole, qui sont des aspects cruciaux de la gestion intégrée des paysages.

Malgré ces synergies potentielles, la collaboration effective entre le PGIP et ces trois programmes s'est avérée limitée dans la pratique. Le principal point de convergence a été la création d'une Plateforme commune de développement des chaînes de valeur. Cette initiative

visait à assurer la synergie et la coordination entre les projets et les agences concernées pour soutenir le développement du secteur privé au niveau local. La Plateforme était chargée de mener les activités techniques de développement des chaînes de valeur prévues dans les quatre projets et de coordonner leurs efforts pour que les investissements restent complémentaires dans le soutien au développement des différentes chaînes de valeurs dans les régions ciblées.

Cependant, au-delà de cette plateforme, l'absence d'une collaboration plus poussée entre ces projets souligne les défis de coordination inter-projets et met en lumière l'importance d'une coordination renforcée et d'une approche plus intégrée dans la conception et la mise en œuvre des projets de développement, afin de maximiser l'impact collectif des interventions de la Banque Mondiale en Tunisie et d'assurer une utilisation plus efficace des ressources.

V.2 Efficacité

V.2.1 Taux d'atteinte des objectifs

☐ Objectifs de développement

Nous rappelons que l'Objectif de Développement du Projet (ODP) est « *d'améliorer la gestion des paysages et l'accès aux opportunités économiques pour des communautés ciblées dans les régions du Nord-Ouest et Centre-Ouest en Tunisie* ».

Conformément au document de la deuxième restructuration, trois indicateurs ont été associés à l'ODP à savoir : (1) Superficie ayant des pratiques de GIP en ha ; (2) Nombre d'associations paysannes et MPME ayant un meilleur accès aux acheteurs (et/ou au marché) ; (3) 3. Superficie de forêts (et de parcours) gérés en conformité avec les conventions de cogestion signées (en ha)

Le tableau suivant présente les cibles finales fixées pour ces trois indicateurs de l'ODP (après la 2^{ème} restructuration du projet), ainsi que les valeurs réalisées à la fin du projet (mars 2024) :

Tableau 7 : Taux d'atteinte des cibles pour les indicateurs de l'ODP

Indicateurs de l'ODP	Cible finale (2 ^{ème} Restr.)	Réalisations Mars-24	% de la cible
1. Superficies ayant des pratiques de GIP (ha)	11 800	13 171	112%
2. Associations paysannes et MPME ayant un meilleur accès aux acheteurs (et/ou au marché) (nombre)	17	18	106%
3. Superficie de forêts (et de parcours) gérés en conformité avec les conventions de cogestion signées (ha)	50 000	65 122	130%

Ainsi, les cibles ont été atteintes (et dépassées) pour les trois indicateurs de l'ODP.

☐ Résultats intermédiaires

Huit indicateurs ont été définis pour les résultats intermédiaires du projet. Le tableau suivant présente ces indicateurs, ainsi que les cibles finales fixées après la deuxième restructuration du projet et les réalisations enregistrées à la fin du projet.

Tableau 8 : Taux d'atteinte des cibles pour les indicateurs de résultats intermédiaires

Indicateurs de résultats intermédiaires (IRI)	Cible finale (2 ^{ème} Restr.)	Réalisations Mars-24	% de la cible
CP 1 : Fondements pour la gestion durable des ressources agricoles			
4. Base de connaissances pour la planification des ressources agricoles et naturelles établie (Note)	4	3	75%
5. PDIP élaborés dans les régions et approuvés (nombre)	15	15	100%
6. OSC et MPME constitués / formés (nombre)	38	38	100%
7. Echéances achevées dans la réforme du cadre institutionnel du secteur agriculture et forêts (Niveau)	2	2	100%
8. Cadre juridique revu et révisé (Note)	2	3	150%
CP 2 : Favoriser des investissements régionaux durables			
9. Infrastructures physiques complétées dans les régions grâce à l'appui du projet (nombre)	10	21	210%
10. Chaînes de valeur appuyées par le projet (nombre)	2	2	100%
11. Zones forestières gérées par des plans d'aménagement (ha)	50 000	0	0%

Ainsi, les cibles n'ont pas été atteintes pour les deux IRI suivants :

- « Base de connaissances pour la planification des ressources agricoles et naturelles établie » :

La notation cible de 4 suppose qu'il y ait (1) Un inventaire national des forêts et des parcours ; (2) Un plan national des boisements et reboisements ; (3) Un système de MRV (Mesure, Rapportage et Vérification) en place ; (4) Des plans d'aménagement des forêts et des parcours développés d'une manière participative et approuvés.

Alors que les trois niveaux ont été atteints par le projet, le quatrième niveau ne l'était pas à cause du retard enregistré au niveau des procédures de passation de marché pour la sélection d'un bureau d'étude qui aura pour mission l'actualisation / l'élaboration des plans d'aménagement en question. Un premier appel d'offres international pour cette mission a été lancé depuis 2018 mais était déclaré infructueux. Un deuxième appel d'offres a été lancé en 2023, mais la durée restante du projet n'était pas suffisante pour lancer la mission.

- « Zones forestières gérée par des plans d'aménagement (ha) » :

Là également, la non-atteinte de la cible s'explique par l'échec dans la sélection d'un bureau international pour l'actualisation / l'élaboration des plans d'aménagement en question.

V.2.2 Degré de réalisation des activités et effectivité des résultats

Nous analyserons dans cette partie le degré de réalisation des activités prévues par le projet (telles que revues par la 2^{ème} restructuration) en identifiant notamment les actions non réalisées ou réalisées partiellement (les réalisations ont été déjà détaillées au chapitre § IV- Principales réalisations du projet). Nous traiterons également de l'effectivité des résultats obtenus : Qualité des outputs, déroulement des activités, satisfaction des bénéficiaires, ...

□ RGA / IFPON

La supervision et coordination de cette activité a été confiée à l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) à travers l'accord conclu avec le Gouvernement Tunisien en octobre 2019. Le lancement effectif datait de Janvier 2020 pour une durée initiale de 3 ans. L'accord a fait l'objet par la suite de deux extensions de délais avec une nouvelle date d'achèvement fixée à fin décembre 2023 puis à fin mars 2024.

Pour ce qui concerne le RGA, la première phase de conception de la méthodologie et des outils de collecte des données et de préparation des actions de formations était bien avancée, mais le déploiement de la deuxième phase de collecte de données était entravé par un retard important enregistré au niveau de certaines étapes préalables (finalisation du pré-dénombrement par la DGEDA, sélection d'un prestataire pour la mise en œuvre du plan de communication, ...). Pour cela, la FAO a décidé en février 2022 de suspendre l'appui les phases 2, 3 et 4 du RGA. Depuis cette date, l'intervention de la FAO s'est réduite à la composante IFPON avec une réduction du budget de 9,1 à 6,1 millions €.

Pour la composante IFPON, le déroulement du plan de travail a été affecté par un retard important dans l'achat des équipements nécessaires pour la conduite des activités (Véhicules pickup, système de visioconférence, composants chimiques pour les analyses du sol, images satellites récentes, logiciels, applications de collecte de données Open Foris, SEPAL, mobilier de bureaux, ...). Le manque de clarté au niveau des responsabilités de prise en charge des droits et taxes douaniers pour le dédouanement du matériel (par la FAO ou le MARHP) a entraîné un retard dans la mise à disposition des équipements acquis et le déroulement des activités de terrain. Finalement la collecte des données biophysiques n'a pu être engagée qu'au mois de juillet 2023 et s'est achevée au mois de décembre 2023.

Certaines activités prévues initialement n'ont pas pu être finalisées avant la clôture du projet telles que la mise en place de la carte pastorale, l'extrapolation des résultats, l'intégration des trois bases de données (socioéconomique, biophysique et cartographique), l'opérationnalisation du Géoportail, etc. ce qui pourrait affecter la pérennité des résultats de l'IFPON.

□ Plans de cogestion des forêts et des pâturages (PV d'aménagement)

Comme il a été évoqué au chapitre précédent, l'élaboration / mise à jour de plans de cogestion des forêts et des parcours (PV d'aménagement) n'a pas pu être réalisée en raison de l'échec de l'UGO dans la sélection d'un prestataire pour lui confier cette mission.

Un premier appel d'offres international a été lancé en 2018 pour la réalisation des études d'aménagement de 47.000 ha de forêts dans les gouvernorats de Béja et Jendouba (sur un total de 100.000 ha prévus par le projet pour l'ensemble des UP). Cet appel d'offres a été déclaré infructueux en 2019.

L'UGO a, par la suite, essayé en 2020 de confier à la FAO la réalisation des études d'aménagement sur 100 000 ha de forêts et près de 400 000 ha des nappes alfatières, à travers un contrat d'entente directe. Des termes de référence et une note conceptuelle pour la réalisation de cette mission ont été préparés et un projet de convention entre la DGF et la FAO était prêt pour la signature, mais cette piste a été abandonnée à la fin de l'année 2022 car la FAO avait rencontré des problèmes procéduraux pour l'élaboration d'une convention de grès à grès avec un prestataire (en l'occurrence l'office national des forêts International) à qui elle devrait confier l'élaboration de cette mission et n'avait pas suffisamment de temps pour lancer un appel d'offres international pour le recrutement d'un bureau.

L'UGO a tenté en 2023 de lancer, par elle-même, un appel d'offres international pour le recrutement d'un bureau. Un avis de manifestation d'intérêt a été lancé à la fin du mois de juin et l'UGO a reçu 7 offres dont 3 ont été jugées acceptables. Ce processus a été, par la suite, suspendu car le délai d'exécution de l'activité (environ 18 mois après l'ordre de service) dépassait très largement la date de clôture du projet et l'alternative de prolongation de la durée du projet n'a pas été approuvée par la BM.

❑ Conventions de cogestion et alliances productives

Sur la période du déroulement du projet, 22 conventions de cogestion ont été signées entre la DGF et 22 GDA, dont 12 conventions signées en 2019 et renouvelées en 2022, 5 conventions signées en 2019 et non renouvelées en 2022, et 5 conventions signées en 2022.

Le projet a permis aussi de conclure une quarantaine d'alliances productives (AP) sur la période 2019-2023 entre les GDA et une quinzaine d'opérateurs économiques.

L'examen de la mise en œuvre de ces nouvelles approches a permis de dégager les commentaires suivants :

- Le document des conventions de cogestion présentait quelques lacunes. Parmi celles-ci, nous citons une délimitation imprécise du territoire pour certaines conventions, un règlement d'exploitation insuffisamment détaillé, ainsi que des quotas d'exploitation mal estimés³.
- La signature des conventions de cogestion en mars 2019 a été effectuée d'une manière relativement précipitée. En effet, il n'y a pas eu suffisamment d'actions de communication et de formation / vulgarisation sur cette nouvelle approche, ni au niveau central auprès des départements du MARHP impliqués dans le projet, ni au niveau régional auprès des GDA, des populations locales, des UREP et des arrondissements du CRDA engagés dans le projet. Il y a lieu de signaler que ces conventions ont été signées à titre exceptionnel par un arrêté

³ Exemple : Pour le GDA Jawaher Oueslat, les quotas maximums étaient sous-estimés : 0,375 T pour le romarin frais et 5T pour le Caroube, alors que les productions annuelles ont atteint jusqu'à 59T pour le romarin frais et 35T pour le Caroube.

ministériel vu que le code forestier prévoit l'accès aux ressources forestières par adjudication.

- L'effort d'encadrement et d'accompagnement des GDA et des opérateurs économiques (OE) par les UREP était jugé insuffisant ce qui s'est traduit, dans quelques cas, par un fonctionnement peu efficace des alliances et l'apparition de relations conflictuelles entre le GDA et l'OE.
- L'efficacité du processus de sélection des GDA s'est révélée insuffisante dans certains cas. Plusieurs GDA créés au lancement du PGIP en 2018 et 2019, notamment 7 GDA à Kairouan et 1 GDA dans l'UP Douleb, se sont révélés insuffisamment structurés et mal organisés. Ces groupements ont été confrontés à divers problèmes internes tels que des conflits entre membres et le non-respect de la tenue annuelle de l'assemblée générale. Cette situation, couplée à un accompagnement insuffisant de la part des UREP, a considérablement entravé le succès de l'approche de cogestion dans certaines UP.
- La mise en œuvre de l'approche de cogestion nécessitait un effort important de renforcement des capacités des GDA pour améliorer leurs organisations et les accompagner dans le développement d'un modèle d'affaires qui garantit leur autonomie financière sur toute l'année et leur durabilité. Dans le cadre du PGIP, cet effort était quasiment absent, et la majorité des GDA avaient une activité très ponctuelle (2 à 3 mois) liée à l'exploitation des ressources forestières et n'ont pas cherché à intégrer d'autres activités connexes.
- En 2019, la sélection des OE pour la constitution des AP a été réalisée à travers un appel à candidature centralisé. Ceci a suscité un vif intérêt pour les UP les plus attractives, tandis que d'autres UP comme Sidi Rabeh et Garn Halfaya au Kef n'ont reçu aucune candidature, ce qui a empêché les GDA ayant signé des conventions de cogestion dans ces UP d'exploiter les ressources forestières au cours de la période 2019-2021. Ce mode de sélection des OE a été remplacé en 2022 par une démarche plus appropriée qui a consisté à procéder à une sélection de grés à grés de l'OE par le GDA lui-même, moyennant un accompagnement de l'UREP / l'UGO dans cette démarche.
- Pour les AP signées à partir de 2021, la durée des conventions (1 à 2 ans) est jugée courte pour l'OE et ne lui permet pas, en général, de s'engager dans des investissements importants qui ne peuvent pas être rentabilisés sur une telle durée.
- Un point faible notable à signaler est la quasi-absence d'intégration de valeur ajoutée par les GDA au niveau local. Les activités sont restées principalement focalisées sur la collecte, sans intégrer des processus de transformation comme la distillation, ce qui aurait pu augmenter significativement les revenus générés.

□ Etude de développement des chaînes de valeur

Sur quatre chaînes de valeur (CV) prévues initialement par le projet, seules deux CV ont été retenues par la deuxième restructuration, à savoir la CV « Huiles essentielles couplées thalassothérapie dans la région du Nord-ouest » et la CV « Plantes aromatiques culinaires dans la région du Nord-ouest ».

Les études de ces deux CV ont été confiées à la Task-Force pour le Développement des Chaînes de Valeur et Clusters en Tunisie (TFDCVC), qui est une plateforme opérationnelle créée par décret gouvernemental en 2018 et chargée d'une mission d'intérêt général consistant en le développement des chaînes de valeur en Tunisie.

Pour chacune des deux CV retenues par le PGIP et étudiées par un bureau d'études international recruté par la TFDCVC, un plan d'investissement et d'amélioration d'affaires (PIAA) a été élaboré et a comporté 7 actions prioritaires pour un budget de 1,4 millions DT par plan.

L'UGO comptait entamer la mise en œuvre des actions des PIAA, au début de l'année 2022, en sollicitant l'appui de la TFDCVC pour l'appui à l'élaboration des termes de références des premières missions. Toutefois, ces efforts ont été suspendus dans le cadre de la 2^{ème} opération de restructuration du PGIP.

❑ **Elaboration et mise en œuvre des PDIP**

Les constats relevés au niveau du processus d'élaboration des PDIP qui a été lancé au cours de la phase de préparation du PGIP tournent principalement autour des éléments suivants :

- L'élaboration des PDIP pour certaines UP semble avoir été menée de manière hâtive, compromettant ainsi une concertation adéquate avec les populations et les acteurs locaux. Cette précipitation a eu des répercussions négatives sur la pertinence de certaines actions proposées. Le cas du PDIP de Ain Boussaadia à Siliana illustre cette problématique : il prévoyait la plantation de 700 ha d'oliviers, alors que les acteurs locaux affirment que les superficies adaptées à cette culture dans l'UP ne dépassent pas 150 ha. De plus, plusieurs PDIP ont inclus des actions de greffage d'oléastres, sans prendre en compte le risque de défrichement du couvert végétal environnant que cette pratique pourrait entraîner.
- Les PDIP élaborés n'ont pas fait l'objet de priorisation des actions en fonction des possibilités de financement. Cette lacune, couplée à l'absence d'une stratégie de communication efficace, a engendré des attentes disproportionnées au sein des communautés locales. En effet, la validation des PDIP par les conseils locaux de développement a été interprétée comme un engagement à réaliser l'intégralité des investissements prévus dans le cadre du PGIP.

Le projet n'ayant pas mis en place un mécanisme d'information régulier sur son déroulement et sa contribution effective à la mise en œuvre des PDIP, un fossé s'est creusé entre les attentes des populations et la réalité des interventions. Ainsi, même à l'achèvement du PGIP, une incompréhension persistait parmi la majorité des habitants quant à l'écart entre les investissements prévus dans les PDIP et ceux effectivement réalisés dans leurs régions.

❑ **Révisions du cadre juridique et institutionnel**

Plusieurs pistes avaient été explorées pour la révision du cadre juridique et institutionnel. L'UGO avait envisagé en 2018 de recourir à un consultant / bureau d'études pour la réalisation de cette activité, mais cette voie a été rapidement abandonnée au profit de l'internalisation de cette activité au sein de la DGF avec l'appui de la Direction Générale des Affaires Juridiques et Foncières (DGAJF) du MARHP. Un projet d'amendement de quelques articles du code forestier a été préparé par DGAJF et la DGF et a fait l'objet de plusieurs révisions suite à de nombreuses et longues concertations avec la présidence du gouvernement et les autres ministères concernés.

La DGAJF avait également entamé la réflexion sur l'amélioration du cadre institutionnel en étudiant la possibilité de création d'un office national des forêts ou d'une direction générale élargie qui regroupe l'ensemble des acteurs en charge des activités forestières (y compris la régie d'exploitation des forêts).

Toutefois, ces travaux pilotés par la DGAJF n'ont pas été finalisés et il a été décidé en 2022 de solliciter le centre des études juridiques et judiciaires (CEJJ) du ministère de la justice pour la prise en charge de cette activité. L'élaboration et la validation des termes de référence de la mission et du projet de convention entre la DGF et le CEJJ ont mis beaucoup de temps (près d'une année) avant d'obtenir l'accord du ministère de la justice en Août 2023. Ainsi, cette convention n'a pas pu être engagée dans le cadre du PGIP, puisque sa durée de réalisation (1 année) dépasse la date de clôture du projet. Cette activité sera menée sur le budget de l'Etat.

□ Promotion de l'innovation par la R&D

Le projet avait envisagé de réaliser cette activité à travers des conventions de partenariat avec l'Agence de Vulgarisation et de Formation Agricole (AVFA) et l'Institution de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles (IRESA), mais ces conventions ont été officiellement annulées en 2020, et il a été décidé de lancer un appel à proposition pour le choix d'une institution de recherche. Finalement, cet appel à proposition n'a pas été lancé et il était proposé d'établir une convention avec l'Institut National de Recherche en Génie Rural, Eaux et Forêts (INGREF) pour la réalisation d'un programme pilote de R&D. Là encore, cette convention n'a pas pu être concrétisée à cause, semble-t-il, de difficultés dans le transfert des fonds à l'INGREF.

□ Techniques agro-sylvo-pastorales intelligentes

Cette activité constituait un des principaux axes du projet initial puisqu'elle représentait 31% du montant total du prêt (28,9 millions € sur un total de 93,1 millions €). A la suite de la deuxième restructuration du projet, cette activité ne représentait que 9% du prêt total (2,0 millions € sur 21,4 millions €).

Les réalisations du projet à ce niveau étaient relativement modestes en comparaison avec les activités réalisées sur le budget de l'Etat ou à travers d'autres projets de développement. Celles réalisées à travers des marchés lancés par l'UGO ou les UREP ont totalisé 1,6 millions € d'engagements et ont porté notamment sur :

- La réalisation de 474 ha de plantations forestières et pastorales dans 6 UP ;
- La conduite de peuplements sur une superficie de 1583 ha répartis dans 8 UP ;
- L'entretien de 19 km de TPF à l'UP Maarouf Jebel Essarj
- L'aménagement d'une piste de 8,6 km à Douleb Semmama
- La réalisation de travaux de Conservation des Eaux et des Sols (CES) dans 3 UP : Correction de ravins de 300 ha à Oued El Melah et réalisation de banquettes mécaniques sur 1850 ha à Garn Halfaya et Sidi Rabeh au Kef.

Ce bilan relativement limité pourrait s'expliquer notamment par le retard enregistré au niveau du lancement des marchés et par l'abandon, lors de la deuxième restructuration, des marchés qui étaient en cours et qui n'étaient pas encore engagés.

En effet, dans le cadre de la deuxième restructuration du projet, 13 marchés portant sur la mise en œuvre de techniques agro-sylvo-pastorales étaient abandonnés bien qu'ils aient été à un stade relativement avancé (voir liste des marchés abandonnés en annexe). Il s'agit de :

- 2 marchés dont les dossiers d'AO étaient en cours de validation ou en attente d'élaboration l'étude environnementale et sociale ;
- 6 marchés dont les dossiers d'AO ont été validés,
- 2 marchés dont les AO ont été publiés,
- 3 marchés pour lesquels l'entreprise était sélectionnée

Ces marchés abandonnés totalisent un investissement estimé à 13 millions DT et portaient sur :

- 280 ha de plantations forestières et pastorales
- Réhabilitation de 50 Km de Pistes Forestières dans la région Sedjnen, l'étude de réhabilitation de 47km de pistes forestières et l'étude de réhabilitation du périmètre irrigué de Selta-Zoghmar dont les TDRs ont obtenus la non objection de la BM.
- 176 km de TPF
- Des travaux de correction de ravins sur 370 ha
- Banquettes mécaniques sur 600 ha
- 41 ouvrages de protection

□ Plantations oléicoles

Il s'agit de l'activité la plus importante du PGIP en termes d'engagements financiers puisqu'elle représente 40% du total des engagements du projet (6,6 millions € sur 16,5 millions €).

Les superficies d'oliviers plantées ont atteint près de 5800 ha et constituent l'activité la plus importante parmi les pratiques de GIP mises en œuvre dans le cadre du projet (Les plantations oléicoles ont représenté 44% des 13.171 ha de superficies ayant des pratiques de GIP).

La réalisation de ces plantations était confiée à des entrepreneurs sélectionnés par appels d'offres, selon un mode clé en main avec un taux de réussite exigé minimum de 90%.

Il est à signaler que ce mode était jugé peu pertinent par la majorité des acteurs rencontrés dans le cadre de la présente mission à l'échelle centrale et au niveau des régions, et ce, pour les trois principales raisons suivantes :

- Ce mode ne favorise pas l'engagement du bénéficiaire pour veiller à la réussite de la plantation étant donné que l'action est totalement gratuite.
- Ce mode implique une charge de travail de terrain très importante pour les UREP pour contrôler d'une manière régulière les prestations rendues par les entrepreneurs (plantation, irrigation, ...) et effectuer le comptage du taux de réussite des plantations à chaque demande de paiement de l'entrepreneur.

- Le coût à l'hectare planté se situe à un niveau relativement élevé, en comparaison avec le coût de plantation enregistré par d'autres projets qui exigent un engagement minimum du bénéficiaire (en espèces ou en nature) : Coût moyen de 1 140 €/ha pour le PGIP.

❑ Investissements complémentaires pour les infrastructures locales

Malgré l'intérêt très important accordé par les populations locales à ces investissements en infrastructures locales, la portée de cette activité a été sensiblement réduite au cours des deux opérations de restructuration. Le budget alloué à cette activité est passé de 6,5 millions € lors de la programmation initiale du projet, soit 7% du montant total du prêt, à seulement 0,152 millions € après la 2^{ème} restructuration du projet, soit 0,7% du prêt total.

D'ailleurs, plusieurs marchés de réalisation d'infrastructures d'eau étaient en cours de lancement au début de l'année 2022 et ont été abandonnés lors de la deuxième opération de restructuration (voir tableau des marchés abandonnés en annexe). Ceci concerne :

- 5 marchés de création de citernes individuelles de collecte des eaux pluviales (totalisant 133 citernes pour un coût total estimé de 2,7 millions DT) dont les dossiers d'appels d'offres étaient élaborés et validés et publiés ou en cours de validation ;
- 4 marchés portant création de 7 forages pour un coût total de 1,3 millions DT, dont les dossiers d'appels d'offres étaient élaborés mais en attente de l'étude environnementale et sociale.

Finalement, le projet a pu réaliser, à travers les marchés lancés par l'UGO/ les UREP, 2 forages d'eau (un à Wassya et un autre à Sidi Rabeh) et 13 citernes individuelles de collecte des eaux pluviales au Kef (dont 10 à Sidi Rabeh et 3 à Garn Halfaya), pour un coût total de 150 mille €. D'autres travaux d'infrastructures ont été réalisés par les GDA et ont porté notamment sur la réalisation d'un forage à Ain Boussaadia, la réhabilitation d'un bassin d'eau de capacité 75 m³ à Choucha et l'entretien de 6 points d'eau répartis sur 4 UP.

Notons, enfin, qu'aucune piste rurale n'a été réalisée dans le cadre du projet, malgré une attente importante exprimée par les populations de plusieurs localités qui souffrent de problème d'isolement. Cette attente a été manifestée dans les PDIP par la programmation de 196 km de pistes rurales pour l'ensemble des 15 UP, pour un coût cumulé de 23,5 millions DT.

❑ Appui financier aux GDA

Sur les 17 GDA ayant des conventions de cogestion actives en 2022/2023, 15 GDA ont signé des accords de financement avec la DGF dont 14 GDA ont pu réellement bénéficier d'appui financier pour l'acquisition de matériel (équipements informatiques, tracteur et remorque, citerne, charrue trois disques, cultivateurs, ...).

Des raisons internes aux GDA sont à l'origine du nonaccès des trois GDA à l'appui financier : Deux GDA de la région de Siliana (Sodga et Dj Bargou) n'étaient pas conformes aux critères d'éligibilité pour la signature d'accords de financement, car ils n'ont pas organisé leurs assemblées générales pour l'année 2022. Pour ce qui concerne le GDA Douleb à Kasserine, il a signé l'accord de financement, mais il n'a pas pu ouvrir un compte bancaire à cause d'un conflit interne entre les membres du conseil d'administration.

L'appui financier reçu par chacun des 14 GDA bénéficiaires a varié entre 90 mille DT et 114,5 mille DT, soit entre 80% et 100% du montant de l'appui prévu pour chaque GDA (114,5 mille DT).

❑ **Sous-projets contribuant à la croissance et à la diversification économique**

L'UGO a rencontré des difficultés au niveau des modalités opérationnelles de mise en œuvre de cette activité. L'exploration des différentes possibilités n'a été engagée d'une manière active que tardivement. L'UGO a entamé en 2022 la préparation de termes de références pour le recrutement d'un prestataire par gouvernorat pour l'appui au financement de micro-projets, mais cette voie a été abandonnée car le temps restant avant la clôture du projet était insuffisant pour le lancement des appels d'offres, la sélection des prestataires et la mise en œuvre des activités. Ainsi, il a été décidé d'opter pour l'établissement d'une convention par entente directe avec un acteur de référence ayant de l'expérience dans ce domaine. Le processus de recherche et de négociation avec les prestataires potentiels, ainsi que les procédures d'obtention de l'avis de non-objection du contrôleur de dépenses ont été relativement longs, avant d'obtenir en mai 2023 une confirmation d'intérêt officielle de la part de l'Union Tunisienne de Solidarité Sociale (UTSS) à mettre en œuvre cette activité dans les huit gouvernorats du projet. Une demande d'avis de non-objection a été déposée auprès de la BM en août 2023, mais compte tenu du délai restant pour la clôture du projet, la Banque a recommandé de réviser le mandat de l'UTSS et de limiter son intervention à quelques actions pilotes sur une durée de trois à quatre mois. Finalement, cette activité a été abandonnée.

V.2.3 Effet de la pandémie du COVID-19

La pandémie du COVID-19 a eu un impact négatif significatif sur la mise en œuvre des activités du projet, particulièrement, au cours de l'année 2020. En effet :

- Les activités d'exploitation des ressources forestières dans le cadre des conventions de cogestion et d'alliances productives ont été gravement perturbées durant cette année ;
- L'exécution des travaux de terrain de certains marchés, notamment ceux relatifs aux plantations oléicoles et forestières, a accusé un retard considérable à partir du deuxième trimestre de l'année 2020 ;
- Le lancement des appels d'offres a également subi des retards importants au cours du deuxième et du troisième trimestre 2020 ;
- Les actions de formations prévues dans le cadre du RGA / IFPON (formation sur la collecte de données du RGA, formation en cartographie pour l'IFPON, ...) ont dû être reportées à plusieurs reprises au cours de l'année 2020.

V.2.4 Reporting et suivi-évaluation

Les principales observations et remarques relevées concernant le reporting et le suivi-évaluation du projet portent sur les points suivants :

- Composition du COPIL : Le comité de pilotage national (COPIL) du projet est composé d'un très grand nombre de membres (dépassant la quarantaine). Il rassemble les représentants de l'UGO, du ministère de l'Agriculture et d'autres ministères impliqués, ainsi que les présidents des conseils régionaux des 8 gouvernorats concernés, les présidents des conseils locaux de développement des délégations liées au projet, ainsi que les représentants des GDA participants. À cela s'ajoutent les observateurs constitués par les membres de l'UGO, des UREP et d'autres acteurs projet.
À titre d'exemple, le COPIL de décembre 2020 comptait une centaine de participants et celui de janvier 2023 en dénombrait une soixantaine. Cette composition très étendue n'est pas propice à la tenue efficace des réunions ni au processus de prise de décision. Un nombre aussi élevé de participants rend les discussions et la coordination difficiles au sein de cette instance de pilotage stratégique.
- Réunions du COPIL : Bien que la décision ministérielle portant création et organisation du COPIL prévoit la tenue d'au moins deux réunions par an, seulement trois réunions ont eu lieu sur toute la durée du projet : une en 2019, une en décembre 2020 et une en janvier 2023. Une telle fréquence des réunions n'était pas suffisante pour assurer un pilotage optimal du projet.
- Reporting : Depuis la stabilisation de l'équipe de l'UGO en 2020, un rapport d'avancement complet est préparé régulièrement, en moyenne tous les 6 mois. Ce rapport détaillé inclut un suivi méticuleux des réalisations du projet, ventilé par composante. Il comprend également une mise à jour du cadre de résultats et des réalisations financières, ainsi qu'une actualisation du plan d'action. Les informations nécessaires à ces actualisations sont recueillies grâce à un système de collecte de données dédié, mis en place auprès des UREP et des membres de l'UGO, garantissant ainsi un reporting rigoureux et à jour.

De plus, un dashboard dynamique, convivial et accessible en ligne a été aussi conçu pour assurer le suivi des indicateurs de résultats du projet (relatifs à l'objectif de développement et aux résultats intermédiaires). Ce dashboard facilite le reporting et le suivi des progrès réalisés.

- Sauvegardes environnementales et sociales : Un Cadre de Gestion Environnementale et Sociale (CGES) a été mis en place pour le projet, permettant d'intégrer les aspects environnementaux et sociaux dans la planification et la mise en œuvre des actions et investissements. L'évaluation réalisée dans le cadre du CGES montre que les impacts environnementaux négatifs potentiels du projet sont généralement d'ampleur faible à moyenne, réversibles et facilement maîtrisables.

Par ailleurs, un suivi environnemental et social est assuré par les UREP au niveau régional, conjointement au suivi technique de l'exécution des travaux. Cependant, l'absence d'un spécialiste en sauvegardes environnementales et sociales au sein de l'UGO a freiné, en 2020, le lancement de certains appels d'offres nécessitant une étude E&S. Cette contrainte n'a pu être levée qu'en 2021 grâce à l'apport d'une expertise mobilisée par la Banque

mondiale et l'intervention d'une consultante junior membre de l'UGO⁴. Un suivi E&S sur terrain a été aussi opérationnalisé à partir de 2022, en s'appuyant sur des fiches (checklists) et des cahiers de chantier.

Une mission externe de mise en œuvre des sauvegardes n'a ainsi pu être engagée qu'à la fin du projet, vers septembre 2023.

Sur un autre plan, une mission d'évaluation sociale et de la violence basée sur le genre a été réalisée lors de la phase finale du projet.

- Gestion des plaintes: Un mécanisme de gestion des plaintes a été mis en place dans le cadre du PGIP à partir de 2020, y compris celles liées au Genre ou à la violence basée sur le genre (VBG). Un rapport de synthèse faisant état du traitement de ces plaintes est régulièrement élaboré et annexé au rapport d'avancement semestriel. De plus, un tableau de bord en ligne, recensant les plaintes reçues et traitées, a été conçu pour assurer un suivi rigoureux. Au total, depuis l'instauration de ce système, 77 plaintes ont été reçues et traitées, avec un temps moyen de réponse n'excédant pas 14 jours, ce qui témoigne de l'efficacité du mécanisme mis en place.

⁴ Il s'agit d'une consultante junior qui a été recrutée au sein de l'UGO au poste de spécialiste en gestion financière. De par sa formation, cette consultante a apporté une contribution précieuse au projet sur ce volet E&S.

V.3 Efficience

V.3.1 Adéquation du budget prévu

Le tableau suivant présente la répartition du prêt de la BM par composante et activité selon le montage initial du projet et après la 2^{ème} restructuration du projet :

Tableau 9 : Financement du PGIP par activité avant et après la restructuration

Composantes / activités	Prêt BIRD en M €		
	Initial (A)	Après Rest2 (B)	(B) / (A)
CP 1. Fondements pour la gestion durable des ressources	13,034	9,416	72%
SC 1.1. Gestion de l'information et création de connaissance	7,448	8,547	115%
Système d'information des forêts, et parcours	5,586	6,147	110%
Plans de co-gestion intégrée des forêts et des parcours	1,862	2,400	129%
SC 1.2. Planification du développement territorial	3,259	0,669	21%
Finalisation des PDIP	0,465		0%
Identification des nouvelle UP et développement de leurs PDIP	0,931		0%
Développement des AP et des CV	1,862	0,669	36%
SC 1.3. Renforcement des cadres juridiques et institutionnels	2,328	0,200	9%
Renforcer le cadre juridique	0,466	0,150	32%
Renforcer le cadre institutionnel du MARHP	0,931		0%
Promouvoir l'innovation grâce à la recherche et développement	0,931	0,050	5%
CP 2. Favoriser des investissements régionaux durables	74,48	10,230	14%
SC 2.1. Pratiques agricoles intelligentes et durables	52,136	8,951	17%
Techniques agro-sylvo-pastorales durables	28,861	2,029	7%
Plantations d'oliviers	23,275	6,922	30%
SC 2.2. Invest. complémentaires d'infrastructures locales	6,517	0,152	2%
SC 2.3. Favoriser la croissance économique	15,827	1,127	7%
CP 3: Gestion du Projet	5,586	1,766	32%
TOTAL	93,100	21,412	23%

Alors que le montant total du prêt après la deuxième restructuration représente 23% du budget initial, certaines activités considérées comme primordiales au démarrage du projet ont subi une baisse beaucoup plus conséquente de leur enveloppe financière. C'est particulièrement le cas des activités suivantes :

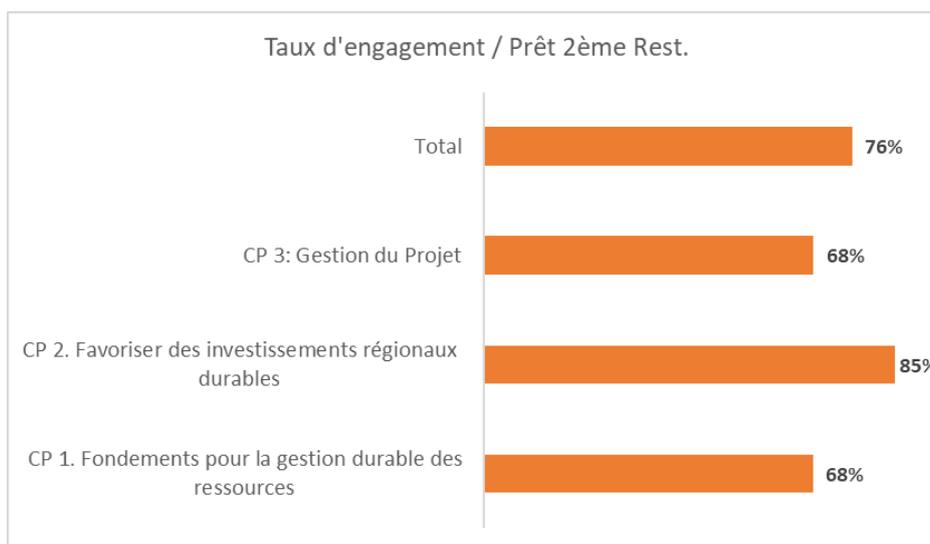
- Les techniques agro-sylvo-pastorales, dont le financement est passé de 28,9 millions € à 2 millions €, soit seulement 7% du montant initial.
- L'appui aux GDA et les sous-projets de diversification économique, dont l'enveloppe est passée de 15,8 millions € à 1,1 million €, représentant 7% du financement de départ.
- Les investissements complémentaires d'infrastructures locales, dont le montant a chuté de 6,5 millions € à 0,152 million €, soit 2% du budget prévu initialement.

Rappelons que l'allocation des financements lors de la deuxième restructuration s'est basée principalement sur la faisabilité de réalisation des activités avant la clôture du projet en mars 2024, en privilégiant surtout les marchés déjà engagés. Néanmoins, cette décision a entraîné une diminution significative du poids accordé à des actions jugées importantes au lancement du projet, faisant planer le risque, non seulement, de compromettre l'atteinte des objectifs originaux du projet, mais aussi d'affaiblir l'approche novatrice de gestion intégrée des paysages, qui était l'un des aspects distinctifs et innovants du PGIP. On peut dès lors se demander s'il n'aurait pas été plus pertinent d'envisager une extension des délais du projet afin de préserver sa cohérence et d'assurer un financement adéquat pour la réalisation d'un niveau minimum des activités considérées comme essentielles.

V.3.2 Taux d'engagement

A fin septembre 2024, les engagements nets effectués s'élevaient à 16,327 millions €, représentant un taux d'engagement de 76% par rapport au montant du prêt fixé après la seconde restructuration. Ce taux d'engagement variait selon les composantes entre 68% et 85%, comme l'illustre la figure suivante :

Figure 6 : Taux d'engagement par composante



Par ailleurs, l'analyse des engagements par sous-composante, comparés au financement initial et après la seconde restructuration (voir tableau ci-après), révèle les points suivants :

- Les activités relatives à la sous-composante 1.3, portant sur le renforcement des cadres juridique et institutionnel ainsi que la promotion de l'innovation par la recherche et développement, n'ont fait l'objet d'aucun engagement.
- Le taux d'engagement était relativement faible pour la sous-composante 2.3 en raison de la non-réalisation des activités de financement des sous-projets de diversification économique.

- Les engagements, rapportés au montant initial du prêt, se situent à un niveau très bas pour les sous-composantes 2.2 et 2.3 et pour les activités liées aux techniques agro-sylvo-pastorales (respectivement 2%, 3% et 6%), indiquant que les actions menées dans ces domaines étaient très marginales par rapport à la conception initiale du projet.

Cette analyse met en lumière les écarts significatifs entre la planification du projet lors de sa conception et sa mise en œuvre effective, avec certains volets ayant été très peu développés par rapport aux attentes initiales.

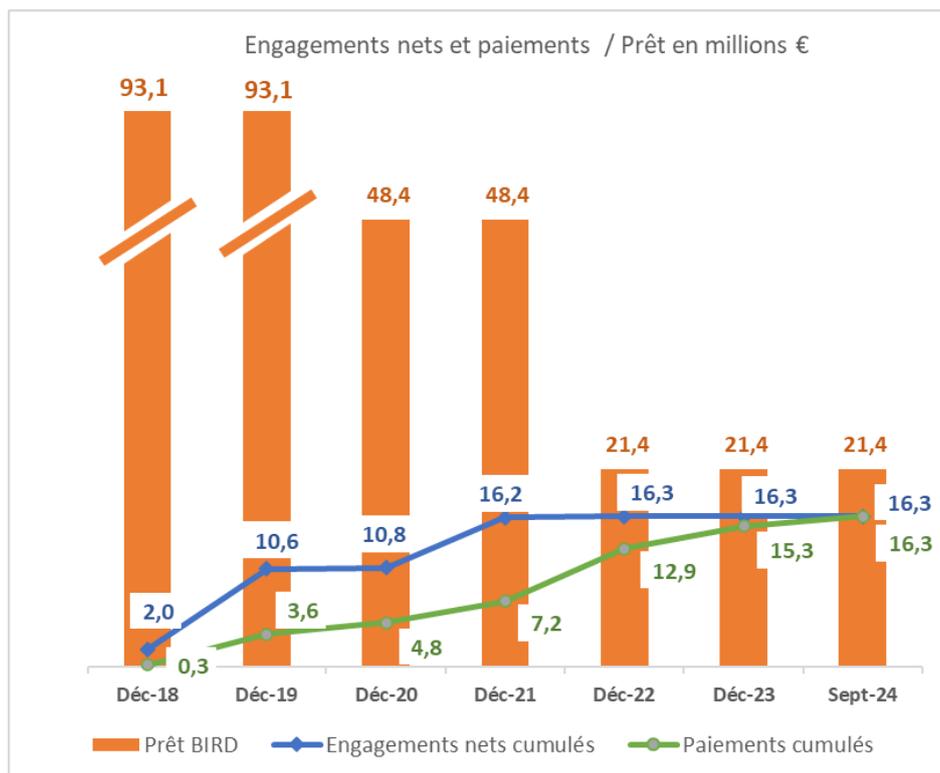
Tableau 10 : Engagements par sous-composante, comparés au budget initial et final

Composantes / activités	Prêt BIRD en M €		Engagements Nets en M€	Engagements	
	Initial (A)	Après Rest2 (B)		/ Prêt initial	/ Prêt Rest2
CP 1. Fondements pour la gestion durable des ressources	13,034	9,416	6,417	49%	68%
SC 1.1. Gestion de l'information et création de connaissance	7,448	8,547	5,874	79%	69%
Système d'information des forêts, et parcours	5,586	6,147	5,874	105%	96%
Plans de co-gestion intégrée des forêts et des parcours	1,862	2,400		0%	0%
SC 1.2. Planification du développement territorial	3,259	0,669	0,543	17%	81%
Finalisation des PDIP	0,465		0,033	7%	
Identification des nouvelle UP et développement de leurs PDIP	0,931			0%	
Développement des AP et des CV	1,862	0,669	0,510	27%	76%
SC 1.3. Renforcement des cadres juridiques et institutionnels	2,328	0,200		0%	0%
Renforcer le cadre juridique	0,466	0,150			
Renforcer le cadre institutionnel du MARHP	0,931				
Promouvoir l'innovation grâce à la recherche et développement	0,931	0,050			
CP 2. Favoriser des investissements régionaux durables	74,48	10,230	8,705	12%	85%
SC 2.1. Pratiques agricoles intelligentes et durables	52,136	8,951	8,162	16%	91%
Techniques agro-sylvo-pastorales durables	28,861	2,029	1,602	6%	79%
Plantations d'oliviers	23,275	6,922	6,560	28%	95%
SC 2.2. Invest. complémentaires d'infrastructures locales	6,517	0,152	0,125	2%	82%
SC 2.3. Favoriser la croissance économique	15,827	1,127	0,419	3%	37%
CP 3: Gestion du Projet	5,586	1,766	1,205	22%	68%
TOTAL	93,100	21,412	16,327	18%	76%

V.3.3 Analyse de la dynamique de déploiement du projet dans le temps

Pour analyser la dynamique de déploiement du projet dans le temps, il convient d'examiner l'évolution des engagements et des paiements cumulés au fil des années, comme l'illustre la figure suivante :

Figure 7 : Evolution des engagements et des paiements cumulés du projet comparés au prêt



La figure précédente met en évidence les éléments suivants :

- Les engagements financiers les plus substantiels ont été réalisés en 2019 et 2021. L'année 2019 a enregistré l'engagement de l'action IFPON avec la FAO pour 5,9 millions d'euros, ainsi que plusieurs marchés de plantations d'oliviers pour 2,4 millions d'euros. En 2021, d'autres marchés de plantations oléicoles d'un montant de 3,7 millions d'euros et des travaux agro-sylvo-pastoraux d'un million d'euros ont été engagés.
- Bien que 99% des engagements aient été atteints en 2021, le rythme des paiements était relativement lent, avec seulement 43% des engagements payés jusqu'à fin 2021.
- À la fin de l'année 2019, les niveaux d'engagement et de paiement étaient très faibles par rapport au montant initial du prêt (respectivement 11% et 4%), constituant l'une des principales raisons de la première restructuration du projet et de la réduction du prêt de 93,1 à 48,4 millions d'euros.
- Malgré les progrès réalisés, au terme de l'année 2021 (quatre ans après le lancement du projet et deux ans avant sa clôture), les taux d'engagement et de paiement par rapport au nouveau montant du prêt (48,4 millions d'euros) demeuraient insuffisants (34% et 15% respectivement), justifiant une deuxième restructuration et une nouvelle révision à la baisse du prêt.

Ces constats témoignent des obstacles majeurs auxquels le projet a été confronté dans la mise en œuvre des activités prévues, obstacles et contraintes qui seront analysés plus en détail dans le paragraphe suivant.

V.3.4 Contraintes de mise en œuvre du projet

Les principaux facteurs ayant entraîné des retards, la non-réalisation ou une réalisation partielle des activités du projet peuvent être résumés comme suit :

1. Complexité du projet : Le projet a été caractérisé par une complexité intrinsèque due à la diversité des spécialités impliquées (Forêt, CES, Eau, PV, etc.) et à la multiplicité des intervenants au niveau du MARHP (DGF, DGPA, DACTA, DGEDA, etc.). Cette complexité a été amplifiée par la nécessité de coordonner les actions entre le niveau central et les huit régions ciblées, créant des défis logistiques et de communication significatifs.
2. Document du projet et manuel des procédures : Le document du projet et le manuel des procédures, piliers essentiels pour une exécution efficace, n'ont pas fait l'objet d'une formation approfondie ni d'un partage de compréhension adéquat auprès de l'UGO et des UREP. Cette lacune a entraîné une appropriation tardive des outils de gestion et a généré des défis opérationnels conséquents. Le temps d'adaptation nécessaire a été considérable, affectant aussi bien l'ancienne que la nouvelle UGO, et a ralenti la préparation et le lancement de nombreuses activités. La situation s'est trouvée aggravée par l'absence d'un plan de passation de marché au démarrage du projet, un outil pourtant crucial pour la planification et l'exécution des activités initiales. Ces difficultés combinées ont significativement impacté la phase de démarrage du projet, soulignant l'importance cruciale d'une préparation minutieuse et d'un accompagnement soutenu des équipes dans les phases préliminaires des projets de développement complexes.
3. Contraintes organisationnelles au niveau central : L'organisation centrale du projet a été confrontée à une série de défis structurels et opérationnels qui ont considérablement entravé son efficacité. L'instabilité chronique de la direction s'est manifestée par la succession de cinq directeurs à la tête de l'UGO, dont quatre durant la seule période 2018-2020. Cette volatilité s'est étendue aux postes stratégiques du Ministre et du DGF (six ministres successifs, et trois directeurs généraux à la DGF entre 2018 et 2024). A cela s'ajoute le changement d'ordonnateur de la DGFIOF à la DGF lors de la première restructuration du projet. L'UGO a également pâti d'un renouvellement fréquent de son personnel et de vacances prolongées sur des postes cruciaux, notamment dans les domaines de la sauvegarde environnementale et sociale, du suivi-évaluation, du développement sylvo- pastoral et du développement territorial. Par ailleurs, la faible attractivité des conditions de travail, caractérisée par des avantages salariaux limités, un manque de formation, ainsi que l'incertitude quant à la pérennité des anciens postes à la fin du projet, a engendré une démotivation du personnel. Cette constellation de facteurs a significativement compromis la continuité opérationnelle et l'efficacité de la gestion du projet au niveau central, entravant ainsi sa mise en œuvre optimale.
4. Difficultés organisationnelles au niveau des UREP : Les UREP ont été confrontées à plusieurs obstacles majeurs. Premièrement, les DRPS et les chefs d'arrondissements Forêt et PV, déjà submergés par leurs responsabilités courantes, n'ont pu accorder au projet l'attention requise. L'absence de mesures incitatives (telles que des avantages financiers ou des opportunités de formation) a également contribué à un manque de motivation chez ces cadres. Des changements de personnel ont affecté également certains postes clés au niveau des unités régionales. Le recrutement de consultants juniors s'est avéré particulièrement problématique, avec un taux d'occupation des postes oscillant entre 11% et 33% selon les régions, en raison

de conditions peu compétitives (rémunération insuffisante, exigence de patente, etc.). Les consultants engagés, souvent novices, ont nécessité une longue période d'adaptation, ce qui a significativement limité leur efficacité durant les premières phases du projet. Enfin, l'absence de formation spécifique aux procédures de la Banque Mondiale a considérablement entravé la capacité des UREP à lancer efficacement les appels d'offres, ralentissant ainsi la mise en œuvre du projet.

5. Complexité des procédures de passation de marchés : Le projet a été entravé par diverses complications liées aux procédures de passation de marchés. La centralisation initiale, suivie d'une décentralisation après la première restructuration, n'a pas résolu tous les problèmes. L'UGO a peiné à valider rapidement les cahiers des charges des UREP, confrontée à un afflux de dossiers, des difficultés avec les PGES et une lenteur de la validation de certains dossiers par la Banque Mondiale. La double conformité exigée aux procédures tunisiennes et de la Banque Mondiale a considérablement ralenti le processus. Les transitions à la tête de la DGF ou du Ministère ont engendré des délais supplémentaires, notamment pour la publication de l'arrêté relatif à la délégation de signature du ministre au DGF en tant qu'ordonnateur. Par ailleurs, la complexité des cahiers des charges et les conditions d'exécution exigeantes (zones peu accessibles, contrats de longue durée, critères de réception des travaux, ...) ont dissuadé de nombreux petits entrepreneurs. La mise en place des PGES (par exemple pour les forages et les pistes) s'est révélée ardue, nécessitant une validation par un expert E&S ainsi qu'une publication sur les plateformes en ligne du Ministère et de la Banque Mondiale, ajoutant ainsi une couche de complexité au processus.
6. Insuffisance de formation et d'assistance : Le projet a souffert d'un manque crucial de formation et d'assistance. L'absence d'actions de formation pour l'UGO, les UREP et les autres acteurs du MARHP, ainsi que le manque de formation sur les procédures spécifiques au projet ont limité l'efficacité des équipes. L'échec du recrutement d'une assistance externe a privé le projet d'un soutien potentiellement précieux.
7. Impact de la pandémie de COVID-19 : La pandémie de COVID-19 a entravé le déroulement de certaines activités du projet, particulièrement en 2020. Les restrictions sanitaires, les confinements et les perturbations logistiques ont ralenti ou interrompu de nombreuses opérations, affectant le calendrier global du projet.
8. Appels d'offres infructueux : Plusieurs appels d'offres se sont révélés infructueux, notamment pour les études des PV d'aménagement et certains marchés de travaux agro-sylvopastoraux. Ces échecs ont retardé la mise en œuvre de composantes importantes du projet et ont nécessité des ajustements dans la planification et l'allocation des ressources.
9. Refus de la Banque Mondiale d'accorder une extension : La décision de la Banque Mondiale de rejeter la demande de l'État tunisien d'étendre la durée du projet jusqu'à fin 2025 a eu des répercussions significatives. Cette prolongation aurait offert l'opportunité d'optimiser la réalisation de plusieurs composantes essentielles du projet. Parmi celles-ci figuraient les travaux agro-sylvopastoraux, le développement d'infrastructures locales, la mise en œuvre de sous-projets de diversification économique, l'élaboration d'études pour des plans de cogestion, ainsi que la finalisation des activités nécessaires à l'opérationnalisation et à la pérennisation de l'IFPON. Ce refus a considérablement restreint la capacité du projet à atteindre pleinement ses objectifs initiaux, limitant ainsi son impact potentiel sur le développement rural et la gestion durable des ressources naturelles dans les régions concernées.

V.3.5 Communication

L'absence d'une stratégie et d'un plan de communication cohérents a significativement impacté l'image du PGIP auprès des diverses parties prenantes.

Le faible taux de réalisation et les retards dans la mise en œuvre des activités ont conduit à deux restructurations majeures et à une réduction drastique du budget initial du prêt de la BIRD, passant à un quart de sa valeur initiale. Ces contraintes ont largement contribué à une perception négative du projet au sein de l'administration publique, souvent considéré comme un échec.

Au niveau local, l'image du projet a été ternie par la non-réalisation de nombreuses activités prioritaires inscrites au PDIP, notamment le désenclavement des régions isolées via la construction de pistes rurales et les investissements dans les infrastructures de mobilisation des eaux. Le manque de communication régulière par l'UGO et les UREP sur l'avancement du projet et le degré de prise en charge par le PGIP des actions des PDIP a exacerbé cette perception négative auprès des populations bénéficiaires.

De plus, les GDA, malgré les bénéfices tirés du projet, ont exprimé leur déception face à la suspension des conventions de cogestion à la fin du projet.

Paradoxalement, le PGIP a généré plusieurs acquis notables, tels que l'expérimentation de l'approche de cogestion et les innovations apportées par l'IFPON. Malheureusement, ces réussites n'ont pas été suffisamment valorisées ni communiquées de manière appropriée, limitant ainsi la reconnaissance des aspects positifs du projet

V.4 Impact

V.4.1 Impact sur les populations

L'impact général du projet sur les populations locales présente des aspects à la fois positifs et mitigés, reflétant la complexité des interventions du projet.

En termes d'amélioration des revenus, l'approche de cogestion et d'AP a généré des résultats tangibles. Le projet a créé 112 mille jours de travail au profit des populations locales, générant 5,36 millions de dinars tunisiens de revenus pour les populations. Néanmoins, cette amélioration des revenus varie considérablement d'une UP à l'autre et entre les différents GDA, en fonction de plusieurs facteurs : Maturité du processus de mise en œuvre de l'approche de cogestion, identification d'opérateurs économiques et signature d'alliances productives, disponibilité des ressources forestières, fluctuation des productions à cause de la sécheresse, ... De plus, cette amélioration des revenus est souvent ponctuelle, ne durant que 1 à 3 mois maximum, et irrégulière au fil des années, principalement en raison des conditions climatiques et de la volatilité des prix de certains produits (Exemple du Caroube).

A titre d'exemple, le GDA Dj Bargou a pu réaliser des recettes exceptionnelles d'environ 1,2 millions DT en 2022, mais seulement 0,4 millions DT en 2023. Pour d'autres GDA dans les régions du Kef, Béja et Kasserine, les revenus issus de la cogestion n'ont pas dépassé les 15 mille DT sur toute la durée du projet.

Sur un autre plan, les plantations d'oliviers offrent une perspective d'amélioration prévisionnelle des revenus pour les populations bénéficiaires. Par exemple, au Kef Sud et à Oued El Malah, où les cultures actuelles ne sont plus rentables à cause des effets du changement climatique (avec des rendements de céréales atteignant parfois le bas niveau de 5 quintaux à l'hectare), ces plantations représentent une alternative prometteuse. Cette amélioration devrait être d'autant plus significative avec la hausse des prix de vente de l'huile d'olive sur le marché international. En effet, il est attendu qu'une exploitation moyenne de 2,2 ha dégage une marge nette moyenne de près de 6 mille DT/an et que l'ensemble du projet génère une marge nette moyenne estimée à 2,2 millions DT/an⁵.

Malgré ces aspects positifs, un sentiment de déception prévaut chez une partie de la population. Plusieurs facteurs contribuent à ce mécontentement :

- La non-réalisation totale ou partielle de certaines composantes des PDIP considérées comme très prioritaires par les populations. Ces composantes incluent : a) L'accès à l'eau potable b) L'amélioration des pistes rurales c) Le financement de micro-petits projets individuels ou dans le cadre du développement des Chaînes de Valeur (CDV)

Pour illustrer cette situation, sur 31,5 millions de dinars d'investissements en infrastructure inscrits dans les 15 PDIP (dont 23,5 millions pour l'aménagement/réhabilitation de pistes

⁵ Estimations selon les résultats de l'Etude d'analyse économique et financière Ex-Poste du projet PGIP, réalisée en mars 2024.

rurales et 8 millions pour des infrastructures d'eau), seuls 0,5 million de dinars d'investissement en infrastructures d'eau ont été engagés. De plus, plusieurs marchés en préparation, comme la construction de 133 citernes d'eau et la création de 7 forages, ont été abandonnés dans le cadre de la 2^{ème} restructuration du projet.

Un exemple concret de cette situation se trouve à Sidi Rabah, où sur 80 citernes prévues par le PDIP, seules 10 ont été réalisées. Un marché pour 60 citernes supplémentaires avait été publié mais a été abandonné lors de la 2^{ème} restructuration.

- L'abandon de projets structurants pour les localités, tels que le projet d'espace récréatif à Siliiana (comprenant un camping et un lac de loisir). Malgré les travaux d'investigation et les études préliminaires, cette action a été abandonnée.
- La sollicitation des populations, GDA et UREP avant la 2^{ème} restructuration pour identifier les infrastructures et les sous-projets économiques à maintenir, mais dont les propositions n'ont finalement pas été retenues dans cette 2^{ème} Restructuration.
- Le non-renouvellement des conventions de cogestion à la fin du projet, ce qui soulève des inquiétudes quant à de potentiels conflits sociaux en cas de retour à un mode d'exploitation des ressources forestières par vente aux enchères.

L'enquête de satisfaction menée à la fin du projet auprès d'un échantillon de bénéficiaires confirme les constats précédents. En effet, l'étude dégage un taux de satisfaction globale par rapport à l'intervention du projet d'environ 75% (25% très satisfaits et 50% plutôt satisfaits). Ce taux s'élève à 87% pour les bénéficiaires de l'activité de cogestion (44% très satisfaits et 43% plutôt satisfaits) et à 75% pour les bénéficiaires des plantations d'oliviers (11% très satisfaits et 64% plutôt satisfaits), alors que ce taux est de 0% pour les bénéficiaires de travaux de CES (banquettes mécaniques) et d'infrastructures (citernes d'eau).

Par ailleurs, l'impact du projet sur la fixation des populations dans les zones rurales est variable. Dans certains cas, comme à Sammama à Kasserine, le projet favorise une fixation des populations dans des zones difficiles grâce aux plantations d'oliviers. Cependant, dans d'autres cas, il existe un risque de non-fixation des populations en raison de la non-réalisation des investissements d'infrastructures (pistes rurales, mobilisation d'eau) et d'autres investissements permettant aux populations d'améliorer leurs revenus (sous-projets de diversification économique et projets économiques structurants).

En conclusion, bien que le projet ait apporté des améliorations dans certains domaines, l'écart entre les attentes suscitées et les réalisations effectives dans d'autres domaines a créé un sentiment d'insatisfaction, soulignant la nécessité d'une approche plus intégrée et soutenue du développement rural dans ces régions.

V.4.2 Impact sur les paysages

L'impact du projet sur les paysages des régions concernées s'est manifesté de diverses manières, avec des résultats à la fois positifs et mitigés. Un des changements les plus notables a été la conversion de terres dégradées ou pauvres en zones plus productives. Par exemple, dans les régions du Kef Sud et d'Oued El Maleh, on a observé une transformation significative : des terres auparavant dédiées à des cultures céréalières peu rentables ou laissées inexploitées ont été

reconverties en oliveraies. Cette conversion ne représente pas seulement un changement d'utilisation des terres, mais aussi une amélioration potentielle de la rentabilité agricole pour les populations locales.

Dans certaines régions, le projet a réussi à créer des paysages complets, aboutissant à une amélioration significative de l'aspect et de la fonctionnalité des territoires. Des exemples marquants de cette transformation peuvent être observés à Kairouan, à Oued Maleh à Bizerte, à Sidi Bouzid et au Kef. Ces réalisations démontrent le potentiel du projet à remodeler positivement les paysages ruraux.

La plantation d'oliviers, au-delà de son impact visuel et économique, a également joué un rôle crucial dans la lutte contre l'érosion du sol sur les terres menacées par ce phénomène. Un cas exemplaire est celui d'Oued Malah, où la combinaison de plantations d'oliviers et de travaux de correction des ravins a permis non seulement de protéger les sols contre l'érosion, mais aussi d'arrêter le phénomène de sédimentation au niveau du barrage et du lac d'Oued Maleh. Cette intervention illustre comment les actions du projet peuvent avoir des effets bénéfiques multiples, allant de la conservation des sols à la protection des ressources en eau.

Un autre aspect positif du projet a été la diminution des incendies dans la plupart des Unités Paysagères (UP) concernées. Un exemple frappant de cette réussite est l'absence totale d'incendies dans les deux UP de Sejnane. Ce résultat encourageant est attribué à l'approche de cogestion mise en place par le projet et à l'implication accrue des populations locales dans la gestion et la protection de leur environnement.

Cependant, malgré ces réussites, il existe un risque que l'objectif global de "Gestion intégrée des paysages" ne soit pas pleinement atteint. Ce risque provient du fait qu'une très faible part des actions prévues dans les PDIP a été effectivement concrétisée. L'exemple d'Oued Malah est particulièrement révélateur de cette problématique : Bien que la plantation d'oliviers ait été réalisée avec succès, d'autres investissements essentiels pour garantir un développement intégré et durable n'ont pas été mis en œuvre. Ces investissements manquants incluent des projets d'irrigation, l'amélioration des pistes rurales, d'autres travaux de conservation des eaux et des sols (CES), ainsi que des actions de remembrement et d'apurement foncier.

En ce qui concerne les pratiques agro-sylvo-pastorales, leurs effets sur le paysage se sont avérés assez limités. Les actions réalisées dans ce domaine, telles que le reboisement, le peuplement, les TPF, et les actions de conservation des eaux et des sols, ont été de faible envergure ou d'importance réduite par rapport aux ambitions initiales du projet.

En conclusion, l'impact du projet sur les paysages présente un bilan mitigé. D'un côté, des transformations positives sont observées, notamment dans la conversion de terres dégradées, l'amélioration de certains paysages, et la lutte contre l'érosion. De l'autre, le projet n'a pas réussi à mettre en œuvre l'ensemble des actions prévues pour une gestion véritablement intégrée des paysages. Cette situation souligne l'importance d'une approche holistique et la nécessité de garantir la réalisation de l'ensemble des composantes prévues pour atteindre pleinement les objectifs de développement durable et de gestion intégrée des paysages ruraux.

V.4.3 Effets sur les GDA

Les GDA ont connu des transformations contrastées à la suite du Projet, avec des renforcements de leurs capacités mais aussi des défis inattendus dans leur fonctionnement et leur relation avec les communautés locales.

Parmi les effets positifs, le projet a contribué à la création de nouveaux GDA dans le cadre du PGIP. Sur les 22 GDA impliqués dans le projet, 12 ont été créés en 2018 et 2019, après son lancement. Cette initiative a permis d'étendre le réseau d'organisations locales impliquées dans le développement rural et la gestion des ressources naturelles.

Un impact notable du projet a été l'amélioration des revenus des GDA. Cette amélioration est liée, d'une part, aux activités de cogestion mises en place par le projet, et d'autre part, à l'introduction de nouveaux services offerts aux adhérents et à la communauté locale (labours, irrigation, etc.) suite à l'acquisition de matériel agricole (tracteur, remorque, citerne, charrue trois disques, cultivateurs, etc.). Ainsi, selon l'analyse économique et financière ex-post du projet, la marge nette moyenne par GDA a été multipliée par au moins 5, passant d'environ 1000 DT à plus de 5000 DT.

Il convient de noter que cette amélioration de la marge aurait pu être plus importante dans le cas d'une exploitation des ressources forestières élargie à d'autres produits. À titre d'exemple, le GDA de Sidi Mechreg à Sejnane a réalisé des revenus moyens de l'ordre de 150 mille DT/an grâce à la vente du myrte frais. Ces revenus pourraient atteindre plus de 500 mDT/an si l'on intègre l'exploitation d'autres produits forestiers tels que le lentisque et le pin pignon.

De plus, l'impact économique aurait été plus important si les GDA avaient opté pour une intégration locale de la valeur ajoutée, par exemple à travers la distillation. En effet, la majorité des GDA se sont limités à la collecte et la vente en l'état de produits forestiers, et très rares sont ceux qui ont intégré d'autres activités en aval. Le GDA El Baraka « Tbainia » constitue un bon exemple à cet égard. Disposant d'un matériel adapté, en 2023, les responsables ont décidé de transformer les quantités de myrte collectées et de vendre à l'opérateur 33 litres d'huile à un prix unitaire de 350 DT, au lieu de vendre 28 tonnes de myrte vert à un prix de 200 millimes le kg. Cette opération a permis d'employer 10 femmes dans la collecte et 32 femmes dans la distillation sur une période de 30 jours.

Par ailleurs, le projet a renforcé le rôle des GDA en tant qu'acteurs clés du développement territorial, en les impliquant activement dans les initiatives de conservation et de gestion durable des forêts et des parcours au sein de leurs Unités Paysagères respectives. Parmi les réalisations des GDA dans ce domaine, on peut citer l'entretien de 10 pistes forestières, l'aménagement d'une superficie de près de 100 ha en plantations oléicoles et forestières, le nettoyage de 20 ha de forêt, l'entretien de 6 points d'eau, la réhabilitation d'un bassin d'eau et la réalisation d'un forage (à Ain Boussaadia, avec l'appui de l'opérateur économique).

Un autre effet positif a été le renforcement des liens entre les GDA et les services CRDA, notamment les DRPS et les Arrondissements des forêts. Cette collaboration renforcée a le potentiel d'améliorer la coordination des actions de développement rural et de gestion des ressources naturelles.

Cependant, malgré ces effets positifs, il est important de noter que l'impact du projet sur les GDA aurait pu être plus significatif s'il y avait eu une meilleure formation et un accompagnement plus soutenu des GDA par le projet.

Un aspect préoccupant des effets du projet sur les GDA concerne la perte de crédibilité de certains groupements vis-à-vis des populations locales. Cette situation est principalement due à des promesses non tenues ou à des activités initiées mais non achevées. Un exemple concret de cette problématique s'est produit à Kairouan, où les GDA ont été sollicités par l'UREP pour identifier, en collaboration avec la population locale, des idées de projets à lancer au niveau des UP. Les GDA se sont fortement impliqués dans ce travail, menant plusieurs investigations avec l'appui des habitants. Cependant, cette activité a été par la suite abandonnée, créant ainsi une rupture de confiance entre les GDA et les populations locales.

Cette perte de crédibilité a eu des conséquences tangibles sur l'adhésion aux GDA. Un cas particulièrement frappant est celui du GDA El Mostakbal à Sidi Rabeh, dans la région du Kef. Ce groupement a vu le nombre de ses adhérents passer de quelques centaines à seulement une trentaine actuellement.

Enfin, il est à noter que le statut et l'organisation actuels des GDA sont peu favorables à leur développement. Leur statut à but non lucratif et l'absence de personnel rémunéré permanent, avec une activité basée principalement sur le bénévolat du comité, posent des défis en termes de professionnalisation et de pérennisation des activités.

V.4.4 Effets sur les parties prenantes

Les effets du projet sur les parties prenantes à l'échelle centrale et régionale se sont manifestés de manière variable, avec certains changements positifs notables mais aussi des limitations importantes.

Un des impacts les plus significatifs a été observé au sein de la DGF, où le projet a catalysé un changement de culture vis-à-vis de l'approche de cogestion. Cette évolution est aussi remarquable au niveau régional, où plusieurs services régionaux impliqués dans le projet ont manifesté une adhésion croissante à cette approche. Cette adhésion à l'approche de cogestion pourrait potentiellement conduire à une gestion plus durable et équitable des ressources forestières à long terme, en intégrant davantage les communautés locales dans les processus de décision et de gestion.

Le projet a également permis de renforcer les capacités des acteurs dans certains domaines, notamment en relation avec la mise en œuvre de l'IFPON. Cependant, il est important de noter que ces efforts de formation, bien que positifs, se sont révélés insuffisants pour garantir une véritable autonomie de la DGF et des CRDA dans la reproduction de l'inventaire et l'actualisation de ses résultats. Cette situation souligne la nécessité d'un programme de formation pratique plus approfondi et à long terme pour assurer une véritable appropriation des techniques et méthodologies liées à l'IFPON par les acteurs centraux et régionaux.

Malgré ces avancées dans certains domaines, il faut souligner que, de manière générale, les effets du projet sur les parties prenantes à l'échelle centrale et régionale sont restés limités. Cette limitation est principalement attribuée à un manque d'actions de formation et de renforcement des capacités suffisamment étendues et approfondies. Ce constat met en lumière une opportunité manquée de capitaliser pleinement sur le projet pour renforcer de manière significative les compétences et les capacités des acteurs clés à tous les niveaux de gouvernance.

V.4.5 Analyse spécifique des impacts de l'approche de cogestion

L'approche de cogestion et les alliances productives mises en œuvre dans le cadre du projet ont engendré des impacts significatifs et multidimensionnels, démontrant leur potentiel pour le développement durable des zones rurales tunisiennes.

Sur le plan socio-économique, ces initiatives ont considérablement amélioré les conditions de vie des populations locales. Les chiffres d'affaires des GDA ont connu une augmentation notable, entraînant des répercussions favorables sur les activités réalisées dans les paysages. Par exemple, certains GDA ont vu leurs revenus annuels passer de quelques milliers de dinars à plus de 150 000 DT, comme dans le cas du GDA de Sidi Machreg à Sejnane, grâce à la vente de myrte frais. Cette augmentation des revenus a permis aux GDA d'investir dans des équipements et des services bénéficiant à l'ensemble de la communauté.

La création d'emplois, tant saisonniers que permanents, a été un des impacts les plus tangibles, et a été particulièrement bénéfique pour les femmes. Dans certaines régions, on a observé la création de jusqu'à 35 jours de travail par saison pour 3 à 4 membres d'une même famille. Les conditions de travail se sont nettement améliorées, avec une rémunération significativement plus élevée par rapport aux travaux agricoles traditionnels ou aux chantiers d'adjudication. Les femmes, notamment, ont exprimé leur satisfaction quant à ces opportunités, soulignant des revenus pouvant atteindre 25 à 55 DT par jour, contre 10 à 15 DT dans d'autres secteurs. Cette amélioration des revenus a eu un impact direct sur la qualité de vie des familles, permettant une meilleure scolarisation des enfants et un accès accru aux soins de santé.

L'impact sur la gestion des ressources forestières a été également remarquable. On note une meilleure conservation des produits forestiers et une maîtrise accrue des méthodes et périodes de coupe et de collecte. Par exemple, dans la région de Siliana, la gestion durable du caroubier a permis non seulement d'augmenter les revenus (avec des recettes exceptionnelles d'environ 1,2 million de DT en 2022 pour le GDA Dj Bargou), mais aussi d'améliorer la santé des arbres et la qualité des fruits. Les adhérents des GDA, conscients que les forêts constituent leur moyen de subsistance, accordent désormais une grande importance à leur protection et leur préservation. Cela s'est traduit par une réduction significative des superficies incendiées, grâce aux activités de sensibilisation et de gardiennage menées par les GDA en coordination avec les centres forestiers régionaux. Dans certaines zones, comme à Sejnane, on a même observé une absence totale d'incendies depuis la mise en place de l'approche de cogestion.

Les alliances productives ont favorisé un accès organisé au marché et encouragé l'investissement des opérateurs économiques dans les paysages. Ces investissements ont pris diverses formes, illustrant l'engagement du secteur privé dans le développement local. Par exemple, à Ain Boussaadia, un opérateur économique a financé la réalisation d'un forage, améliorant ainsi l'accès à l'eau pour la communauté. Dans d'autres régions, on a vu la réhabilitation de locaux de GDA, l'amélioration de pistes rurales, l'installation d'unités de distillation modernes, et l'acquisition de moyens de récolte et de séchage du romarin au profit des GDA. Ces investissements ont non seulement amélioré les conditions de travail mais ont aussi augmenté la valeur ajoutée des produits forestiers. Certains opérateurs sont allés au-delà des aspects

purement économiques, en contribuant à des actions sociales comme l'octroi d'aides pendant le Ramadan ou la rentrée scolaire, renforçant ainsi le tissu social des communautés.

Sur le plan de la gouvernance, l'approche a favorisé le renforcement des capacités managériales des GDA. Par exemple, plusieurs GDA ont réussi à organiser régulièrement leurs assemblées générales, à régulariser leurs situations financières et fiscales, et à maîtriser les procédures de passation de marchés. Cette professionnalisation a conduit à une meilleure crédibilité auprès des partenaires et des autorités locales. Les GDA ont également développé leur capacité de négociation avec les opérateurs économiques, notamment dans la fixation des prix. Cette évolution a été particulièrement visible à partir de 2022, où les GDA ont pu négocier directement avec les opérateurs, conduisant à des accords plus équitables et adaptés aux réalités locales.

L'approche a également eu des impacts positifs sur l'environnement et la gestion durable des ressources. Outre la réduction des incendies, on a observé une contribution active des GDA aux efforts de reboisement et à l'irrigation des nouvelles plantations. Ces actions ont non seulement amélioré la couverture forestière mais ont aussi contribué à la lutte contre l'érosion des sols et à l'amélioration de la biodiversité locale.

Notons enfin que les impacts positifs de l'approche ont été partiellement atténués par des facteurs externes. En effet, les effets du changement climatique, en particulier les épisodes de sécheresse prolongée, ainsi que les perturbations liées à la pandémie de Covid-19, ont occasionnellement entravé le bon déroulement des saisons d'exploitation.

V.5 Durabilité

La durabilité des résultats et des activités menées dans le cadre du PGIP présente des aspects variés selon les domaines d'intervention. Cette analyse détaillée examine la pérennité des principales composantes du projet.

V.5.1 Durabilité de l'activité IFPON

L'implication du MARHP dans l'inventaire IFPON présente des aspects positifs pour la durabilité de l'action. La méthodologie a été élaborée par la FAO avec l'appui de la DGF depuis 2017, impliquant de nombreuses parties prenantes telles que la DGF, la DGEDA, l'institut national de la statistique, le centre national de la cartographie et de la télédétection (CNCT), la régie d'exploitation forestière, ... à travers des ateliers et réunions de concertation en 2017 et 2018. Une révision concertée de la méthodologie a eu lieu par la suite en 2021. De plus, les arrondissements des services régionaux des CRDA (Forêt, PV, Statistiques) ont été impliqués dans les travaux de l'inventaire, et des actions de formation ont été réalisées aux niveaux central et régional.

Cependant, des défis persistent. Les dernières étapes de l'activité, notamment l'exploitation des données et des outils comme le Géoportail et l'Atlas, ont été réalisées de manière précipitée, compromettant leur appropriation par la DGF. La capacité de la DGF à actualiser annuellement l'inventaire reste incertaine. De plus, certaines activités cruciales n'ont pas été finalisées, comme la mise en place de la carte pastorale, l'extrapolation des résultats, l'intégration des trois bases de données (socioéconomique, biophysique et cartographique), et l'opérationnalisation du Géoportail.

Une note conceptuelle de pérennisation de l'IFPON a été élaborée par la FAO, proposant des mesures telles que :

- Renforcement des capacités des acteurs et élaboration de guides pour la reproduction de l'inventaire ;
- Complément de collecte de données, en particulier pour la finalisation de la carte pastorale ;
- Achat de quelques images satellites de haute résolution ;
- Extrapolation des résultats (calculs intermédiaires) et intégration des bases de données ;
- Structuration de l'inventaire par la mise en place d'une organisation adéquate (Direction centrale d'inventaire à la DGF et un service dédié dans chaque CRDA) chargée de l'actualisation annuelle de l'inventaire et de l'élaboration d'un rapport national annuel ;
- Achat de quelques équipements nécessaires au niveau régional
- Intégration progressive de technologies avancées (drones, lidars, etc.)

Néanmoins, la concrétisation de ces recommandations demeure incertaine. Leur mise en œuvre dépendra de leur intégration dans le plan de travail annuel de la DGF, financé par le budget de l'État, et/ou de leur prise en charge par d'autres projets de coopération internationale.

V.5.2 Durabilité des Plantations d'oliviers

La durabilité des plantations oléicoles réalisées dans le cadre du projet présente des perspectives contrastées. Dans la majorité des sites, le taux de réussite après le départ de l'entrepreneur demeure encourageant, atteignant souvent les 80%. Ce taux élevé constitue un indicateur positif pour la pérennité des oliveraies nouvellement établies. Néanmoins, plusieurs défis significatifs menacent leur viabilité à long terme.

L'un des principaux obstacles réside dans le manque d'engagement de certains bénéficiaires. Les efforts insuffisants en matière d'irrigation et de conduite culturale risquent de compromettre la survie des jeunes plants et de réduire progressivement le taux de réussite initial. Cette situation souligne l'importance cruciale d'une implication continue des agriculteurs dans l'entretien de leurs plantations.

Les problèmes d'irrigation persistent dans plusieurs zones et représentent une menace sérieuse pour la durabilité des oliveraies. À Kairouan, l'absence de réalisation des deux forages prévus initialement par le PGIP compromet l'approvisionnement en eau des plantations. Au Kef, particulièrement à Garn Halfaya, l'accès à l'eau est problématique (source d'eau à 25 km), nécessitant un renforcement des moyens logistiques du GDA local, notamment par l'acquisition d'un second tracteur avec citerne pour assurer l'approvisionnement en eau au profit des adhérents. La situation est également préoccupante à Oued Malah, où l'absence de citerne et de tracteur pour le GDA entrave l'irrigation des oliviers. De plus, l'accès à 500 hectares d'oliveraies y est compromis en raison de la non-réalisation d'une piste initialement prévue.

La formation des bénéficiaires constitue un autre enjeu crucial. Bien que des initiatives de formation sur la taille et la conduite des oliviers aient été menées dans certaines régions, comme à Bizerte, de nombreuses zones n'ont pas encore bénéficié de ces formations essentielles. L'absence de formation adéquate sur les techniques de taille, de conduite et de cueillette dans plusieurs régions compromet sérieusement la gestion optimale et la productivité future des oliveraies.

Enfin, des besoins en infrastructures complémentaires se font sentir. Au Kef, la mise en place de clôtures collectives s'avère nécessaire pour protéger les plantations contre les attaques de sangliers. Par ailleurs, l'absence d'huileries à proximité de certaines zones d'intervention, notamment au Kef, à Sidi Bouzid et à Kasserine, pose un défi pour la transformation et la valorisation future de la production oléicole.

Ces différents facteurs soulignent la nécessité d'une approche intégrée et soutenue pour assurer la durabilité des plantations oléicoles. Une attention particulière doit être portée à la résolution des problèmes d'irrigation, au renforcement des compétences des bénéficiaires, et à la mise en place des infrastructures complémentaires nécessaires pour garantir non seulement la survie, mais aussi la productivité et la rentabilité à long terme de ces oliveraies.

V.5.3 Durabilité de l'Approche de cogestion

La durabilité de l'approche de cogestion développée dans le cadre du PGIP se trouve actuellement confrontée à des défis majeurs. L'absence de réforme du code forestier, initialement prévue pour ancrer juridiquement cette approche novatrice, constitue un obstacle

significatif à sa pérennisation. Ainsi, le non-renouvellement des conventions de cogestion avec les GDA à l'issue du projet, met en péril la continuité des initiatives engagées.

Face à ces contraintes, les GDA font preuve de résilience et explorent diverses solutions alternatives pour maintenir l'approche de cogestion. Certains groupements envisagent de solliciter des autorisations exceptionnelles pour poursuivre l'exploitation des ressources forestières selon le modèle de cogestion. Cette démarche s'inspire d'un précédent encourageant: une société communautaire à Zaghouan a obtenu une autorisation spéciale de la présidence du gouvernement pour l'exploitation des ressources forestières en cogestion. Motivés par cet exemple, d'autres GDA (par exemple à Siliana) s'orientent vers la création de sociétés communautaires dans l'espoir d'obtenir des dérogations similaires, leur permettant ainsi de maintenir leur engagement dans la gestion participative des ressources forestières.

Ces initiatives témoignent de la volonté des acteurs locaux de préserver les acquis du projet et de poursuivre une approche qui a démontré son potentiel en termes de gestion durable des ressources et de développement local. Cependant, elles soulignent également la nécessité d'un cadre juridique et institutionnel plus adapté pour soutenir et généraliser ces pratiques à long terme.

Dans ce contexte, l'étude d'évaluation de l'approche de cogestion réalisée à la fin du projet aurait pu jouer un rôle crucial. Malheureusement, ses résultats n'ont pas bénéficié d'une diffusion suffisante, limitant ainsi leur impact potentiel sur les décisions futures. L'absence d'un atelier de capitalisation représente une opportunité manquée de partager largement les enseignements tirés de cette expérience, de mettre en valeur les réussites, et d'identifier les axes d'amélioration. Un tel événement aurait pu non seulement contribuer à la reconnaissance des avantages de l'approche de cogestion, mais aussi fournir des arguments solides en faveur de son institutionnalisation et de sa généralisation.

La situation actuelle met en lumière l'importance d'une approche plus intégrée dans la conception et la mise en œuvre des projets de développement. Elle souligne la nécessité d'anticiper les défis de pérennisation dès les phases initiales, en travaillant simultanément sur les aspects opérationnels, juridiques et institutionnels. De plus, elle révèle l'importance cruciale de la capitalisation et de la diffusion des expériences pour informer les politiques publiques et faciliter l'adoption à plus grande échelle des approches innovantes.

En conclusion, bien que l'approche de cogestion développée dans le cadre du PGIP ait démontré son potentiel, sa durabilité reste fragile en l'absence d'un cadre juridique adapté. Les initiatives des GDA pour maintenir cette approche témoignent de sa valeur perçue sur le terrain, mais une action concertée impliquant les autorités nationales, les acteurs locaux et les partenaires de développement sera nécessaire pour assurer sa pérennisation et son expansion à l'échelle nationale.

V.5.4 Pérennité des GDA

La pérennité des GDA impliqués dans le PGIP est confrontée à plusieurs défis structurels et opérationnels qui méritent une attention particulière.

Un des obstacles majeurs à la pérennité des GDA réside dans leur statut juridique actuel. Leur classification en tant qu'organisations à but non lucratif limite considérablement leur capacité à générer des revenus et à développer des activités économiques durables. Cette contrainte statutaire est exacerbée par l'absence de personnel cadre permanent et rémunéré au sein des

GDA. La dépendance excessive au bénévolat et à l'engagement ponctuel des membres du comité directeur entrave la professionnalisation de la gestion et la continuité des actions entreprises.

Le PGIP, malgré ses nombreuses initiatives, n'a pas suffisamment adressé ces faiblesses structurelles. L'absence d'actions de renforcement des capacités spécifiquement dédiées aux GDA dans le cadre du projet constitue une opportunité manquée. Ce manque de formation et d'accompagnement a fragilisé la capacité des GDA à relever efficacement les défis de gestion, de planification stratégique et de développement organisationnel auxquels ils sont confrontés.

Pour assurer leur viabilité future, les GDA nécessitent un accompagnement approfondi visant à améliorer leur organisation interne et à développer un modèle d'affaires solide permettant d'assurer leur autonomie financière et leur durabilité.

Par ailleurs, dans le contexte spécifique des alliances productives mises en place dans le cadre du PGIP, un besoin pressant d'accompagnement rapproché des GDA et des opérateurs économiques se fait sentir. Ces alliances, qui représentent un potentiel important pour le développement économique local, nécessitent un suivi et un soutien continus pour surmonter les défis initiaux et atteindre leur plein potentiel. Un tel accompagnement pourrait inclure des conseils en gestion, un soutien dans la négociation et le suivi des contrats, ainsi qu'une assistance technique pour améliorer la qualité et la quantité de la production.

L'absence d'actions de renforcement des capacités dans le cadre du PGIP souligne une lacune importante dans l'approche du projet. Cette omission a potentiellement limité l'impact et la durabilité des interventions du projet, laissant les GDA insuffisamment préparés pour capitaliser pleinement sur les opportunités créées et pour faire face aux défis post-projet.

V.5.5 Durabilité relative à d'autres activités

La durabilité d'autres activités clés du projet présente des perspectives variées :

□ Chaînes de Valeur

Bien que des études approfondies aient été menées sur deux chaînes de valeur spécifiques, la transition vers la phase opérationnelle demeure un défi. Les plans d'action et d'investissement élaborés à l'issue de ces études n'ont pas encore été mis en œuvre, laissant en suspens le potentiel de développement économique identifié. Cette situation souligne l'importance de prévoir des mécanismes de suivi et de mise en œuvre dès la phase de conception des projets.

□ Renforcement des cadres Juridique et Institutionnel

La signature de la convention entre la DGF et le Centre d'Études Juridiques et Judiciaires (CEJJ) du Ministère de la Justice est prévue pour 2024 (avec un financement sur le budget de l'État). Cette initiative vise à entreprendre une refonte complète du code forestier. Ce processus, bien qu'ambitieux, s'annonce complexe et potentiellement long, notamment en raison des multiples étapes de validation impliquant le gouvernement et divers ministères concernés. Malgré ces défis anticipés, cette démarche représente une opportunité significative pour moderniser le cadre légal régissant le secteur forestier. La réussite de cette

réforme pourrait avoir des implications durables sur la gouvernance des ressources forestières et sur la mise en œuvre future d'approches innovantes comme la cogestion.

❑ **Etudes d'aménagement**

La non-réalisation de cette activité dans le cadre du PGIP illustre les défis de mise en œuvre rencontrés par le projet. Cependant, sa reconduction sur le budget national de la DGF témoigne d'une volonté de poursuivre les objectifs initiaux. Le lancement récent d'un appel d'offres pour une partie de cette activité est un pas dans la bonne direction, bien que la faible participation des bureaux d'études soulève des questions sur l'accessibilité de ces marchés pour les bureaux d'étude locaux.

❑ **Recensement Général de l'Agriculture (RGA)**

La suspension de l'appui de la FAO et l'annulation du budget correspondant pour le RGA reflètent les aléas fréquents dans la mise en œuvre de projets complexes impliquant plusieurs partenaires. Néanmoins, l'engagement de la DGEDA à poursuivre cette action, en s'appuyant sur le budget national ou d'autres sources de financement, démontre l'importance accordée à cette activité pour le secteur agricole.

VI. SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS

VI.1 Synthèse des points forts et des insuffisances et score d'évaluation

Cette section présente une synthèse des principales réussites et insuffisances du PGIP, structurée selon les cinq critères standards d'analyse de projet. À la suite de ce bilan, nous attribuons un score à chaque critère, basé sur les observations et analyses détaillées effectuées tout au long de l'évaluation.

□ Pertinence et cohérence

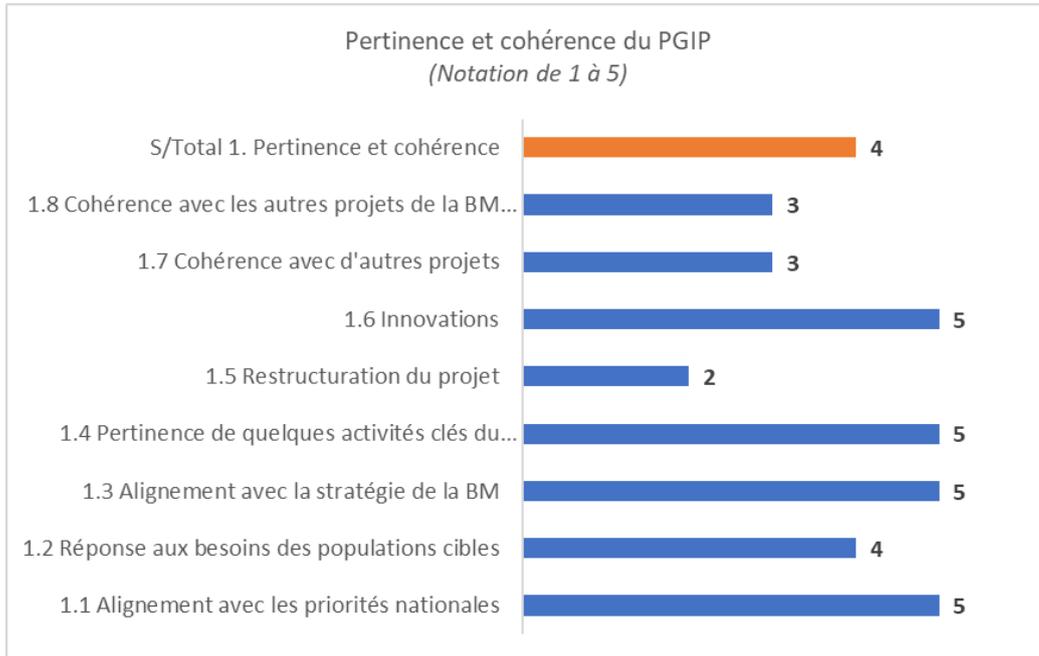
Points forts

- Alignement étroit avec les priorités nationales de réduction des disparités régionales
- Approche multidimensionnelle intégrant aspects économiques, environnementaux et sociaux
- Réponse aux besoins fondamentaux des communautés locales (accès à l'eau, désenclavement, création d'opportunités économiques, ...)
- Cohérence avec les cadres stratégiques de la Banque Mondiale (Cadre de Partenariat Pays, stratégie régionale MENA, Plan d'Action Forestier et Stratégie Agricole de la Banque Mondiale)
- Innovation dans l'approche de gestion intégrée des paysages, prenant en compte les interactions complexes entre les éléments agricoles, forestiers, pastoraux et socio-économiques du paysage.
- Introduction de l'approche de la cogestion et des alliances productives
- Innovations majeures dans l'IFPON (premier inventaire oléicole, première enquête socio-économique, structuration, etc.)

Insuffisances

- Impact négatif des restructurations sur la cohérence et l'envergure initiales du projet : Les modifications successives ont altéré l'équilibre original du projet, remettant en question sa capacité à atteindre ses objectifs initiaux.
- Forte réduction du budget : La diminution du financement de 93,1 à 21,4 millions d'euros a significativement limité la portée et l'ambition du projet.
- Abandon de certaines activités clés suite aux restructurations : Des composantes importantes comme les techniques agro-sylvo-pastorales, les investissements d'infrastructure et l'appui aux sous-projets ont été marginalisées.
- Ajustement disproportionné des cibles pour certains indicateurs du cadre de résultat suite aux restructurations (par exemple révision de la cible des superficies avec pratiques GIP de 100 000 ha à 11 800 ha).
- Collaboration limitée avec d'autres initiatives financées par la Banque Mondiale ou d'autres projets de coopération ciblant les mêmes régions ou traitant de thématiques similaires.

Figure 8 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Pertinence et Cohérence



□ Efficacité

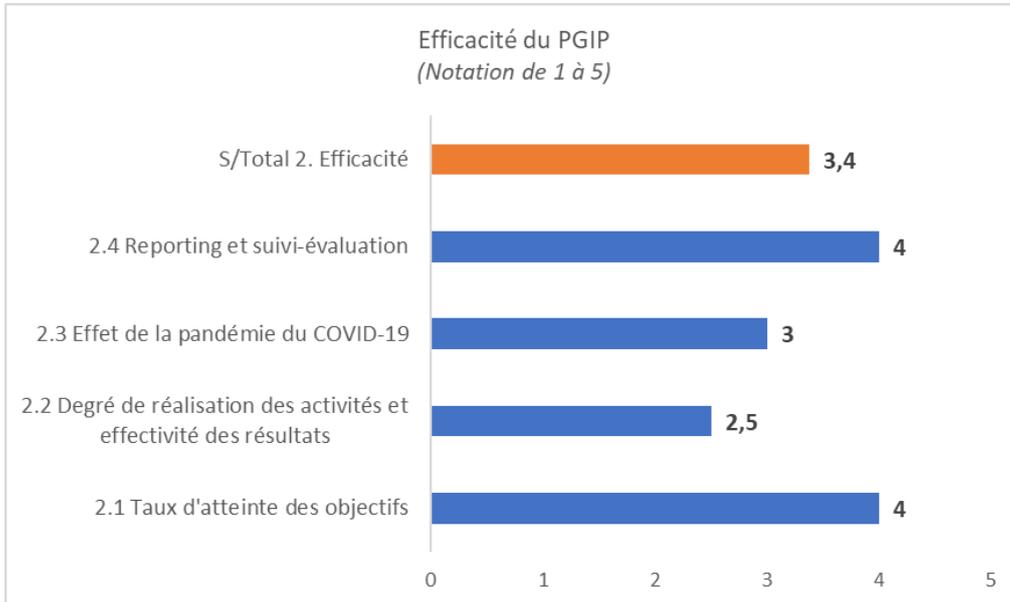
Points forts

- Atteinte des cibles pour les trois indicateurs de l'ODP
- Mise en place de l'approche de cogestion et d'alliances productives avec des résultats notables (une vingtaine de conventions de cogestion et une soixantaine d'alliances productives)
- Réalisation de l'IFPON : Bien que certains aspects restent à finaliser, cette activité pose les bases d'une meilleure gestion des ressources naturelles
- Réalisation importante de plantations oléicoles (près de 5800 ha)
- Système efficace de reporting et de suivi : Mise en place d'un reporting semestriel détaillé et d'un dashboard dynamique en ligne.
- Mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes

Insuffisances

- Non-réalisation de certaines activités clés (Plans de cogestion, révision du code forestier, amélioration du cadre institutionnel, promotion de l'innovation par la R&D, appui aux sous-projets, RGA)
- Quelques lacunes dans l'élaboration des PDIP : Manque de concertation dans certains cas, investissements non priorisés en fonction des possibilités de financement, manque de communication créant des attentes disproportionnées chez les populations, ...
- Insuffisances dans la mise en œuvre de l'approche de cogestion et d'AP : Lacunes dans les conventions, mise en place précipitée en 2019 sans actions de formation et de communication suffisantes, ...
- Réalisations modestes en techniques agro-sylvo-pastorales par rapport aux ambitions initiales : 1,6 Millions € engagés seulement ;
- Faible réalisation des infrastructures locales (pistes rurales et mobilisation de ressources en eau) : 150 mille € engagés ;
- Abandon de nombreux marchés en cours lors de la 2^{ème} restructuration (notamment pour les infrastructures d'eau et les techniques GIP) ;
- Mode de réalisation "clé en main" des plantations oléicoles jugé peu pertinent (limitant l'engagement des bénéficiaires) ;
- Insuffisance dans la formation et l'accompagnement des GDA (surtout pour le développement de modèles d'affaires viables) ;
- Problèmes de gouvernance et de pilotage : Composition trop large du comité de pilotage (COFIL) et faible fréquence des réunions.

Figure 9 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Efficacité



□ Efficience

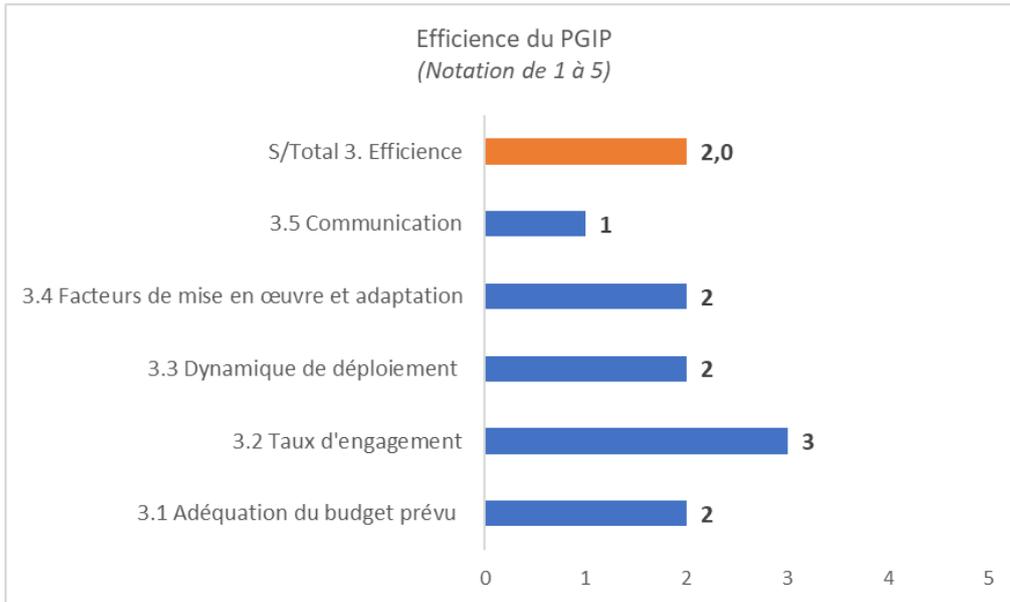
Points forts

- Malgré les contraintes de mise en œuvre, réalisation relativement réussie des activités clés de l'IFPON et des plantations oléicoles ;
- Mise en œuvre relativement réussie de l'approche de cogestion, malgré un contexte difficile.
- Amélioration progressive des engagements après la première restructuration ;
- Résilience face aux défis : Le projet a montré une certaine capacité d'adaptation face à des contraintes multiples (exemple des restructurations) ;

Insuffisances

- Réduction drastique du budget initial (23% du budget initial après la 2^{ème} restructuration), avec des baisses encore plus conséquentes pour certaines activités clés (techniques agro-sylvo-pastorales, appui aux GDA et aux sous-projets, Infrastructures locales, mise en place des plans d'investissement et d'amélioration d'affaires des chaînes de valeur - PIAA) ;
- Taux d'engagement et de paiement extrêmement faibles durant la phase initiale du projet, contribuant d'une manière significative aux décisions de restructuration
- Faible taux de paiement par rapport aux engagements (43% à fin 2021), indiquant des retards dans l'exécution.
- Insuffisance de formation/compréhension des procédures, ayant entraîné des retards opérationnels.
- Contraintes organisationnelles importantes au niveau central et régional (rotation du personnel, vacances de postes, membres des UREP non dédiés exclusivement au projet, ...)
- Complexité et lenteur des procédures de passation de marchés.
- Absence de stratégie de communication, conduisant à une perception négative du projet.
- Non-obtention d'une extension de délai, limitant la possibilité de réaliser pleinement les activités et les objectifs du projet.

Figure 10 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Efficience



□ Impact

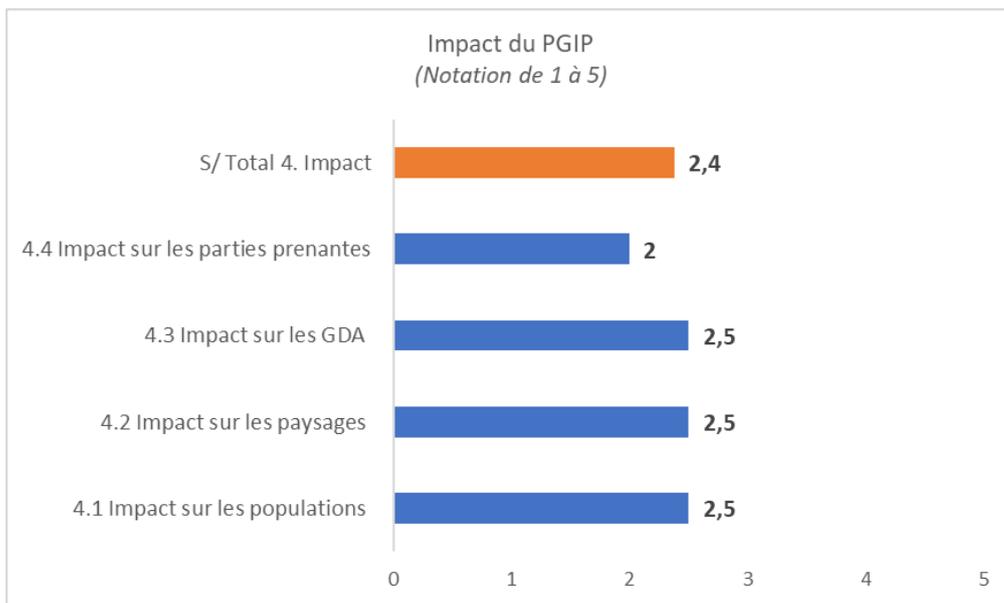
Points forts

- Création d'emplois et de revenus grâce à la mise en place de l'approche de cogestion (112 mille jours de travail et 6,7 millions DT de revenus générés pour les populations et les GDA.
- Amélioration prévisionnelle des revenus grâce aux plantations d'oliviers, offrant dans certaines zones (Kef par exemple) une alternative viable aux cultures céréalières peu rentables.
- Amélioration notable des paysages dans certaines régions comme Kairouan, Kef, Sidi Bouzid et Oued El Maleh à Bizerte.
- Réduction significative des incendies et de l'exploitation illicite des ressources forestières dans la plupart des UP ;
- Stimulation de l'initiative locale et renforcement du tissu associatif : Le lancement du projet a catalysé la création de nouveaux GDA et SMSA ;
- Renforcement des moyens matériels des GDA, améliorant leur rôle dans le développement local ;
- Contribution des GDA aux efforts de développement/conservation des forêts
- Evolution positive de la culture au sein de la DGF concernant l'approche de cogestion.

Insuffisances

- Caractère ponctuel et irrégulier des revenus générés par l'approche de cogestion ;
- Impact limité du projet sur les conditions de vie globales des populations dû à la non-réalisation de composantes essentielles (pistes rurales, accès à l'eau, micro-projets, mise en œuvre des PIAA des chaînes de valeur).
- Non-renouvellement des conventions de cogestion à la fin du projet, créant une incertitude pour l'avenir.
- Risque de non-atteinte de l'objectif de "Gestion intégrée des paysages" en raison de la faible concrétisation des actions prévues dans les PDIP.
- Effets limités des pratiques agro-sylvo-pastorales due à la faible envergure des actions réalisées.
- Perte de crédibilité de certains GDA auprès des populations locales suite à des promesses non tenues ou des activités non achevées.
- Formation et accompagnement insuffisants des GDA et des parties prenantes, limitant l'impact potentiel du projet.

Figure 11 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Impact



□ Durabilité

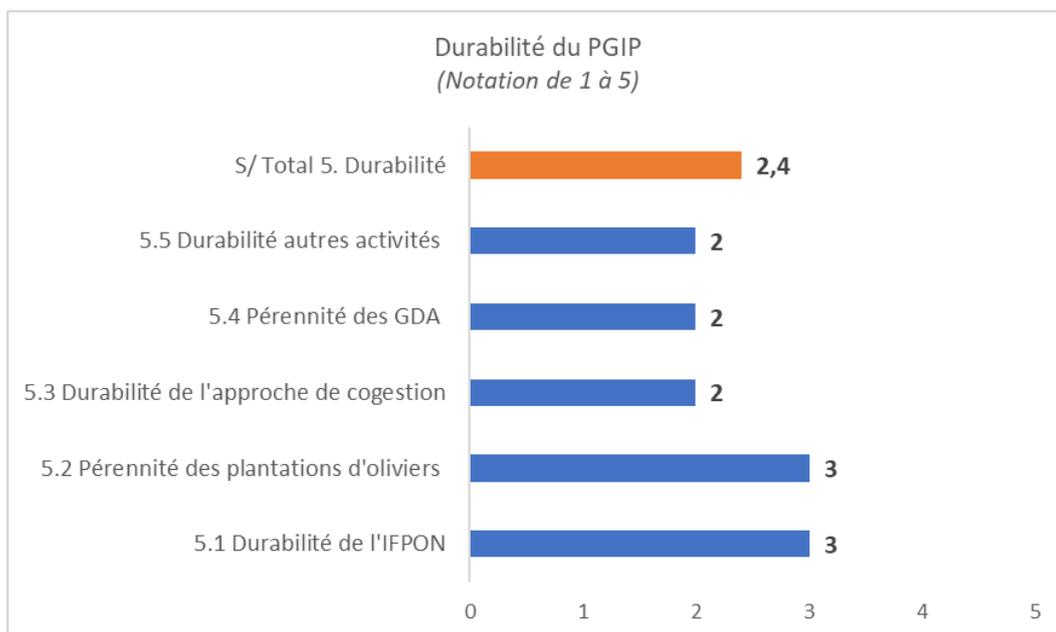
Points forts

- Implication positive du MARHP dans l'IFPON (Elaboration concertée de la méthodologie, implication dans les travaux de terrain, ...)
- Taux de réussite élevé des plantations d'oliviers après le départ des entrepreneurs ;
- Initiative des GDA pour trouver des solutions alternatives face à la non-reconduction des conventions de cogestion.
- Volonté de poursuivre certaines activités sur le budget national (études d'aménagement, RGA, ...)
- Élaboration d'une note conceptuelle par la FAO pour la pérennisation de l'IFPON ;

Insuffisances

- Incertitude sur la capacité de la DGF à finaliser certaines activités cruciales et à assurer l'actualisation annuelle de l'IFPON.
- Viabilité compromise des plantations d'oliviers due à des difficultés d'irrigation persistantes : Eloignement des points d'eau dans certaines zones, combiné à l'insuffisance ou l'absence de moyens logistiques adéquats ;
- Insuffisance de formations pour les bénéficiaires des plantations d'oliviers (taille, conduite culturale, etc.), mettant en péril la viabilité à long terme et le rendement optimal des oliveraies ;
- Non-renouvellement des conventions de cogestion dû à l'absence de réforme du code forestier.
- Statut juridique inadapté des GDA et manque d'actions de renforcement de leurs capacités.
- Fragilité économique des GDA due à l'absence d'un modèle d'affaires viable : Nécessité d'accompagner ces groupements pour assurer leur autonomie financière et leur durabilité ;
- Non-opérationnalisation des plans d'action pour les chaînes de valeur.
- Faible capitalisation et diffusion des résultats de l'étude sur l'approche de cogestion des ressources forestières.
- Difficultés dans la mise en œuvre de certaines activités (plans d'aménagement, RGA, plans d'action chaînes de valeur, ...) dues à des contraintes administratives ou financières (période restante pour l'achèvement du projet très limitée, décision de restructuration non suffisamment étudiée, contexte socioéconomique marqué par les impacts de la crise du COVID et de la guerre d'Ukraine-Russie, non extension de la durée du projet notamment après les changements effectués suite à la 1^{ère} restructuration, ...)

Figure 12 : Score d'évaluation du PGIP selon le critère Durabilité



VI.2 Leçons apprises

L'évaluation du PGIP a permis de dégager des enseignements précieux pour la conception et la mise en œuvre de futurs projets de développement rural en Tunisie. Ces leçons apprises, issues de l'analyse approfondie des succès, des défis et des contraintes rencontrés tout au long du projet, offrent des perspectives importantes pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la durabilité des interventions similaires.

□ Pertinence de l'approche intégrée

L'approche multidimensionnelle du PGIP, combinant aspects économiques, environnementaux et sociaux, s'est révélée particulièrement pertinente pour le développement rural complexe. Cette approche holistique permet une meilleure gestion des interactions entre différents secteurs et favorise un développement plus équilibré et durable. Les futurs projets devraient non seulement maintenir cette approche, mais aussi renforcer les mécanismes de coordination intersectorielle pour maximiser les synergies.

□ Importance de la flexibilité et de l'adaptabilité

Les restructurations successives du PGIP ont mis en lumière la nécessité cruciale d'intégrer une flexibilité dans la conception et la gestion des projets. Cette adaptabilité permet de répondre efficacement aux changements de contexte, aux défis imprévus et aux leçons apprises en cours de route. Il est essentiel d'inclure des mécanismes de révision régulière et d'ajustement dans la structure du projet, tout en maintenant une vision claire des objectifs à long terme.

□ Nécessité d'une meilleure préparation et formation initiale

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du PGIP soulignent l'importance d'une préparation approfondie et d'une formation adéquate des équipes dès le démarrage. Cela inclut non seulement la formation sur les aspects techniques innovants du projet, mais aussi sur les procédures administratives, la gestion financière et le suivi-évaluation. Un investissement initial plus important dans le renforcement des capacités peut significativement améliorer l'efficacité et l'efficience globales du projet.

□ Valeur de l'approche participative

L'expérience du PGIP, notamment à travers l'approche de cogestion, a démontré la valeur inestimable de l'implication des communautés locales. Cette approche participative favorise non seulement une gestion plus durable des ressources naturelles, mais renforce également l'appropriation locale et la durabilité des interventions. Les futurs projets devraient approfondir cette approche en développant des mécanismes de participation plus robustes, en intégrant les connaissances locales dès la phase de conception, et en favorisant davantage la gestion régionale de ce type de projets conformément aux principes de l'approche « Bottom-up ».

□ Importance de l'alignement juridique et institutionnel

L'absence de réforme du code forestier a significativement entravé la pérennisation de l'approche innovante de la cogestion. Cette expérience souligne la nécessité cruciale d'aligner les cadres juridiques et institutionnels avec les objectifs du projet. Les futurs projets devraient

inclure une composante spécifique pour travailler sur ces aspects réglementaires dès le début, en collaboration étroite avec les autorités compétentes.

❑ Nécessité d'un renforcement continu des capacités

Le manque de formation des GDA, des bénéficiaires et du personnel du projet (surtout à l'échelle régionale et locale) a limité l'impact et la durabilité du PGIP. Cette leçon met en évidence l'importance d'un programme de renforcement des capacités intégré et continu tout au long du projet. Ce programme devrait être flexible, adapté aux besoins évolutifs des bénéficiaires, et inclure des mécanismes de suivi pour évaluer son efficacité.

❑ Importance de la planification à long terme

Les défis de durabilité rencontrés, notamment pour les plantations d'oliviers, soulignent la nécessité d'une planification à long terme plus robuste. Cette planification devrait intégrer non seulement les besoins immédiats du projet, mais aussi les infrastructures et le soutien post-projet nécessaires pour assurer la viabilité à long terme des interventions.

❑ Valeur de la capitalisation et de la diffusion des connaissances

La faible diffusion des résultats de l'étude sur la cogestion montre l'importance cruciale de la capitalisation et du partage des connaissances. Les futurs projets devraient intégrer dès le départ une stratégie de gestion des connaissances, incluant des mécanismes de documentation systématique, d'analyse des expériences et de diffusion large des enseignements.

❑ Nécessité d'une meilleure coordination inter-projets

Le manque de synergie observé entre le PGIP et d'autres projets similaires souligne l'importance d'une coordination renforcée. Les futurs projets devraient inclure des mécanismes formels de collaboration inter-projets, favorisant le partage d'expériences, la mutualisation des ressources et la création de synergies opérationnelles.

❑ Importance de l'engagement des bénéficiaires

L'expérience du PGIP, notamment avec les plantations d'oliviers, montre que le succès à long terme dépend fortement de l'engagement continu des bénéficiaires. Les futurs projets devraient développer des stratégies innovantes et participatives pour maintenir et renforcer cet engagement, y compris des mécanismes d'incitation, un accompagnement personnalisé et une responsabilisation accrue des bénéficiaires.

❑ Nécessité d'une stratégie de communication robuste

L'expérience du PGIP a montré l'importance d'une communication efficace avec toutes les parties prenantes. Une stratégie de communication claire et proactive peut aider à gérer les attentes, à maintenir l'engagement des parties prenantes et à faciliter la résolution des problèmes.

❑ Importance de l'intégration des considérations de genre

Le projet a démontré des impacts positifs, notamment sur l'emploi des femmes dans certaines activités. Cette expérience souligne l'importance d'intégrer systématiquement les considérations de genre dans la conception et la mise en œuvre des projets de développement rural.

VI.3 Recommandations

Les recommandations issues de l'évaluation du PGIP couvrent plusieurs aspects clés de sa conception, sa mise en œuvre et sa pérennisation. Ces recommandations visent à améliorer l'efficacité et l'impact du projet, tout en assurant sa cohérence avec les objectifs initiaux.

1. Conception et mise en œuvre des PDIP

L'élaboration des PDIP exige une approche profondément ancrée dans la participation et l'inclusion de tous les acteurs locaux. Cette méthode implique non seulement la consultation, mais aussi l'engagement actif des communautés, des autorités locales, et des services techniques des CRDA aux niveaux régional et local (CTV).

Pour soutenir cette approche participative, un système de feedback continu doit être mis en place, visant à maintenir un dialogue ouvert et transparent avec les populations bénéficiaires. Ce système devrait inclure des réunions trimestrielles de suivi, des sessions d'information régulières, et potentiellement des plateformes numériques pour faciliter la communication. L'objectif principal est de tenir les populations constamment informées de l'évolution du projet, des contraintes de mise en œuvre (financières, administratives, etc.), et de les impliquer activement dans les discussions sur les ajustements nécessaires. Cette approche permettra de valider collectivement les décisions concernant les actions à prendre en charge par le projet.

En impliquant ainsi les bénéficiaires dans le processus décisionnel et en assurant une communication transparente sur les réalités et les contraintes du projet, on favorisera une compréhension partagée des possibilités et des limites du projet. Cette démarche est particulièrement cruciale en cas de restructuration du projet accompagnée par des restrictions budgétaires, où un processus de priorisation transparent doit être instauré. Dans de telles situations, des comités de pilotage locaux peuvent être formés, réunissant les représentants de la communauté, les experts techniques, et les autorités locales pour collaborer à la hiérarchisation des activités. Des critères clairs de priorisation, prenant en compte l'impact social, économique et environnemental, doivent être établis et communiqués à toutes les parties prenantes, assurant ainsi une prise de décision équitable et comprise par tous.

2. Restructuration du projet

La restructuration du projet doit être abordée avec une vision stratégique, en veillant à maintenir l'essence même du concept de gestion intégrée des paysages. Cela nécessite une analyse approfondie de l'interdépendance des différentes composantes du projet.

Il est essentiel de créer une matrice d'impact croisé, illustrant comment chaque activité contribue aux objectifs globaux du projet. Cette matrice servira de guide pour prendre des décisions éclairées lors de la restructuration, en s'assurant que les modifications n'affaiblissent pas l'approche intégrée du projet.

3. Gestion du projet

Pour une gestion efficace et durable des projets de développement rural, il est crucial d'adopter une approche structurée et adaptative. La mise en place d'unités de gestion dédiées, tant au

niveau central que régional, avec du personnel exclusivement affecté au projet, est fondamentale pour assurer une mise en œuvre cohérente et efficace. Ces unités devraient pouvoir s'appuyer sur des expertises externes pour des aspects techniques innovants spécifiques.

Dès le lancement du projet, un programme de formation complet pour l'UGO et les UREP doit être mis en place, couvrant tous les aspects essentiels tels que le document du projet, le manuel de procédures, les processus de passation de marchés et la gestion financière.

L'adoption d'une approche de gestion agile et proactive est primordiale, incluant l'élaboration de plans de contingence pour les activités à haut risque et la préparation d'alternatives comme des partenariats ou la sous-traitance pour les activités critiques. Cette flexibilité vise à prévenir les difficultés rencontrées dans des projets antérieurs, où des activités importantes n'ont pu être réalisées en raison d'appels d'offres infructueux ou de contraintes administratives. Un leadership fort au sein de l'équipe est essentiel pour trouver rapidement des solutions en cas de difficultés.

L'organisation régulière de revues participatives avec toutes les parties prenantes, notamment à travers le COPIL, est cruciale pour maintenir l'engagement et assurer une gouvernance transparente.

Enfin, il est essentiel de documenter et de diffuser systématiquement les bonnes pratiques et les innovations du projet, en tirant les leçons des expériences pilotes et en proposant des stratégies et des plans d'action pour leur duplication et leur généralisation.

Cette approche globale de gestion de projet favorise non seulement une mise en œuvre efficace, mais aussi une capitalisation durable des acquis et des innovations.

4. Finalisation et pérennisation des travaux de l'IFPON

Pour assurer la finalisation et la pérennisation de l'IFPON, il est crucial d'adopter une approche méthodique et structurée.

Dans l'immédiat, l'accent doit être mis sur la finalisation de la collecte des données complémentaires et l'achèvement de la carte pastorale. Parallèlement, il est impératif de procéder à l'extrapolation rigoureuse des résultats et à l'intégration harmonieuse des trois bases de données - socioéconomique, biophysique et cartographique - pour créer un système d'information cohérent et complet. L'opérationnalisation du Géoportail doit être prioritaire pour faciliter l'accès et l'utilisation des données.

Sur le plan organisationnel, la mise en place d'une structure pérenne est essentielle, comprenant une Direction centrale d'inventaire au sein de la DGF et des services dédiés dans chaque CRDA. Cette organisation sera chargée de l'actualisation annuelle de l'inventaire et de l'élaboration d'un rapport national, garantissant ainsi la continuité et la pertinence des données dans le temps.

Enfin, l'élaboration de guides méthodologiques détaillés pour la reproduction de l'inventaire, accompagnée de programmes de formation approfondis pour les acteurs concernés, est cruciale. Ces formations doivent couvrir non seulement l'utilisation des guides, mais aussi les processus d'actualisation de l'inventaire, assurant ainsi le transfert de compétences nécessaire pour maintenir l'IFPON comme un outil dynamique et évolutif.

Cette approche globale vise à institutionnaliser les connaissances et les compétences acquises, faisant de l'IFPON un pilier durable et essentiel dans la gestion des ressources naturelles en Tunisie.

5. Renforcement de l'approche de cogestion

Pour renforcer et pérenniser l'approche de cogestion, il est essentiel de mettre en place un cadre juridique adéquat qui définit les modes d'accès aux ressources forestières par les organisations professionnelles (GDA, SMSA, SC) avec un ensemble de mesures coordonnées et stratégiques.

En priorité, il faut assurer un accompagnement spécifique des organisations de producteurs dans leurs démarches visant à maintenir la dynamique de cogestion et l'exploitation durable des ressources forestières. Cet accompagnement devrait se concentrer sur deux axes principaux : d'une part, aider les GDA à obtenir des dérogations ou des autorisations exceptionnelles pour une période transitoire, permettant ainsi la continuité de l'expérience pilote du PGIP. D'autre part, il est crucial d'assister les GDA intéressés par la création de sociétés communautaires. Cette dernière option s'inspire de l'autorisation exceptionnelle accordée par la présidence du gouvernement à une société communautaire pour bénéficier de la cogestion et de l'exploitation des ressources forestières. L'accompagnement devrait inclure un soutien juridique, administratif et organisationnel pour faciliter cette création, tout en s'assurant que les GDA comprennent pleinement les implications et les avantages du statut des sociétés communautaires.

Dans une optique de capitalisation et de diffusion des connaissances, l'organisation d'un atelier national de capitalisation s'avère indispensable. Cet événement permettra de partager largement les résultats de l'expérience du PGIP, d'en tirer les leçons essentielles et de favoriser un dialogue constructif entre tous les acteurs impliqués. Sur la base de ces enseignements, il est recommandé d'élaborer un plan opérationnel détaillé pour la duplication et la généralisation de l'approche de cogestion. Ce plan devra intégrer les leçons apprises de l'expérience pilote, en identifiant les facteurs de succès, les obstacles rencontrés et les adaptations nécessaires pour une mise à l'échelle réussie.

Enfin, il est impératif d'accélérer les efforts de réforme du code forestier pour institutionnaliser l'approche de cogestion. Cette réforme législative est cruciale pour fournir un cadre juridique solide et pérenne à la cogestion, garantissant ainsi sa durabilité et son application à plus grande échelle.

6. Optimisation de la gestion des plantations d'oliviers

Pour assurer la pérennité des plantations d'oliviers réalisées dans le cadre du PGIP et optimiser les interventions futures, il est essentiel de mettre en place une stratégie globale axée sur la responsabilisation des bénéficiaires et le renforcement de leurs capacités.

Cette approche commence par une sensibilisation accrue des agriculteurs à l'importance cruciale d'un suivi post-plantation rigoureux. Il convient de les encourager activement à mettre en œuvre des pratiques d'irrigation et d'entretien régulières, en soulignant les bénéfices à long terme de ces efforts. Pour soutenir cette démarche, l'établissement d'un programme de formation complet, par la Direction générale de la production agricole, s'avère indispensable. Ce programme devrait couvrir tous les aspects de la conduite culturale, de la taille, de la cueillette et de la gestion des maladies, permettant ainsi aux bénéficiaires d'acquérir les compétences nécessaires pour optimiser la gestion de leurs oliveraies. Parallèlement, il est crucial de faciliter l'accès des agriculteurs aux infrastructures essentielles, telles que les sources d'eau d'irrigation, les pistes d'accès aux oliveraies et les huileries. Cette facilitation pourrait se faire en coordination avec d'autres projets de développement, maximisant ainsi l'impact des ressources investies.

Dans le cadre des projets futurs, il serait judicieux d'opter pour un mode participatif pour la mise en œuvre des plantations, qui prévoit un engagement minimum des bénéficiaires, par exemple en leur demandant de prendre en charge certains coûts comme la trouaison et l'entretien des plantes. Cette approche favoriserait une plus forte implication des agriculteurs, les incitant à veiller davantage à la réussite des plantations.

7. Renforcement de l'appui aux GDA

Pour renforcer l'appui aux GDA soutenus par le projet PGIP, il est crucial de mettre en place un programme d'accompagnement holistique et à long terme. Ce programme devrait être développé en étroite coordination avec d'autres projets de développement rural pour maximiser son impact et sa portée. L'accent doit être mis sur l'amélioration du modèle d'affaires des GDA, en encourageant notamment la diversification de leurs activités. Cette approche vise à assurer leur viabilité économique en réduisant leur dépendance à des activités ponctuelles ou saisonnières. Pour ce faire, un soutien financier ciblé pourrait être accordé aux GDA pour explorer et développer de nouvelles opportunités d'affaires tout au long de l'année, renforçant ainsi leur résilience économique et leur autonomie financière.

Parallèlement, il est essentiel d'assurer un accompagnement rapproché et continu aux GDA dans le cadre de la mise en œuvre des futures conventions d'alliances productives avec des opérateurs économiques. Cet accompagnement devrait se concentrer sur le renforcement des capacités des GDA en matière de négociation, de gestion de partenariats et d'intégration de valeur ajoutée locale. Ce renforcement permettra aux GDA de mieux défendre leurs intérêts et ceux de leurs membres dans leurs interactions avec les opérateurs économiques, tout en contribuant à la création de chaînes de valeur plus équitables et durables.

Enfin, il est important d'assister et d'accompagner les GDA dans leur transition vers des structures juridiques mieux adaptées à la conduite d'activités économiques, telles que les SMSA ou les sociétés communautaires. Ceci pourrait s'inscrire dans le cadre du programme d'accompagnement lancé par le Secrétariat d'Etat en charge des sociétés communautaires au sein du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle. En adoptant ces structures plus appropriées, les GDA pourront mieux répondre aux exigences du marché, accéder à de nouvelles opportunités de financement et de partenariat, et renforcer leur position dans le paysage économique local et régional.

8. Mise en œuvre des activités non réalisées

Pour assurer la continuité et l'impact durable des initiatives lancées par le projet PGIP, il est impératif de veiller à la mise en œuvre des activités importantes qui n'ont pas pu être réalisées dans le cadre du projet initial.

Ces actions essentielles doivent être intégrées de manière stratégique, soit dans le plan de travail annuel du ministère, financé par le budget de l'État, soit dans les programmes d'autres projets de développement en cours ou prévus.

Parmi ces actions prioritaires figure la réalisation du Recensement Général Agricole (RGA)⁶, un outil fondamental pour la planification et l'orientation des politiques agricoles futures. Il est

⁶ La mise en œuvre de cette activité sera poursuivie par la DGEDA.

également crucial de finaliser l'élaboration et la mise en œuvre des plans de cogestion, notamment les procès-verbaux d'aménagements, pour garantir une gestion participative et durable des ressources naturelles. La révision du code forestier et l'amélioration du cadre institutionnel constituent un autre axe majeur, visant à adapter la réglementation aux réalités actuelles du secteur et à renforcer la gouvernance forestière. La promotion de l'innovation par la recherche et le développement doit être poursuivie et intensifiée, afin de stimuler l'adoption de pratiques agricoles et forestières plus performantes et durables. Le développement des infrastructures locales reste une priorité pour désenclaver les zones rurales, faciliter l'accès aux marchés et améliorer les conditions de vie des populations. La mise en œuvre des plans d'actions pour le développement des chaînes de valeur agricoles et forestières doit être accélérée pour améliorer la compétitivité et la rentabilité des filières. Enfin, l'appui continu aux sous-projets de diversification économique est essentiel pour renforcer la résilience des communautés rurales et créer de nouvelles opportunités de revenus.

L'intégration cohérente de ces activités dans les programmes existants ou futurs permettra non seulement de capitaliser sur les acquis du PGIP, mais aussi d'assurer une transition harmonieuse vers un développement rural plus inclusif et durable. Cette approche nécessitera une coordination étroite entre les différents acteurs institutionnels et les partenaires de développement.

VII. ANNEXES

VII.1 Cadre de résultats du projet

INDICATEUR	Cible finale		
	Selon PAD	Selon Restruc 1	Selon Restruc 2
INDICATEURS DE L'OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DU PROJET			
1. Superficies ayant des pratiques de GIP (ha)	100 000	70 000	11 800
2. Associations paysannes et MPME ayant un meilleur accès aux acheteurs (et/ou au marché) (nombre)	350	150	17
Bénéficiaires ciblés dans les régions se déclarant « satisfaits » ou plus (ventilés par sexe, âge) (%)	80	65	-
3. Superficie de forêts (et de parcours) gérés en conformité avec les conventions de cogestion signées (ha)	-	-	50 000
INDICATEURS DE RESULTATS INTERMEDIAIRES			
COMPOSANTE 1 : Fondements pour la gestion durable des ressources agricoles			
4. Base de connaissances pour la planification des ressources agricoles et naturelles établie (texte)	6	4	4
5. PDIP élaborés dans les régions et approuvés (nombre)	25	15	15
Alliances productives (AP) développées d'après les critères définis (nombre)	50	30	-
6. OSC et MPME constitués / formés (nombre)	80	80	38
7. Echéances achevées dans la réforme du cadre institutionnel du secteur agriculture et forêts	4	2	2
8. Cadre juridique revu et révisé	4	2	2
COMPOSANTE 2 : Favoriser des investissements régionaux durables			
Zones forestières et parcours gérés d'après les conventions de cogestion (ha)	80 000	50 000	-
9. Infrastructures physiques complétées dans les régions grâce à l'appui du projet (nombre)	30	10	10
Plans d'affaires (AP) appuyés par le projet (nombre)	40	25	-
10. Chaînes de valeur appuyées par le projet (nombre)	4	4	2
11. Zones forestières gérée par des plans d'aménagement (ha)	50 000	50 000	50 000

VII.2 Matrice d'évaluation par critère

Critère Pertinence et Cohérence	
Sous-Critère	Questions
Prise en compte des priorités nationales	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les principales priorités nationales et particulièrement celles en relation avec le domaine agricole, la gestion des paysages, le développement des chaînes de valeur et l'appui aux régions défavorisées ? - Le projet était-il adapté à ces priorités nationales ? Tient-il compte des dynamiques politiques et sociales du pays ?
Réponse aux besoins et attentes des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les bénéficiaires directs et les bénéficiaires finaux du projet ? - Quels sont les besoins et attentes des différentes catégories de bénéficiaires vis-à-vis du projet ? - Est-ce que les objectifs du projet et les activités prévues permettent de répondre aux besoins et attentes de chaque groupe ? - Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception du projet et/ou la détermination des activités ?
Conformité avec les orientations de la Banque Mondiale	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que le projet cadre bien avec les orientations du Cadre de Partenariat Pays (CPE) ? - Est-ce que le projet est cohérent avec les stratégies de la BM dans les secteurs agricole et forestier et dans la région MENA ?
Conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> - La théorie de changement est-elle pertinente et est ce qu'elle était bien développée dans le document du projet ? - Comment les objectifs et les activités ont été arrêtés et dimensionnés ? - Est-ce que les parties concernées par le projet ont été impliquées de manière effective dans la conception ? - Est-ce que les objectifs et les activités sont bien concordants et articulés ? - Les activités et les budgets sont-ils bien dimensionnés ? - Le document du projet identifie-t-il les contraintes de terrain susceptibles d'entraver sa mise en œuvre au niveau national et local ? Est-ce que la conception a prévu des mesures spécifiques pour atténuer et gérer ces contraintes ? - La durée du projet était-elle bien adaptée pour déployer toutes les activités prévues ? - Est-ce que la durée du projet était suffisante pour assurer son appropriation par les parties prenantes et garantir un impact visible et pérenne au niveau local / national ?
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> - La conception du projet a-t-elle prévu des approches innovantes au niveau des activités, pilotage du projet, coopération entre les parties prenantes, implication des bénéficiaires, ... - Est-ce que ces nouvelles approches ont eu un effet positif sur les résultats du projet ? Comment ?

<p>Prise en considération des volets sociaux et environnementaux et des aspects liés au genre et à l'inclusion</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les objectifs du projet considèrent de manière spécifique l'aspect Genre ? Le projet comporte-t-il des activités spécifiques ciblant les femmes et les groupes vulnérables ? - Dans quelle mesure la conception du projet a adopté une approche inclusive ? - Est-ce que les objectifs et les activités du projet ont été définis de manière à favoriser la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux ?
<p>Gouvernance du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le cadre institutionnel de pilotage de projet ? - La conception du projet a-t-elle prévu un cadre de concertation et de pilotage impliquant toutes les parties prenantes ? - Comment les décisions d'ajustement sont prises et mises en œuvre ? - Ce cadre institutionnel et procédural est-il adapté et est ce qu'il répond aux impératifs de flexibilité et d'efficacité ?
<p>Evolution de la pertinence et restructuration du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les changements (dans les données, l'environnement, les attentes, la crise du COVID, ...) qui ont nécessité un recadrage du projet ? Est-ce que ces changements ont été pris en considération pour réajuster le projet ? - Quelles sont les raisons qui ont motivé les deux opérations de restructuration du projet ? - Est-ce que ces opérations de restructuration ont été menées en concertation avec les parties prenantes et les bénéficiaires ? - Quel est l'effet de ces restructurations sur la pertinence du projet (au niveau des résultats, activités, degré de réponse aux besoins des bénéficiaires, cohérence avec les priorités nationales et régionales, adéquation des moyens, ...) ?
<p>Synergies et complémentarités internes (avec les interventions de la Banque Mondiale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les autres interventions de la Banque Mondiale en Tunisie traitant des thématiques similaires et/ou ciblant les mêmes catégories de bénéficiaires ? - Est-ce que la conception du projet a prévu des complémentarités et des synergies avec ces programmes ? - Est-ce qu'il y a eu des chevauchements ou des redondances ? est ce qu'ils sont justifiés ?
<p>Synergies et complémentarités avec d'autres programmes et intervenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les autres programmes nationaux et projets de coopération traitant des mêmes thématiques du PGIP et/ou intervenant dans les mêmes régions cibles ? - Comment le projet se positionne-t-il par rapport à ces programmes ? Est-ce que la conception du projet a prévu des mesures pour assurer les synergies et les complémentarités avec ces programmes ?

Critère Efficacité	
Sous-Critère	Questions
Degré de réalisation des résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Quel était le degré d'atteinte des résultats avant de procéder à la 1^{ère} et à la 2^{ème} restructuration ? - Est-ce que les objectifs et les résultats fixés après la 2^{ème} restructuration ont été atteints ? - Quels sont les facteurs internes et externes qui expliquent les écarts éventuels entre les réalisations et les prévisions ?
Mise en œuvre des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les activités prévues après restructuration du projet ont été réalisées ? (Degré de réalisation, respect du planning et des modalités initiales, mobilisation effective des bénéficiaires, ...) - Quelles sont les raisons qui expliquent les écarts entre les activités prévues et les activités réalisées ?
Effectivité des résultats atteints	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le degré de satisfaction des bénéficiaires vis-à-vis des activités et des résultats du projet ? - Est-ce que les outputs matériels et immatériels du projet sont de qualité satisfaisante (Travaux IFPON, élaboration des PDIP, pratiques GIP, matériel agricole, ...) - Est-ce que ces outputs sont opérationnels et/ou exploités de manière effective (exemple des outputs des travaux IFPON, investissements en infrastructure, travaux forestiers, ...) ?
Effet COVID	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que la crise COVID a compromis l'efficacité du projet ? Quels sont les aspects les plus affectés ? - Est-ce qu'il y a eu une adaptation du contenu et des modalités des interventions en fonction de la pandémie ? Quel est l'effet de cette adaptation sur l'atteinte des objectifs du projet ?
Reporting et suivi / Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Le dispositif de de collecte des données et de suivi des résultats était-il fiable ? A-t-il permis de bien piloter le projet et d'y apporter des ajustements ? - Est-ce qu'il y a eu un suivi périodique des risques ? Est-ce que ce suivi des risques a été pris en compte lors de la mise en œuvre du projet à travers des mesures de mitigation ? - Est-ce que les mesures de sauvegarde environnementales et sociales sont régulièrement identifiées et respectées ? - Est-ce qu'un plan d'action pour la lutte contre la violence basée sur le Genre (VBG) a été élaboré, actualisé et mis en œuvre ? - Est-ce que le projet a mis en place un mécanisme de gestion des plaintes ? Ce mécanisme était-il efficace ? - Est-ce que le comité de pilotage se réunissait régulièrement selon les modalités prévues ? Est-ce que les réunions de ces comités ont permis d'assurer un suivi efficace du projet et de décider des réajustements nécessaires en temps opportun ?

Critère Efficience	
Sous-Critère	Questions
Adéquation des ressources apportées par le projet	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les ressources à la charge de la BM, l'Etat et les bénéficiaires étaient suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ? - Est-ce que le budget prévu par la 2^{ème} restructuration était sous ou surdimensionné pour certaines activités ?
Utilisation des ressources apportées par le projet	<ul style="list-style-type: none"> - Quel était le taux d'utilisation du budget avant de procéder à la 1^{ère} et à la 2^{ème} restructuration (respectivement par rapport au budget initial et par rapport au budget de la 1^{ère} restructuration) ? - Quel est le taux d'utilisation du budget prévu après 2^{ème} restructuration à la fin du projet (taux global et taux par composante et sous-composante) ? - Quels sont les écarts constatés au niveau de l'utilisation du budget ? Qu'est-ce qui explique ces écarts (Imprévus, problème de dimensionnement à l'origine, défaillances des partenaires, ...) - Est-ce que ces écarts sont justifiés par rapport au contexte de mise en œuvre du projet ?
Modalités de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les fonds du projet ont été fournis en temps opportun de manière à pouvoir déployer les activités conformément aux prévisions ? - Dans quelle mesure l'approche globale de mise en œuvre du projet a été efficace et réussie (planification, passation de marchés, coordination et pilotage, gestion financière, ...) ? - Dans quelle mesure les modalités d'exécution du projet par l'UGO et les partenaires (FAO, les GDA, ...) ont été efficaces et ont permis de réaliser les activités prévues dans les délais ? - Est-ce que les moyens humains et matériels mobilisés par l'UGO et les UREP étaient adéquats ? - Dans quelle mesure l'organisation et le rattachement hiérarchique de l'UGO et des UREP ont facilité / entravé la mise en œuvre du projet ?
Optimisation de l'utilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les dépenses engagées dans le cadre du projet ont été mises en œuvre de manière optimisée au vu des résultats obtenus ? - Quelle est la part du budget du projet qui a été allouée pour le financement du dispositif de gestion ? Est-ce que cette part est élevée (en comparaison avec celle dédiée aux activités) ?
Respect des plannings	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que le planning des activités a été respecté ? - A quoi sont dus les retards éventuels ?
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe de projet a-t-elle défini et mis en place une stratégie de communication envers les différentes parties prenantes et les bénéficiaires du projet ? - Quel a été le degré d'information de ces parties sur le progrès du projet tout au long de sa mise en œuvre ?

Critère Impacts	
Sous-Critère	Questions
Impacts sur la gestion des paysages	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les impacts du projet liés à l'amélioration de la gestion des paysages dans les régions d'intervention (conservation du bassin versant, protection des forêts, amélioration de la production agricole, valorisation des ressources, ...) ?
Impact sur les bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les impacts du projet en termes d'amélioration de l'accès des groupes cibles à l'emploi et aux opportunités économiques ? - Le projet a-t-il eu des effets en termes d'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations dans les régions d'intervention ? - Quels sont les impacts du projet sur la situation des femmes et les risques de VBG ? - Le projet a-t-il permis d'améliorer le niveau de développement global des délégations cibles ?
Impacts sur les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est l'impact du projet sur les GDA : Renforcement de capacités, structuration, développement et diversification d'activité, ... ? - Est-ce que le projet a permis d'améliorer le niveau de confiance et de coopération entre les GDA et les services publics ? - Quels sont les impacts du projet sur les opérateurs économiques (stabilité de l'approvisionnement, développement d'activité, ...) ? - Le projet a-t-il permis de renforcer les capacités des consultants juniors recrutés au niveau des UREP et de développer l'offre de services des consultants en matière de GIP ?

Critère Durabilité	
Sous-Critère	Questions
Stratégie de sortie	<ul style="list-style-type: none"> - La conception de projet a-t-elle prévu une stratégie de sortie ? - Quelles sont les mesures prévues par cette stratégie (institutionnelles, juridiques, budgétaires, ...) pour pérenniser les changements positifs obtenus après la clôture du projet ?
Appropriation par les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Quel a été le degré d'implication et d'appropriation du projet par les acteurs et les bénéficiaires aux niveaux national et régional (DGF, autres Directions centrales du MARHP, CRDA et services rattachés, autorités locales, GDA, populations locales, ...) ? - Est-ce que l'UGO et les autres parties prenantes ont pris des mesures pour assurer la pérennité des résultats ? - Est-ce que le projet a permis de renforcer de manière durable les capacités des services du MARHP à l'échelle centrale et régionale et des partenaires (GDA, opérateurs économiques, consultants juniors, ...) ? - Est-ce que les ressources humaines formées à l'échelle centrale et régionale dans le cadre du projet sont toujours affectées aux postes de manière à pouvoir assurer la continuité des activités ?
Pérennité des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que les résultats atteints jusque-là sont pérennes et vont permettre de générer d'autres résultats après la fin du projet ? A titre d'exemple : Quel est le degré de pérennité des GDA et MPME appuyés dans le cadre du projet ? Quel est le degré d'autonomie des GDA et leur capacité à dupliquer les activités de GIP initiées dans le cadre du projet ? Est-ce que les conventions de cogestion et les alliances productives seront renouvelées ? Quel est le degré de viabilité des nouvelles plantations oléicoles et forestières ? Y a-t-il des dispositions prévues pour entretenir et gérer les infrastructures réalisées dans le cadre du projet ? Est-ce que les emplois et les opportunités économiques créés dans le cadre du projet sont pérennes ? Est-ce que l'amélioration des revenus des bénéficiaires est durable ? - Est-ce que le projet a prévu des dispositions permettant de disséminer les bonnes pratiques à l'échelle nationale et/ou de les dupliquer dans d'autres régions défavorisées ?

VII.3 Liste des personnes rencontrées au niveau central

Organisme	Personne rencontrée
MARHP / UGO	- M. Samir Bel Haj Salah
	- Mme Salwa Kraiem
	- Mme Hasna Boughanmi
	- Mme Jinen Bouhouch
MARHP / DGF	- DG : M. Naoufel Ben Haha
	- M. Fatine El Euch
	- Mme Sihem Hadj Aneur
MARHP / Régie des forêts	- M. Habib Kachouri
MARHP / DGFIOP	- Mme Lamia Jemmali
	- Mme Aicha Trabelsi
MARHP / Cabinet	- M. Iheb Trabelsi
MARHP / DGPA	Mme Houda Ben Alaya
MARHP / DGAFTA	M. Chamseddine Harrabi
FAO / IFPON	M. Boubaker Karray
Consultants juniors	Mme Emna Araissia
	M. Zouhair Saidi

VII.4 Programme des missions de terrain dans les régions et liste des personnes rencontrées

Gouvernorat	Date	Organisme / Département	Personne rencontrée
Bizerte	14/05/2024	Arrond. Forêt	- M. Lotfi Hmaidi
		CTV Ghezala	- M. Lotfi Fatnassi - M. Ali Hakiri
		Arrond. CES Mateur, Ghezala, Joumine	- Mme Amel Arbi - Mme Afifa Chedli
		Service Forêt Sejnane	- M. Amor Houatmia
		GDA Baraka	- Mme Aida Saoudi
		GDA Ettahadi	- M. Younes Maalaoui
		GDA Sidi Mechreg	- M. Abdelmajid Sahbani
Kef	21/05/2024	DRPS	- M. Fethi Ichaoui
		Arrond. Forêt	- Mme Saliha Trabelsi - M. Mohamed Ben Mhamed
		UREP	- Mme Othmena Barbouch - M. Abdelkarim Chaieb
		Arrond. PV	- Mme Khansa Gammar - M. Salah Smida - Mme Faten Brini - Mme Asma Chelbi - M. Saber Hkaymia - M. Anis Cherni
		Arrond. CES	- M. Hassen Makhloufi - Mme Khadija Harbaoui
		GDA Amal Garn Halfaya	- M. Tahar Cherni
		GDA El Mostakbal	- M. Habib Tlili
Siliana	22/05/2024	Commissaire	- M. Jamel Ferchichi
		DRPS	- M. Farid Dallai
		Arrond. Forêt	- M. Sabri Wallani - M. Mouldi Abidi
		Arrond. PV	- Mme Noura Zouari
		GDA Bargou	- M. Marouen Aloui - M. Noureddine
		GDA Sodga	- M. Sami Sendesni
Kairouan	23/05/2024	Commissaire	- M. Mourad Ben Amor
		DRPS	- M. Kamel Jouini
		Arrond. Forêt	- M. Mohamed Khedhiri - Mme Saida Hattab - Mme Ahlem Mtiri

		Arrond. PV	- M. Habib Ghannem
		GDA Jebel Halfa	- M. Mahmoud Chaibi - M. Sassi Chaibi
		GDA Développement RF Maarouf	- M. Walid Sbairi
		GDA Nouhoudh Jbel Essarj	- M. Chokri Abdaoui
		GDA Jawaher Oueslat	- Mme Bouraouia Guelii
		Sté les Vergers de Tunisie	- M. Chedli Belkhouja - M. Bassem Ben Abdallah
		Sté Agriland	- M. Hatem Sbairi

VII.5 Guide d'entretien avec les parties prenantes à l'échelle centrale et régionale

VII.5.1 Guide général (commun aux différentes parties prenantes)

Pertinence

- Pensez-vous que le projet apporte une réponse adéquate aux besoins importants des populations locales ?
- Les objectifs et les activités du projet et leur dimensionnement vous semblent-ils pertinents ?
- Est-ce que le choix des régions d'intervention vous semble pertinent ?
- Étiez-vous impliqués dans la conception du projet ? Est-ce qu'il y a des aspects qui méritent d'être revus dans sa conception ?
- Les activités déployées par le projet étaient-elles concordantes avec les objectifs fixés ? Faut-il revoir certains aspects ?
- Est-ce que la durée du projet était adéquate ? Était-elle suffisante pour opérer des changements réels et aboutir à des impacts réels ?
- Est-ce que les moyens déployés par le projet étaient adéquats (budget, répartition, ressources humaines, ...) ? y a-t-il des ajustements qui auraient dû être faits ?
- Est-ce que le projet a pris en considération l'aspect genre et vulnérabilités et a permis une meilleure inclusion des femmes et des groupes vulnérables ? comment ?
- Est-ce que les objectifs et les activités du projet ont été définis de manière à favoriser la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux ?
- Est-ce que le projet a introduit des approches innovantes (au niveau des activités, pilotage du projet, coopération entre les parties prenantes, implication des bénéficiaires, ...) ? Quel était l'impact de ces approches sur les résultats du projet ?
- Étiez-vous impliqués de manière effective dans la gouvernance du projet ? Le cadre institutionnel, les modalités et les procédures étaient-ils adéquats ?
- Est-ce qu'il y a eu des changements (dans les données, l'environnement, les attentes, ...) qui ont nécessité un recadrage du projet (Ex : COVID) ? Est-ce que ces changements ont été pris en considération pour réajuster le projet ?
- Quelles sont les raisons qui ont motivé les deux opérations de restructuration du projet ? Est-ce que ces opérations de restructuration ont été menées en concertation avec les parties prenantes et les bénéficiaires ? Quel est l'effet de ces restructurations sur la pertinence du projet ?

Efficacité

- Comment qualifiez-vous la performance du projet en matière d'atteinte des résultats fixés ? quels sont les aspects sur lesquels le projet a été particulièrement très ou peu performant ?
- Quels sont les facteurs (intrinsèques et extrinsèques) ayant facilité ou entravé l'atteinte des résultats ?
- Est-ce que les activités prévues (après la 2^{ème} restructuration) ont été déployées en totalité ? quelles sont les causes de non-réalisation ?

- Est-ce que les outputs matériels et immatériels du projet sont de qualité satisfaisante (Travaux IFPON, élaboration des PDIP, pratiques GIP, matériel agricole, ...)
- Est-ce que ces outputs sont opérationnels et/ou exploités de manière effective (exemple des outputs des travaux IFPON, investissements en infrastructure, travaux forestiers, ...) ?
- Comment le projet a été affecté par le COVID ? Est ce qu'il y a eu des mesures d'adaptation ? comment les jugez-vous ?
- Etes-vous au courant de l'évolution de la mise en œuvre du projet et de ses résultats ? Le système de suivi adopté a-t-il permis de détecter des insuffisances et d'ajuster le projet en conséquence ?

Efficiences

- Quels sont les écarts constatés au niveau de l'utilisation du budget ? Qu'est-ce qui explique ces écarts (Imprévus, problème de dimensionnement à l'origine, défaillances des partenaires, ...) ?
- Est-ce que les ressources mobilisées ont été suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ? exemples de sous ou surdimensionnement
- Est-ce que les fonds du projet ont été fournis en temps opportun de manière à pouvoir déployer les activités conformément aux prévisions ?
- Dans quelle mesure l'approche globale de mise en œuvre du projet a été efficace et réussie (planification, passation de marchés, coordination et pilotage, gestion financière, ...) ?
- Dans quelle mesure les modalités d'exécution du projet par l'UGO et les partenaires (FAO, les GDA, ...) ont été efficaces et ont permis de réaliser les activités prévues dans les délais ?
- Est-ce que les moyens humains et matériels mobilisés par l'UGO et les UREP étaient adéquats ?
- Dans quelle mesure l'organisation et le rattachement hiérarchique de l'UGO et des UREP ont facilité / entravé la mise en œuvre du projet ?
- Comment jugez-vous l'optimisation de l'utilisation des ressources du projet ? répartition gestion/activités, mesures d'optimisation, passation de marché, coût des activités, ...
- Est-ce que le planning des différentes activités a été respecté ? A quoi sont dus les retards éventuels ?
- Comment jugez-vous la politique de communication du projet (activité, support, outils, ...) ? Etiez-vous bien informés de l'avancement ?

Impact

- Quels sont les impacts du projet liés à l'amélioration de la gestion des paysages dans les régions d'intervention (conservation du bassin versant, protection des forêts, amélioration de la production agricole, valorisation des ressources, ...) ?
- Quels sont les impacts du projet en termes d'amélioration de l'accès des groupes cibles à l'emploi et aux opportunités économiques ?
- Le projet a-t-il eu des effets en termes d'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations dans les régions d'intervention ?
- Quels sont les impacts du projet sur la situation des femmes et les risques de VBG ?
- Le projet a-t-il permis d'améliorer le niveau de développement global des délégations cibles ?

- Quel est l'impact du projet sur les GDA : Renforcement de capacités, structuration, développement et diversification d'activité, ... ?
- Est-ce que le projet a permis d'améliorer le niveau de confiance et de coopération entre les GDA et les services publics ?
- Quels sont les impacts du projet sur les opérateurs économiques (stabilité de l'approvisionnement, développement d'activité, ...) ?
- Le projet a-t-il permis de renforcer les capacités des consultants juniors recrutés au niveau des UREP et de développer l'offre de services des consultants en matière de GIP ?

□ Durabilité / Pérennité

- La conception de projet a-t-elle prévu une stratégie de sortie ? Quelles sont les mesures prévues par cette stratégie (institutionnelles, juridiques, budgétaires, ...) ?
- Quel était votre degré d'implication dans le projet ? Cette implication vous a-t-elle permis une bonne appropriation du projet ?
- Est-ce que vous avez pris des mesures pour assurer la pérennisation des réalisations ?
- Est-ce que le projet a permis de renforcer de manière durable vos capacités ?
- Est-ce que les ressources humaines formées dans le cadre du projet sont toujours affectées aux postes de manière à assurer la continuité des activités ?
- Est-ce que les résultats atteints jusque-là sont pérennes et vont permettre de générer d'autres résultats après la fin du projet ?
- Est-ce que le projet a prévu des dispositions permettant de disséminer les bonnes pratiques à l'échelle nationale et/ou de les dupliquer dans d'autres régions défavorisées ?

VII.5.2 Questions spécifiques complémentaires

□ BM

- Est-ce que les parties concernées par le projet ont été impliquées de manière effective dans la conception du projet et de quelle manière ?
- Est-ce que le projet cadre bien avec les orientations du Cadre de Partenariat Pays (CPE) ?
- Est-ce que le projet est cohérent avec les stratégies de la BM dans les secteurs agricole et forestier et dans la région MENA ?
- Quels sont les autres interventions de la Banque Mondiale en Tunisie traitant des thématiques similaires et/ou ciblant les mêmes catégories de bénéficiaires ? Est-ce que la conception du projet a prévu des complémentarités et des synergies avec ces programmes ? Est-ce qu'il y a eu des chevauchements ou des redondances ? est ce qu'ils sont justifiés ?

□ UGO

- Quelles sont les principales priorités nationales en relation avec le domaine agricole, la gestion des paysages, le développement des chaînes de valeur et l'appui aux régions défavorisées ? Le projet était-il adapté à ces priorités ?
- Comment le Ministère de l'agriculture était impliqué dans la conception du projet ?

- Quels sont les autres programmes nationaux et projets de coopération traitant des mêmes thématiques du PGIP et/ou intervenant dans les mêmes régions cibles ? Comment le projet se positionne-t-il par rapport à ces programmes ? Est-ce que le projet a apporté des innovations, comparé à ces programmes, en matière de contenu et d'approches ? lesquelles : Exemples concrets ?
- Est-ce que les réunions du Comité de Pilotage ont permis d'assurer un suivi efficace du projet et de décider des réajustements nécessaires en temps opportun ?
- Quel est le dispositif de collecte des données qui a été mis en place pour renseigner les indicateurs du projet ?
- Est-ce qu'il y a eu un suivi périodique des risques ? Est-ce que ce suivi des risques a été pris en compte lors de la mise en œuvre du projet à travers des mesures de mitigation ?
- Est-ce que les mesures de sauvegarde environnementales et sociales sont régulièrement identifiées et respectées ?
- Est-ce qu'un plan d'action pour la lutte contre la violence basée sur le Genre (VBG) a été élaboré, actualisé et mis en œuvre ?
- Est-ce que le projet a mis en place un mécanisme de gestion des plaintes ?
- Est-ce que le comité de pilotage se réunissait régulièrement selon les modalités prévues ? Quelles étaient les principales décisions prises par ce comité ?
- Est-ce que les ressources financières étaient suffisantes pour la réalisation des activités prévues par le projet ?
- Est-ce que le budget prévu par la 2ème restructuration était sous ou surdimensionné pour certaines activités ? Quelle stratégie de communication a été adoptée par l'équipe du projet envers les partenaires, les différentes parties prenantes et les bénéficiaires du projet ?

□ Autorités locales : Délégué et Omdas

- Quel était le degré de votre implication dans la conception du projet et la mise en œuvre de ses activités ?
- Pensez-vous que le projet répond aux priorités importantes des populations dans votre région ?
- Quels sont les autres programmes menés dans votre région et intervenant sur des thématiques similaires ? Quelles étaient les complémentarités et les synergies de ces programmes avec le projet ? Y avait-il des redondances et des chevauchements entre eux ?
- Étiez-vous suffisamment informé des progrès du projet tout au long de sa mise en œuvre ? De quelle manière ?
- Le projet a-t-il permis à la population dans votre délégation / localité de mieux accéder à l'emploi et aux opportunités économiques ?
- Le projet a-t-il eu des effets en termes d'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations dans votre délégation / localité ?
- Quels sont les impacts du projet sur la situation des femmes et les risques de VBG dans votre délégation / localité ?
- Le projet a-t-il permis d'améliorer le niveau de développement global dans votre délégation ?

- Quel est l'impact du projet sur les GDA dans votre délégation / localité (Renforcement de capacités et des moyens matériels, structuration, développement et diversification d'activité, amélioration des revenus, ...) ?
- Pensez-vous que les résultats atteints dans votre délégation / localité sont durables (durabilité des emplois créés, viabilité des plantations et des infrastructures, ...) ? Si non, quelles sont les mesures qui auraient dû être (ou qui devront être) prévues pour assurer la pérennité des résultats ?

VII.6 Guide d'animation des réunions avec les bénéficiaires

- Quelles sont les activités du projet dans lesquelles vous étiez impliqués ?
- Pensez-vous que le projet apporte une réponse adéquate aux besoins importants de la région ? Si oui, comment ?
- Avez-vous bénéficié de l'appui de programmes similaires ? Comment le présent projet se positionne par rapport à ces programmes ? Y-a-t-il des chevauchements ou des redondances entre eux ?
- Est-ce que les activités auxquelles vous avez participé ont été bénéfiques pour vous et/ou pour la population locale ?
- Comment jugez-vous la qualité et l'efficacité des activités du projet ?
- Le projet vous a-t-il permis de mieux accéder à l'emploi et aux opportunités économiques ?
- Le projet a-t-il eu des effets en termes d'amélioration des revenus et des conditions de vie des populations dans votre région ?
- Quels sont les impacts du projet sur la situation des femmes et les risques de VBG dans votre région ?
- Le projet a-t-il permis d'améliorer le niveau de développement global dans votre délégation ?
- Quel est l'impact du projet sur votre GDA : Renforcement de capacités et des moyens matériels, structuration, développement et diversification d'activité, amélioration des revenus, ... ?
- Est-ce que le projet a permis d'améliorer le niveau de confiance et de coopération entre votre GDA et les services publics ?
- Comment jugez-vous la pérennité de votre GDA (autonomie financière, ressources humaines, capacité à dupliquer les activités initiées dans le cadre du projet, ...) ?
- Pensez-vous que les résultats atteints dans le cadre du projet sont durables (durabilité des emplois créés, renouvellement des alliances productives, viabilité des plantations et des infrastructures, ...) ? Si non, quelles sont les mesures qui auraient dû être (ou qui devront être) prévues pour assurer la pérennité des résultats ?

VII.7 Liste des marchés en cours qui ont été abandonnés lors de la 2^{ème} restructuration

Région	Objet du marché	Etat d'avancement en Mai 2022 (avant la 2 ^{ème} Restructuration)	Montant estimatif en mille DT
Bizerte	Correction de ravins (300 ha)	DAO élaboré et validé	451
	Travaux d'installation de 80ha de prairie permanente	DAO élaboré et validé	80
	Réhabilitation de 50 Km de Pistes Forestières dans la région Sedjnen	DAO élaboré en attente de l'étude ES	6 800
Béja	23 Citernes individuelles	DAO élaboré et validé	460
	Tranchées pare-feu 95 km	DAO élaboré et validé	999
	Travaux d'installation de 100 ha de prairie permanente	DAO élaboré et validé	100
Jendouba	6 citernes individuelles	DAO en phase de validation	120
	Correction des ravins (70 ha)	DAO en phase de validation	105
	Tranchées pare-feu 15 km	DAO élaboré et validé	225
Kef	60 Citernes individuelles	DAO élaboré, validé et publié	1 200
	Étude de réhabilitation de 47km de piste forestière	TDR élaboré et non objecté parla BM	
Siliana	40 Citernes individuelles	DAO élaboré et validé	800
	Tranchées pare-feu 66 km	DAO publié	693
	2 Forages	DAO élaboré en attente de l'étude ES	340
Kairouan	4 citernes individuelles	Consultation validé et publié	80
Kairouan	Banquettes mécaniques (100 ha)	Entreprise sélectionnée	40
	Réalisation de 10 ouvrages de protection	Entreprise sélectionnée	190
	1 Forage	DAO élaboré en attente de l'étude ES	170
	Réhabilitation des postes de vigie et l'installation des panneaux solaires	DAO publié	200

	Modernisation de la pépinière	DAO élaboré et validé	300
	Réhabilitation de 15 km de clôture du parc national Zaghdoud	DAO élaboré	300
Kasserine	2 Forages	1DAO élaboré en attente de l'étude ES	340
	Etude du réseau d'eau potable	Evaluation des offres	
Sidi Bouzid	Banquettes mécaniques (500 ha)	Entreprise sélectionnée	147
	31 ouvrages CES		2 945
	2 Forages	DAO élaboré en attente de l'étude ES	400
	Travaux de plantation forestière de 100ha	DAO élaboré et publié	220
	Etude de réhabilitation du PPI	TDR élaboré et non objecté parla BM	
UGO	Etude de mise à jour des PDIP	Sélection d'une liste restreinte de Bureau d'études	190
TOTAL			17 895

VII.8 Tableau récapitulatif des UP et des réalisations en termes de GIP et d'infrastructures

Gouv.	UP	Superficie (ha)	GDA, MPME et SMSA (Nb)			Pratiques GIP (ha)													Infrastructures physiques (Nb)								
			GDA Cogestion	Autres GDA	MPME / SMSA	Via des marchés						Réalisées par les GDA							Via des marchés		Réalisées par les GDA						
						Banq méca	Cond Peupl	Correc ravins	Tranch P-feux	Piste Forest	Plant Oliv	Plant Forest	Plant Pasto	Tranch P-feux	Nett Forêt	Piste Forest	Plant Oliv/amand	Plant Forest	Plant Pasto	Forage	Citernes	Forage	Entretien Pt d'eau	Bassin d'eau	CES		
Bizerte	Chitana	5 185	1				177					127					150	21							1		
	Choucha	5 332	3		1		90					60				15				8					1	1	
	Oued el malah	8 592						300			1 280																
Bèja	Belif-Cap Negro	11 990	2	4							85						122	38	17	32					1		0,2
	Tabbouba Oued El Msid	8 610	1	1	1						137						15		6								
Jandouba	Tabainia	10 459	2		1		34				12			80	5	750											
	Attatfa	12 639		5																							
Le kef	Garn El Halfaya	18 151	1	0		1000	150				873																
	Sidi Rabeh	27 277	1			850	300				500						150		5		1	13					
Siliana	Ain Bousaadia	10 961	2				395				37	13	22				625							1	3		
Kairouan	Maarouf - Jbel Esserj	29 349	2	3	2				760		777	95															
	Zaghdoud Jebel el Halfa	17 620	1	1			200				422																
Kasserine	Douleb-Semmema	8 099	1				237			430	400	57															
	El Wassaaia	11 860																			1						
Sidi Bouzid	Selta Zoghmar	12 390		2							1 345																
8	15	198 514	17	16	5	1 850	1 583	300	760	430	5 782	437	22	80	20	1 812	59	32	32	2	16	1	6	1	0	0	
			38							11 164								2 035				18				8	

VII.9 Tableau d'occupation des postes au sein de l'UGO et des UREP le long du projet

		2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
		TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
M. Ministre		M. Samir Taieb								M. Khriji	Mme Bahri	M. Kraiem	M. Elyes Hamza								M. Abdelmonem Belâati						
DG Forêts		M. Salem Trigui								M. Mohamed Boufaroua																M. Naoufel Ben Haha	
UGO	Coordianteur/Directeur UGO	M. El Euch *	M. Sofiene Garbouj *							M. Dey*	Mme Aouinti	Mr Samir Belhaj Salah															
	S/Directeur Fiduciaire	M. Mayes Allouch				Mme Manel B.Rhouma				Mme Salwa Kraiem																	
	Spécialiste passation de marchés	Mme Khaoula Fkih				Mme Mouna Addami																					
	Spécialiste gestion financière	Mme Atika Gatri																									
	Spécialiste Suivi et Evaluation	Mme Aicha Trabelsi								Mme Jinen Bouhouch																	
	Spécialiste Sauvegarde E&S																										
	S/Directeur Technique	M. Jalel Mabrouk								Mme Hasna Boughanmi																	
	Spécialiste Sylvo-pastoral	Mme Sihem Hadj Ameer																M. Karem Saad									
	Spécialiste dév. territorial & filières	Mme Raja Abid																									
	Spécialiste production oléicole	Le défunt M. Rjab Meddeb																									
	Assistant à la direction									Mme Gara																	
	Assistant Passation de marché																										
	Assistant Gestion financière									Consultante junior Mme Emna Araissia **																	

* Sans Nomination

** La consultante à côté de ses tâches en gestion financière a appuyé l'UGO dans le volet sauvegardes E & S

Elaboration du rapport d'achèvement national du PGIP
Rapport Définitif

UREP Bizerte	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Chef DRPS	Mr Jamel Ferchichi																									
Chef d'arrondissement foret	M. Abdessattar Belkhouja																									
Chef d'arrondissement PV / Représentant	Mr abderraouf Radhouani																									
Spécialiste en production agricole																										
Spécialiste animation et approche participative	Consultant junior Mr Riadh Sahbani																									
Spécialiste passation de marchés	Consultant junior Mr Mohamed Harrabi																									
Spécialiste gestion financière	Consultante junior Mme Wiem Khdhraoui																									
Spécialiste Suivi et Evaluation																										
Spécialiste Sauvegarde environnementale et sociale																										

UREP Béja	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Chef DRPS	Mr Youssef Naili																					M. Mbarki				
Chef d'arrondissement foret	Zied Askri											Houcine Rfigui														
Chef d'arrondissement PV	Mr Maj Ouled Sghaier																					M. Chamroukhi				
Spécialiste en production agricole	Consultant junior Mme Marwa Ghawari																									
Spécialiste animation et approche participative	Consultant junior Mme Zaineb Debbich																									
Spécialiste animation et approche participative	Consultant junior Mr Mohamed Chebbi																									
Spécialiste passation de marchés																										
Spécialiste gestion financière	Consultant junior Mme Rayhana Hmidi																									
Spécialiste Suivi et Evaluation																										
Spécialiste Sauvegarde environnementale et sociale																										

Elaboration du rapport d'achèvement national du PGI
Rapport Définitif

UREP Kef	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Chef DRPS	Mr Hedi Soualhi																									
Chef d'arrondissement foret	Amor Ferchichi								Feiek Abdel Malek								Med b. Med									
Chef d'arrondissement PV	Emna Barbouch												Khansa Gammar													
Spécialiste en production agricole																										
Spécialiste animation et approche participative	Consultant junior Mr Abdelkrim Cheib																									
Spécialiste passation de marchés																										
Spécialiste gestion financière																										
Spécialiste Suivi et Evaluation																										
Spécialiste Sauvegarde environnementale et sociale																										

UREP Jendouba	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Chef DRPS	Mr Hedi Selmi												Zied Askri													
Chef d'arrondissement foret (Ain Draham)	M. Hedi Selmi				Haithem Amri																					
Chef d'arrondissement PV	Moufida Chaouch								Nabila Mahjoubi																	
Spécialiste en production agricole																										
Spécialiste animation et approche participative	Consultante junior Mme Hanen Beni Amor																									
Spécialiste animation et approche participative	Consultante junior Mme Rabeb Dabboussi																									
Spécialiste passation de marchés																										
Spécialiste gestion financière																										
Spécialiste Suivi et Evaluation																										
Spécialiste Sauvegarde environnementale et sociale																										

Elaboration du rapport d'achèvement national du PGIP
Rapport Définitif

UREP Siliana	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Chef DRPS	Sadek Missaoui								Farid Dallai																	
Chef d'arrondissement foret	Haithem Amri								Sabri wellani																	
Chef d'arrondissement PV	M. Noura Zouari																									
Spécialiste en production agricole																										
Spécialiste animation et approche participative																										
Spécialiste passation de marchés	Hassen Dhouib																									
Spécialiste gestion financière																										
Spécialiste Suivi et Evaluation																										
Spécialiste Sauvegarde environnementale et sociale																										

UREP Sidi Bouzid	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Chef DRPS	Mr Jamel eddine graii								Mr Mongi Barhoumi																	
Chef d'arrondissement foret	Mohamed Hedi Slimani																									
Chef d'arrondissement PV	Abdelkader Hajlaoui																									
Spécialiste en production agricole																										
Spécialiste animation et approche participative									Sonia Salhi																	
Spécialiste passation de marchés									Adel harrabi																	
Spécialiste gestion financière																										
Spécialiste Suivi et Evaluation																										
Spécialiste Sauvegarde environnementale et sociale																										

Elaboration du rapport d'achèvement national du PGI
Rapport Définitif

UREP Kasserine	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Chef DRPS	Mr Ahmed Trabelsi																									
Chef d'arrondissement forêt / Représentant	Abdelbaki Haggui												Yamen Haggui													
Chef d'arrondissement PV / Représentant																										
Spécialiste en production agricole													Consultant junior Mr Malek hagui													
Spécialiste animation et approche participative													Consultant junior Mr Sami Rbeii													
Spécialiste passation de marchés													Consultant junior Mr Haithem Ferjani													
Spécialiste gestion financière													Consultant junior Mr Hassen Jebli													
Spécialiste Suivi et Evaluation																										
Spécialiste Sauvegarde environnementale et sociale																										

UREP Kairouan	2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024	
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Chef DRPS	Abdel karim Hammami												Mr Kamel Jouini													
Chef d'arrondissement forêt / Représentant	Mohsen Essai																									
Chef d'arrondissement PV / Représentant	M. Habib Ghannem																									
Spécialiste en production agricole																										
Spécialiste animation et approche participative													Consultant junior Mr Zouheir Saidi													
Spécialiste passation de marchés																										
Spécialiste gestion financière													Consultante junior Mme Sawssen Nagati													
Spécialiste Suivi et Evaluation																										
Spécialiste Sauvegarde environnementale et sociale																										