

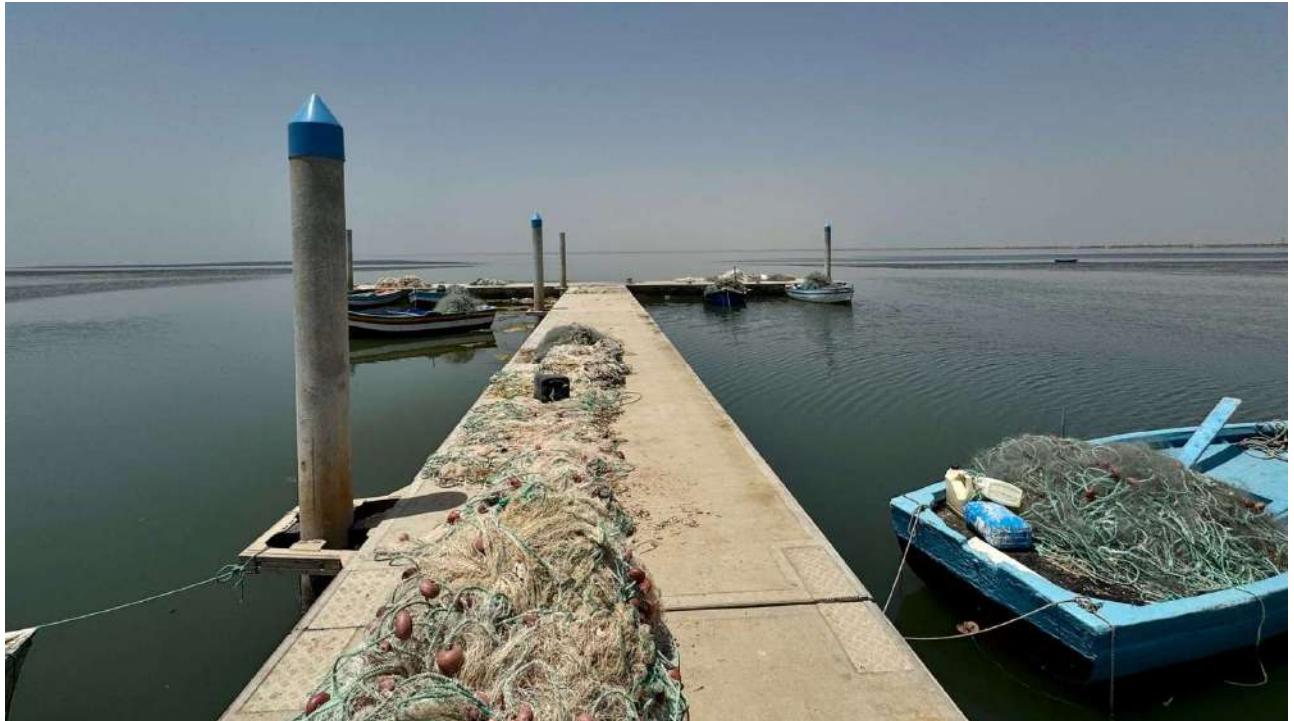


Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale

## 2025 | Rapporto di valutazione

Valutazione d'impatto Tunisia:

“Stabilizzazione e sviluppo socioeconomico  
delle regioni costiere tunisine - Nemo  
Kantara”



AID 11815

Questa valutazione indipendente è stata commissionata dall’Ufficio III della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale a STEM-VCR tramite una procedura di affidamento diretto ai sensi dell’articolo 50 del Codice degli Appalti Pubblici (D.lgs n. 36/2023).

Gruppo di Valutazione STEM-VCR: Viera Schioppetto (Responsabile del Team); Maurizio Floridi; Federica Floridi; Soumaya Hmila, Nidhal Melaouah, Stefano Verdecchia.

Le opinioni espresse in questo documento rappresentano il punto di vista dei valutatori e non coincidono necessariamente con quelle del cliente.

La foto in prima pagina rappresenta il molo di Guellala (Médenine) realizzato dal progetto NEMO Kantara.

L’autore della foto è Ricardo Wetzler

## Sommario

LISTA DEGLI ACRONIMI .....	5
LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO.....	9
RIASSUNTO .....	10
1. Procedure di affidamento e esecuzione .....	16
2. Contesto dell'iniziativa valutata.....	16
2.1 Situazione del paese .....	16
2.1.1 Breve descrizione delle politiche di sviluppo in vigore nel paese e della sua situazione ..... politica, socioeconomica, culturale e istituzionale.....	16
2.1.2 La situazione della pesca in Tunisia e nelle zone di intervento .....	17
2.2 La Cooperazione Italiana in Tunisia .....	18
2.3 Descrizione dell'iniziativa di cooperazione valutata .....	19
2.3.1 La logica dell'iniziativa e i suoi obiettivi .....	19
2.3.2 Stato di attuazione delle attività del progetto.....	22
3. Obiettivo della valutazione.....	23
3.1 Tipo, obiettivo e finalità della valutazione .....	23
3.2 Coinvolgimento degli stakeholder .....	23
4. Quadro teorico e metodologico .....	24
4.1 I criteri di valutazione .....	24
4.2 Le domande valutative e lo sviluppo degli strumenti di analisi .....	24
4.3 Le difficoltà incontrate .....	25
4.4 Metodologia d'identificazione del campione .....	26
5. I risultati della valutazione .....	27
5.1 Pertinenza (o rilevanza).....	27
5.2 Coerenza.....	37
5.2.1 Coerenza interna .....	37
5.2.2 Coerenza esterna .....	41
5.3 Efficacia .....	42
5.4 Efficienza .....	54
5.5 Sostenibilità.....	58
5.6 Impatto .....	61
5.7 Valore aggiunto.....	68

5.8 Comunicazione e visibilità .....	69
6. Conclusioni, buone pratiche e lezioni apprese .....	71
6.1 Conclusioni .....	71
6.2 Buone pratiche e lezioni apprese.....	74
6.2.1 Buone pratiche.....	74
6.2.2 Lezioni apprese .....	75
7. Raccomandazioni .....	76
7.1 Raccomandazioni generali .....	76
7.2 Raccomandazioni specifiche legate alle conclusioni .....	77
Allegati .....	80
Allegato 1: Termini di riferimento.....	80
Allegato 2: Elenco delle domande di valutazione e dei relativi indicatori associati .....	95
Allegato 3: Elenco delle persone e delle organizzazioni consultate.....	99
Allegato 4: Analisi degli stakeholder.....	104
Allegato 5: Situazione delle attività al 15.07.2025 .....	108
Allegato 6: Situazione dei risultati e obiettivi specifici al 15.07.2025.....	116
Allegato 7: Analisi del Budget di Nemo Kantara e rapporti finanziari.....	120
Allegato 8: Assegnazione delle risorse per risultato .....	122
Allegato 9: Elenco dei principali progetti settoriali e/o progetti in corso nei governatorati di ..... Gabes e Medenine durante il periodo di attuazione di Nemo Kantara.....	123
Allegato 10: Quadro logico del progetto.....	124
Allegato 11: Quadro logico con clusters e indicatori di impatto.....	128
Allegato 12: Elenco dei documenti consultati.....	132

## LISTA DEGLI ACRONIMI

AGR	Attività Generatrici di Reddito
AICS	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (Agenzia Nazionale per l'Impiego e il Lavoro Indipendente)
APAL	Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (Agenzia per la Protezione e lo Sviluppo Costiero)
APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles (Agenzia per la Promozione degli Investimenti Agricoli)
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (Agenzia di Promozione dell'Industria e dell'Innovazione)
APIP	Agence des Ports et des Installations de Pêche (Agenzia dei Porti e delle Installazioni della Pesca)
AVFA	Agence pour la Vulgarisation et la Formation Agricole (Agenzia per la Divulgazione e la Formazione Agricola)
CDN	Contribution Déterminée au niveau National (Contributo Determinato al Livello Nazionale)
CFPP	Centri di Formazione Professionale per la Pesca
CGPM	Commissione Generale per la Pesca nel Mediterraneo
CIHEAM	Centro Internazionale di Alti Studi Agronomici Mediterranei
CoPil	Comitato di Pilotaggio
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole (Commissariato Regionale allo Sviluppo Agricolo)
CTA	Centre Technique de l'Aquaculture (Centro Tecnico per l'Acquacoltura)
DAC	Development Assistance Committee (Comité d'Aide Au Développement)
DdP	Documento di progetto
DGPA	Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture (Direzione Generale della Pesca e dell'Acquacoltura)
DGSV	Direction Générale des Services Vétérinaires (Direzione Generale dei Servizi Veterinari)
ERP	Evaluation Rurale Participative (Valutazione Rurale Partecipativa)
FAO	Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura

GDAP	Groupement de Développement Agricole et Pêche (Gruppo di Sviluppo Agricolo e della Pesca)
GEF	Fondo Mondiale per l'Ambiente
GEWE	Uguaglianza dei sessi e autonomizzazione delle donne nel suo acronimo in inglese Gender Equality and Women's Empowerment.
GIPP	Groupement Interprofessionnel des Produits de la Pêche (Gruppo Interprofessionale dei Prodotti della Pesca)
GIZC	Stratégie nationale de gestion intégrée des zones côtières (2011-2021) (Strategia Nazionale di Gestione Integrata delle Zone Costiere)
INSTM	Institut National des Sciences et Technologies de la Mer (Istituto Nazionale di Scienze e Tecnologie Marine)
IRVT	Institut de la Recherche Vétérinaire de Tunisie (Istituto di Ricerca Veterinaria in Tunisia)
M&E	Monitoring et Évaluation (Monitoraggio e Valutazione)
MAECI	Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (Ministero dell'Agricoltura, delle Risorse Ittiche e della Pesca)
MEHAT	Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (Ministero delle Attrezzature, dell'Edilizia Abitativa e della Pianificazione Regionale)
MoU	Memorandum of Understanding
NI	Non Indicato
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
OG	Obiettivo Generale
ONG	Organizzazione non governativa
OS	Obiettivo specifico
OSS	Obiettivi di sviluppo sostenibile
PTF	Partner tecnico e finanziario
R	Risultato
RSE	Responsabilità Sociale d'Impresa
SIDEE	Systèmes Intelligents de Distribution d'Eau et d'Électricité (Sistemi Intelligenti di Distribuzione di Acqua e Elettricità)
SM	Stati membri

SMBSP	Société Mutuelle de Base des Services de Pêche (Società Mutualistica di Base dei Servizi di Pesca) dei Se
SNTE	Stratégie Nationale de Transition Écologique (Strategia Nazionale di Transizione Ecologica)
SPANB	Stratégie et Plan d'action national pour la biodiversité (2018–2030) (Strategia e Piano d'Azione Nazionale per la Biodiversità)
TND	Dinaro tunisino
ToC	Teoria del cambiamento ( <i>Theory of Change</i> )
TRACE	Tunisian Rural and Agricultural Chains of Employment project (Progetto di filiere occupazionali rurali e agricole tunisine)
UNDP	Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo
UTAP	Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (Unione Tunisina dell'Agricoltura e della Pesca)
UTSS	Union Tunisienne de Solidarité Sociale (Unione Tunisina di Solidarietà Sociale)
VNO	Variante Non-Onerosa
VRP	Valutazione Rurale Partecipata
WestMED	The WestMED Initiative

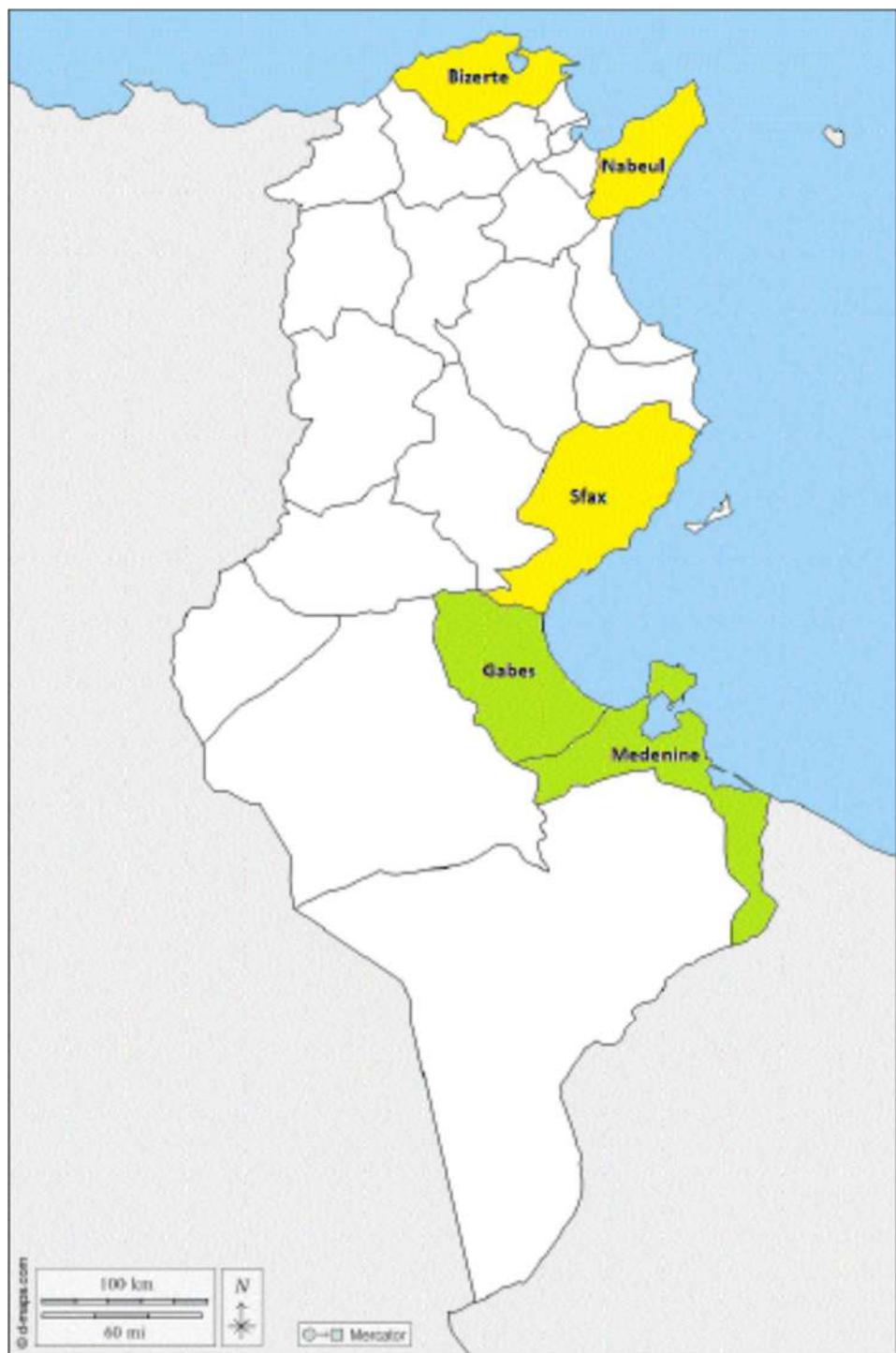
## **Nota sul linguaggio utilizzato**

Per garantire chiarezza e facilità di lettura, il genere maschile è utilizzato genericamente in tutto il presente rapporto. Questa scelta editoriale non deve essere interpretata come un segno di esclusione. Include donne e uomini, ragazze e ragazzi, nonché tutti coloro che sono interessati dall'iniziativa in esame. Questa convenzione ha il solo scopo di semplificare la formulazione, nel rispetto dei principi di uguaglianza, equità e inclusione.

## LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO

Il progetto è stato realizzato nelle aree costiere dei governatorati di Gabès e Médenine (Zarzis, Djerba), Bizerte (Ghar El Melh), Nabeul (Kelibia, B. Khyar, Slimen) e Sfax (Kerkenah).

Figura 1: Mappa della Tunisia con evidenziati i governatorati target del progetto. In giallo sono indicati i governatorati interessati dalle attività relative all'OS 2 (Fonte: DdP).



## RIASSUNTO

Il progetto "Stabilizzazione e sviluppo socio economico delle regioni costiere tunisine" (AID 11815), noto anche come Nemo Kantara, è stato implementato tra il 19 ottobre 2019 e il 19 maggio 2023, per una durata totale di 43 mesi. Inizialmente previsto per una durata di 36 mesi, il progetto è stato prorogato di sette mesi a gennaio 2023, con richiesta approvata il 7 marzo 2023.

Il progetto è stato implementato dal Centro Internazionale di Alti Studi Agronomici Mediterranei (CIHEAM) di Bari in qualità di ente promotore ed esecutore, in collaborazione con il Ministero dell'Agricoltura, delle Risorse Idriche e della Pesca tunisino (MARHP).

Il progetto è stato realizzato nelle aree costiere dei governatorati di Gabès e Médenine (Zarzis, Djerba), Biserta (Ghar El Melh), Nabeul (Kelibia, B. Khyar, Slimen) e Sfax (Kerkenah). Il costo totale del progetto è stato di 5.000.000 euro, finanziato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) italiano attraverso il canale di finanziamento multi - bilaterale, approvato con Delibera del Comitato Congiunto n. 29 del 29 marzo 2019.

Questa iniziativa fa seguito a una serie di progetti precedenti in settori simili, denominati Nemo I e Nemo II, realizzati nel periodo 2015-2017 nelle aree costiere di Gabès e Médenine con finanziamento della cooperazione italiana.

Il progetto Nemo Kantara valutato aveva come **Obiettivo Generale** (OG) il miglioramento della resilienza delle comunità costiere attraverso una gestione integrata e sostenibile delle risorse naturali e la partecipazione allo sviluppo locale. Per quanto riguarda gli **Obiettivi Specifici** (OS), il progetto prevedeva di:

- Migliorare e diversificare la produzione e il reddito degli operatori della pesca nei governatorati di Gabès e Médenine (Risultato (R)1, R2, R3 legati all'OS1);
- Rafforzare le capacità di pianificazione costiera sostenibile in cinque regioni pilota (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Biserta) (R4 legato all'OS2).

In relazione a questi obiettivi, i **risultati attesi** sono i seguenti:

Per l'OS1:

- ▣ **Risultato 1:** le organizzazioni di produttori nella filiera della pesca e gli attori istituzionali di Gabès e Médenine sono rafforzati e interagiscono in rete per una gestione sostenibile delle risorse naturali;
- ▣ **Risultato 2:** la competitività degli operatori del settore della pesca è rafforzata attraverso il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi di base per soddisfare la domanda locale e internazionale;
- ▣ **Risultato 3:** le attività produttive diversificate/migliorate offrono nuove opportunità per giovani e donne.

Per l'OS2:

- ▣ **Risultato 4:** lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax e Biserta è migliorato attraverso la fornitura di piani di sviluppo costiero (Master Plan) al MARHP.

In termini di beneficiari diretti, l'iniziativa si è rivolta alle seguenti istituzioni e persone, come indicato nel Documento di Progetto (DdP):

**i. Istituzioni statali/semi-statali;**

- A livello centrale: i) Ministero dell'Agricoltura, delle Risorse Idriche e della Pesca (MAPRH); ii) Direzione Generale della Pesca e dell'Acquacoltura (DGPA); iii) Direzione Generale dei Servizi Veterinari (DGSV) per un totale di 4 persone.
- A livello regionale (Médenine, Nabeul, Gabès, Sfax, Biserta): i) Commissione Regionale per lo Sviluppo Agricolo (CRDA); ii) Agenzia per i Porti e le Strutture di Pesca (APIP); iii) Gruppo Interprofessionale per i Prodotti della Pesca (GIPP); iv) Agenzia per la Formazione e l'Estensione Agricola (AVFA) per un totale di 40 persone.

**ii. Comunità costiere rurali/Associazioni/Mutue/Sindacati (piccoli pescatori)**

- Singoli pescatori: per un totale di 2.500 persone
- Pescatrici di vongole: per un totale di 1.200 persone
- 21 Gruppi di Sviluppo Agricolo e della Pesca (GDAP) tra Gabès e Médenine: circa 1.500 membri in totale, uomini e donne

**iii. Istituti di ricerca**

- 1 Laboratorio dell'Istituto Tunisino di Ricerca Veterinaria (IRVT) a Tunisi e 1 a Sfax: 4 Ricercatori/Tecnici
- 1 Laboratorio dell'Istituto Nazionale di Scienze e Tecnologie Marine (INSTM) a Sfax e 1 Laboratorio a La Goulette (Tunisi): 4 Ricercatori/Tecnici

L'analisi condotta sulla base dei criteri di valutazione ha portato alle seguenti conclusioni.

**• Pertinenza (o rilevanza)**

Il progetto NEMO Kantara ha dimostrato una buona pertinenza rispetto alle priorità nazionali, basandosi sull'esperienza acquisita durante i progetti NEMO I e II. È stato in grado di rispondere a esigenze chiaramente identificate, in particolare in termini di governance, infrastrutture, strutturazione comunitaria e inclusione economica di donne e giovani vulnerabili. Il quadro istituzionale settoriale mobilitato (DGPA, INSTM, CRDA, AVFA, APIP) e gli strumenti di formazione e supporto tecnico hanno generalmente garantito la coerenza dell'intervento. Tuttavia, durante la fase di progettazione, la consultazione è rimasta focalizzata a livello nazionale, con un coinvolgimento territoriale e comunitario incompleto. Inoltre, diversi attori pubblici e privati essenziali per la diversificazione non sono stati sufficientemente mobilitati. Nel Quadro Logico, che è incompleto, i risultati chiave del progetto (R1.2, R1.3) includono obiettivi e mezzi eterogenei e una ripartizione limitata per tipologia di azione. Presenta indicatori prevalentemente orientati al processo, senza valori target o disaggregazione per genere o area, il che limita l'analisi dei risultati raggiunti. Inoltre, nonostante un'inclusione trasversale di genere, l'assenza di strumenti o strategie dedicate ne ha limitato l'effetto trasformativo. Non è stata osservata alcuna azione volta all'inclusione delle persone con disabilità. Infine, la chiusura delle aree di raccolta delle vongole, sebbene identificata fin dall'inizio come un importante vincolo ambientale, sembra essere stata sottovalutata, nonostante incida su un'area di competenza fondamentale del CIHEAM e del partner tunisino.

**• Coerenza interna ed esterna**

Il progetto è in linea con le priorità nazionali, come i Piani di Sviluppo 2016-2020 (e 2023-2025), nonché con le strategie settoriali per l'economia blu, la gestione costiera e la biodiversità. È inoltre in linea con gli impegni internazionali della Tunisia, in particolare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) e il Green Deal dell'UE. Il progetto ha sviluppato una mappa delle iniziative esterne in corso. Tuttavia, non sono stati effettuati aggiornamenti né è stato istituito

un quadro di coordinamento formale, sebbene il settore sia caratterizzato da un'elevata densità di interventi sostenuti simultaneamente da diversi donatori (Cooperazione italiana, UE, paesi terzi, agenzie delle Nazioni Unite e altri partner tecnici e finanziari), con scarso coordinamento. In assenza di un meccanismo di consultazione strutturato, il rischio di frammentazione degli sforzi potrebbe prevalere sulle opportunità di complementarietà e sinergia, sia a livello settoriale che territoriale.

- **Efficacia**

L'analisi rivela un'attuazione complessivamente dinamica, ma eterogenea. La maggior parte delle 35 azioni pianificate è stata completata, alcune dopo adeguamenti. Le componenti relative al rafforzamento delle organizzazioni professionali (R1.1) e al miglioramento/diversificazione del reddito (R1.3) hanno prodotto risultati soddisfacenti. Tuttavia, diversi stakeholder hanno notato un graduale passaggio dall'obiettivo iniziale, incentrato sulla filiera della pesca e sul miglioramento della produzione, a un approccio più diffuso di diversificazione economica, che ha portato a una parziale perdita dell'identità del progetto e a una minore coerenza strategica. Le componenti relative alle infrastrutture e alle attrezzature (R1.2) e alla pianificazione territoriale (R2.4) hanno prodotto effetti più limitati durante l'attuazione. L'implementazione tardiva di una parte sostanziale delle attività ha limitato le possibilità di supporto post-consegna di infrastrutture e attrezzature. Tuttavia, l'impatto delle infrastrutture realizzate, sebbene tardivo, è considerato elevato e sostenibile dai beneficiari. L'efficacia del progetto nei Centri di Formazione Professionale della Pesca (CFPP) non è stata misurata direttamente, ma il feedback indica un miglioramento delle competenze dei formatori e dei giovani. Infine, la mancanza di un monitoraggio orientato ai risultati e di un approccio incentrato sulle attività ha limitato la capacità di misurare l'efficacia complessiva in tempo reale, soprattutto perché la valutazione intermedia è stata condotta solo attraverso la raccolta di buone pratiche nel relativo rapporto. Il progetto ha comunque dimostrato una reale capacità di adattamento alle esigenze in evoluzione e ai vincoli contestuali.

- **Efficienza**

Nonostante una notevole capacità di adattamento ai vincoli, in particolare post-Covid, l'efficienza del progetto appare limitata. Alcune azioni sono state modificate per motivi strategici o annullate, mentre altre, influenzate dalla pandemia, hanno portato a riallocazioni di bilancio. Il lento avvio e il tardivo avviamento del team hanno portato a un'elevata concentrazione di spese negli ultimi 19 mesi, con il 63% del budget consumato durante questo periodo. La struttura del budget si è rivelata poco adattata: il 31% delle attività è stato raggruppato in risultati scarsamente finanziati con meno del 7% del budget, mentre linee di bilancio poco dettagliate, come quella dell'attività 3.2.4 (968.930 €, pari all'81% di R1.3), presentavano scarsa leggibilità e rendicontabilità. Anche gli elevati costi di gestione (38%), le debolezze nella rendicontazione, tra cui una prima relazione presentata dopo 25 mesi di attuazione, nonché la presentazione tardiva della Variante Non-Onerosa, hanno pesato sull'efficienza complessiva e hanno rivelato una limitata capacità di gestione del budget.

- **Sostenibilità**

La sostenibilità del progetto NEMO Kantara può essere descritta come parziale e differenziata a seconda delle sue componenti. A livello istituzionale, alcuni risultati sono stati integrati nei sistemi esistenti (INSTM, AVFA), dimostrando un certo grado di appropriazione. Tuttavia, altre componenti (come il museo della pesca o alcune attrezzature tecniche) soffrono della mancanza di una definizione chiara e di un coordinamento interistituzionale per la gestione delle attrezzature, che ne limita la sostenibilità. A livello economico, i progetti collettivi nei settori della pesca, dell'agricoltura e della gestione dei rifiuti stanno mostrando segnali di fattibilità, rafforzati dalla domanda reale e dall'utilizzo di fondi di investimento ritenuti efficaci.

Ciò riflette una dinamica locale incoraggiante, ma che rimane fragile senza un supporto strutturale a lungo termine. In termini di infrastrutture, quelle principali sono operative, con un meccanismo di manutenzione pianificata, ma l'ambiguità delle responsabilità e la mancanza di una certificazione regolare per alcune attrezzature rappresentano un rischio per la loro sostenibilità tecnica. La sostenibilità socioculturale è generalmente garantita, ma rimane scarsamente formalizzata in una chiara strategia di transizione. In assenza di una strategia di uscita (*exit strategy*) completa, anticipata e strutturata, la sostenibilità complessiva rimane eterogenea, dipendente dalle dinamiche locali ed esposta a interruzioni in assenza di un supporto istituzionale o finanziario chiaramente identificato.

- **Impatto**

L'impatto immediato del progetto è positivo, ma di portata limitata e non sufficientemente dimostrato a causa della mancanza di solidi meccanismi di valutazione orientati alle trasformazioni a lungo termine. A livello locale, il progetto ha prodotto miglioramenti concreti: migliori condizioni di lavoro nei porti, la nascita di organizzazioni di produttori, il sostegno all'imprenditorialità e il coinvolgimento attivo delle donne in alcune attività generatrici di reddito. Questi progressi dimostrano un radicamento positivo nella comunità e il coinvolgimento degli stakeholder. I progetti collettivi, in particolare quelli relativi alla catena del freddo o al riciclaggio, dimostrano il potenziale per la trasformazione locale. Tuttavia, le iniziative individuali sono rimaste fragili, spesso interrotte a causa della mancanza di supporto strutturato e di collegamenti con i meccanismi settoriali territoriali. A un livello più strutturale, diversi fattori hanno ostacolato l'impatto sostenibile: mancanza di capitalizzazione istituzionale, mancanza di una strategia trasversale di genere, scarso coordinamento scientifico e tecnico e mancanza di indicatori per misurare l'obiettivo generale. Infine, la mancanza di un inquadramento strategico incentrato sulla resilienza della comunità, nonostante fosse al centro dell'obiettivo generale, ha impedito di dimostrare chiaramente che il progetto avesse contribuito a un profondo cambiamento o a un miglioramento duraturo delle condizioni di vita delle comunità.

- **Comunicazione e visibilità**

La strategia di comunicazione del progetto NEMO Kantara ha formalizzato azioni di visibilità strutturate attorno a un piano multicanale, con risultati notevoli a livello locale, in particolare nelle aree di intervento. Gli obblighi di visibilità del donatore sono stati rispettati e sono stati prodotti e diffusi diversi strumenti. Tuttavia, l'impatto della comunicazione rimane limitato a livello nazionale. Inoltre, la mancanza di follow-up sugli strumenti prodotti (video educativi) e l'insufficiente sensibilizzazione dei decisori e dei media nazionali hanno ridotto la portata strategica della comunicazione.

Per quanto riguarda le **buone pratiche**, si segnala quanto segue:

- a. **La coerenza tra pianificazione e realizzazione come fattore di credibilità e apprezzamento.** Il progetto, in linea con quanto previsto nei documenti di programmazione, ha concretizzato interventi visibili e tangibili, in particolare sul piano infrastrutturale. Questo allineamento tra impegni assunti e risultati ottenuti è stato riconosciuto dagli attori pubblici come un segno distintivo di affidabilità, rafforzando la percezione di utilità e la legittimità del progetto agli occhi degli stakeholder coinvolti.
- b. **Metodologia di Valutazione Rurale Partecipativa (VRP) come strumento strategico:** la metodologia è servita da leva per la pianificazione territoriale partecipativa. La sua implementazione strutturata e la sua appropriazione da parte degli stakeholder locali la rendono uno strumento trasferibile ad altri settori, volto a rafforzare il dialogo, la definizione delle priorità e la programmazione locale.

- c. **Radicamento locale da parte di facilitatori comunitari:** l'impiego di facilitatori sul campo ha rafforzato la vicinanza alle comunità e l'inclusività degli interventi, in particolare per le donne e i gruppi vulnerabili.
- d. **Strutturazione attorno a infrastrutture condivise:** i progetti collettivi basati su infrastrutture condivise (ad esempio, unità di ghiaccio, riciclaggio) hanno dimostrato una forte sostenibilità e una maggiore appropriazione locale promuovendo effetti di scala e resilienza economica.
- e. **Valorizzazione scientifica attraverso l'accreditamento ISO 17025:** l'INSTM ha ottenuto la certificazione ISO 17025 grazie al supporto del progetto, rafforzando così il suo ruolo istituzionale e la sua autonomia tecnica.
- f. **Riutilizzo dei dati dei beneficiari per l'orientamento post-progetto:** i dati raccolti sono stati riutilizzati dagli stakeholder per indirizzare i beneficiari verso altri programmi.
- g. **Coordinamento interistituzionale integrato:** la collaborazione tra le strutture pubbliche locali ha contribuito a garantire la coerenza territoriale delle azioni, evitare duplicazioni e rafforzare le sinergie.
- h. **Manutenzione programmata delle infrastrutture locali.** Le istituzioni locali hanno previsto e stanno implementando un piano decennale di manutenzione dei moli, grazie allo stanziamento complessivo di 60.000 Euro effettuato in seno al progetto, garantendo così la funzionalità a lungo termine delle opere realizzate. Parallelamente, le attrezzature fornite al mercato di Houmt Souk sono regolarmente mantenute dall'APIP, che ne ha assunto gli oneri, costituendo un esempio concreto di ownership istituzionale e di sostenibilità post-progetto.

Inoltre, il team ha documentato una serie di **lezioni apprese**, in particolare:

- a. **Pianificare una strategia di uscita (exit strategy) fin dalla fase di progettazione:** la mancanza di una strategia di uscita strutturata limita la sostenibilità di alcuni risultati.
- b. **Anticipare gli acquisti di attrezzature:** le acquisizioni effettuate alla fine del progetto limitano un adeguato monitoraggio tecnico e organizzativo.
- c. **Dedicare una fase al consolidamento:** l'assenza di una specifica fase di capitalizzazione e transizione riduce il radicamento alle dinamiche.
- d. **Definire una chiara catena dei risultati con indicatori strategici.** L'assenza di un quadro logico strutturato e di indicatori strategici ha limitato l'analisi dell'impatto.
- e. **Rafforzare il legame tra aiuti economici e supporto post-creazione:** la fragilità di alcuni progetti economici è legata alla debolezza del supporto tecnico e imprenditoriale post-creazione.
- f. **Istituzionalizzare gli strumenti partecipativi fin dalle fasi iniziali.** Gli approcci partecipativi si sono dimostrati efficaci, ma scarsamente istituzionalizzati. La loro integrazione nelle pratiche pubbliche richiede un graduale trasferimento di competenze, una formazione continua e l'inclusione nelle procedure locali.

### **Raccomandazioni generali:**

- **Definire chiaramente il quadro di sviluppo costiero sostenibile fin dall'inizio del progetto.** Co-costruire, fin dalle prime fasi del progetto, una visione condivisa di sviluppo costiero sostenibile con tutti gli stakeholder (istituzioni pubbliche, autorità locali, attori economici, scientifici e della comunità). Questa definizione concertata di componenti e priorità garantirà un allineamento strategico continuo, faciliterà sinergie intersetoriali e ancorerà le azioni del progetto in una traiettoria coerente e sostenibile a livello territoriale.
- **Concentrarsi sui risultati, non sull'accumulo di attività.** Posizionare i risultati al centro della strategia di intervento, considerando azioni e risultati come strumenti di cambiamento.

- **Adattare la portata e il ritmo del progetto alla sua complessità.** Per evitare un sovraccarico al termine del progetto, è essenziale limitare il numero di attività ad alta intensità operativa o, in mancanza, pianificare una durata superiore a 36 mesi.
- **Capitalizzare le lezioni apprese da progetti e stakeholder precedenti.** Definire un processo strutturato per capitalizzare le lezioni apprese e le migliori pratiche da progetti simili, nonché il feedback degli stakeholder locali, tecnici e istituzionali coinvolti, prima di lanciare nuove iniziative.
- **Ancorare gli interventi in una logica di contributo alle politiche settoriali.** Trasmettere sistematicamente le lezioni appese e le dinamiche provenienti dal campo ai livelli istituzionali, al fine di informare costantemente le politiche pubbliche e le strategie settoriali.
- **Allineare la formazione professionale alle catene del valore e alle dinamiche occupazionali locali.** Rafforzare l'integrazione occupazionale come leva di resilienza nelle comunità costiere, così come è stato fatto per la promozione dell'imprenditorialità, integrandola pienamente negli interventi futuri. A tal fine, elaborare studi di mercato sulle catene del valore della pesca contribuiranno a orientare un'offerta formativa adeguata, con un ruolo più rilevante per i CFPP, condizionato dalla modernizzazione e digitalizzazione delle loro attrezzature. Anche il rafforzamento della ricerca applicata può contribuire a questo obiettivo.

## 1. Procedure di affidamento e esecuzione

Nell'ambito della procedura di affidamento diretto prevista dall'articolo 50 del Decreto Legislativo n. 36/2023, la Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo - Ufficio III, Servizio Valutazione del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ha affidato a STEM-VCR srl l'incarico di svolgere la valutazione di impatto dell'iniziativa denominata "**Stabilizzazione e sviluppo socioeconomico delle regioni costiere tunisine - Nemo Kantara**". La valutazione è iniziata ufficialmente il 19 maggio 2025.

Il **Rapporto di Avvio** è stato presentato il 6 giugno 2025, a completamento della proposta metodologica presentata il 27 marzo 2025. Tale documento ha delineato le linee guida metodologiche, la tempistica operativa e gli strumenti di valutazione proposti per lo svolgimento delle attività e la redazione del rapporto finale.

La **missione sul campo** si è svolta dal 23 giugno 2025 al 14 luglio 2025, in conformità con il piano di lavoro stabilito.

## 2. Contesto dell'iniziativa valutata

### 2.1 Situazione del paese

#### *2.1.1 Breve descrizione delle politiche di sviluppo in vigore nel paese e della sua situazione politica, socioeconomica, culturale e istituzionale*

Dalla rivoluzione del 2011, la Tunisia ha attraversato una transizione istituzionale caratterizzata, sia da progressi democratici – tra cui l'adozione di una nuova Costituzione nel 2022 e l'elezione di una nuova Assemblea nel 2023 –, sia, più recentemente, da una graduale ricentralizzazione dei processi decisionali, con un rafforzamento della gestione del territorio da parte delle autorità centrali attraverso strutture statali regionali, come i governatorati e i consigli regionali.

Nel 2016, la Tunisia ha adottato un **piano di sviluppo quinquennale (2016-2020)** strutturato attorno a cinque assi strategici: i) buona governance, ii) transizione verso un polo economico regionale, iii) sviluppo umano e sociale inclusivo, iv) riduzione delle disparità regionali e v) rafforzamento dell'economia verde come pilastro dello sviluppo sostenibile. Questo quadro ha gettato le basi per una transizione verso un modello più equo e resiliente, con particolare attenzione allo sviluppo delle risorse naturali e alla partecipazione delle regioni alla crescita nazionale. A seguito di ciò, è stato adottato un nuovo **Piano di Sviluppo 2023-2025**<sup>1</sup>, con una maggiore attenzione agli investimenti pubblici, alla razionalizzazione della spesa, alla modernizzazione dei settori produttivi e alla garanzia delle risorse strategiche. Questo nuovo quadro rafforza l'allineamento con gli obiettivi del progetto NEMO Kantara, in particolare per quanto riguarda la governance integrata delle zone costiere, lo sviluppo della pesca artigianale, l'occupazione sostenibile nelle aree costiere e la gestione delle infrastrutture locali.

Nel 2023, la Tunisia ha adottato una **Strategia Nazionale per la Transizione Ecologica (SNTE)**, che include 53 misure incentrate sulla governance ambientale, l'adattamento ai cambiamenti climatici, la gestione sostenibile delle risorse, l'economia verde e blu e il rafforzamento delle capacità.

---

<sup>1</sup> È stato adottato con decreto legge n. 2023-33 dell'11 maggio 2023

Nel novembre 2022<sup>2</sup>, la Tunisia ha ratificato il Protocollo sulla **Gestione Integrata delle Zone Costiere (GIZC)** del Mediterraneo, adottato a Madrid nel 2008, che mira a promuovere una gestione sostenibile, equilibrata e integrata delle zone costiere, preservandone gli ecosistemi e sostenendone al contempo lo sviluppo socioeconomico.

Inoltre, la **Strategia Nazionale per l'Economia Blu Sostenibile** (avviata nel 2020 e ancora in corso<sup>3</sup>) mira a rafforzare la pesca sostenibile e lo sviluppo delle filiere di trasformazione ittica. Questa strategia incoraggia la modernizzazione dei porti, la tracciabilità e l'emergere di settori innovativi, in particolare nel settore del granchio blu. Il sostegno è fornito attraverso progetti europei e mediterranei come la Rete per la Pesca nel Mediterraneo (Fish Med Net), il Forum Mediterraneo per la Gestione Applicata Basata sugli Ecosistemi (MED4EBM) e l'Iniziativa WestMED (WestMED).

Sul fronte ambientale, la Tunisia ha adottato la **Strategia Nazionale per la Biodiversità e il Piano d'Azione 2018-2030 (SPANB)**, che include l'Azione 46 volta a integrare la conservazione della biodiversità marina negli strumenti di pianificazione settoriale. Questo piano è stato sviluppato sotto l'egida del Ministero dell'Ambiente, con il supporto del Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo (UNDP) e del Fondo Mondiale per l'Ambiente (GEF)<sup>4</sup>.

### *2.1.2 La situazione della pesca in Tunisia e nelle zone di intervento*

L'agricoltura e la pesca sono componenti essenziali dell'economia tunisina. Questi due settori contribuiscono per circa il 10% al prodotto interno lordo (PIL) del Paese e rappresentano circa l'11% delle esportazioni totali. Sono sempre stati un'importante fonte di reddito e occupazione per molte famiglie, in particolare nelle comunità rurali e costiere del sud del Paese. La produzione nazionale di prodotti della pesca e dell'acquacoltura ha raggiunto le 150.000 tonnellate nel 2023, per un valore di 1.530 milioni di dinari tunisini. La pesca costiera e la pesca a strascico rappresentano il 52% della produzione. Il numero di posti di lavoro generati dal settore della pesca è stimato in 55.000 posti di lavoro diretti.

Le esportazioni di prodotti ittici rappresentano circa il 12,3% delle esportazioni agricole tunisine. Queste esportazioni sono aumentate nel 2023 rispetto al 2022, passando da 38.447 tonnellate, per un valore di 524,4 milioni di TND, a 37.062 tonnellate, per un valore di 509,8 milioni di TND.

Questo leggero calo è dovuto a una diminuzione delle quantità esportate di alcune specie, sebbene le esportazioni di crostacei siano aumentate in termini di quantità e valore (rispettivamente +19,7% e +16,9%). Le esportazioni di tonno rosso hanno continuato a svolgere un ruolo chiave, con una domanda sostenuta, in particolare dal Giappone.

Le importazioni di prodotti ittici sono aumentate del 15,4% in quantità e del 14,2% in valore, grazie all'aumento delle importazioni di tonno congelato, tonno in scatola, tonno semi conservato e, in particolare, acciughe semi conservate, che rimangono tra i prodotti più apprezzati dai consumatori tunisini. Negli ultimi anni sono emersi numerosi marchi di tonno in scatola. La bilancia commerciale dei prodotti ittici ha registrato un surplus di +45,9 milioni di TND nel 2023, rispetto ai +118,2 milioni di TND del 2022, confermando che il mercato

<sup>2</sup> Decreto n. 2022-917 del 29 novembre 2022

<sup>3</sup> <https://www.environnement.gov.tn/tunisie-environnement/environnement/processus-delaboration-de-la-strategie-nationale-sur-leconomie-bleue-en-tunisie>

<sup>4</sup> Per maggiori dettagli si rimanda al punto 5.2.1 (Coerenza interna)

internazionale rappresenta ancora un potenziale significativo, sebbene i margini commerciali si siano leggermente ridotti.

Gli investimenti approvati nella pesca costiera hanno mostrato un andamento stabile nel 2023, evidenziando l'importanza del contributo socioeconomico del settore ittico allo sviluppo dell'economia del Paese.

La pesca costiera costituisce una componente chiave dell'economia ittica tunisina, rappresentando circa il 30% della produzione nazionale, con 43.286 tonnellate nel 2020 su un totale di 126.526 tonnellate. Il settore svolge un ruolo cruciale nel tessuto socioeconomico di diverse regioni, tra cui Médenine, Gabès, Sfax, Biserta e Nabeul, dove rappresenta, sia una fonte di reddito che di stabilità per migliaia di famiglie (GIPP - Statistiche Nazionali)<sup>5</sup>. Questo sottosettore impiega direttamente o indirettamente oltre 50.000 persone. Le regioni costiere di Médenine, Gabès, Sfax, Biserta e Nabeul illustrano la diversità, i punti di forza e le sfide di questa attività, in particolare con l'emergere del granchio blu come risorsa strategica e la crisi del settore delle vongole. Il granchio blu viene pescato attivamente in queste zone dal 2015, rappresentando circa il 30% del totale nazionale (circa 500 tonnellate/anno), con un impatto ecologico controverso, in particolare sui banchi naturali di vongole.

## 2.2 La Cooperazione Italiana in Tunisia

La Tunisia è un partner bilaterale chiave per la cooperazione italiana fin dagli anni '80. Si tratta di uno stretto partenariato bilaterale, che sostiene le riforme istituzionali, l'economia sociale e solidale, l'emancipazione femminile, la governance territoriale e l'adattamento ai cambiamenti climatici. Il settore della pesca è tra le priorità, in un'ottica di sviluppo sostenibile, coesione territoriale e valorizzazione delle risorse marine.

Al momento della formulazione del progetto NEMO Kantara, secondo il *Memorandum of Understanding* (MoU) tra Italia e Tunisia per il periodo 2017-2020, la Cooperazione Italiana in Tunisia gestiva un portafoglio progetti per un totale di **165,5 milioni di euro**, suddivisi tra **100 milioni di euro in crediti di aiuto e 65,5 milioni di euro a dono**<sup>6</sup>.

L'Italia sostiene la Tunisia anche attraverso il **programma di cooperazione transfrontaliera Interreg NEXT Italia-Tunisia 2021-2027**, cofinanziato dall'UE, che si rivolge a sedici governatorati tunisini, tra cui Médenine, Gabès, Sfax e Nabeul, e finanzia progetti di gestione sostenibile delle zone costiere, modernizzazione dei porti, resilienza della filiera ittica e un'economia blu inclusiva. Questo programma consolida gli scambi istituzionali, tecnologici ed economici tra le due sponde del Mediterraneo.

Inoltre, attraverso contributi multilaterali, l'Italia sostiene indirettamente la Tunisia in iniziative come **WestMED**, dove assicura la co-presidenza con la Tunisia, per promuovere l'economia blu nel Mediterraneo occidentale. Questo programma sostiene progetti in settori innovativi come il granchio blu, la lavorazione dei prodotti ittici, la cogestione partecipativa e la transizione energetica nei porti.

La cooperazione italiana si distingue quindi per un approccio integrato, che combina supporto istituzionale, strutturazione territoriale, responsabilizzazione degli stakeholder locali e innovazione. Nel settore della pesca, contribuisce attivamente alla sostenibilità, all'equità

<sup>5</sup> In: [https://gipp.tn/fr/statistiques/produzione-nazionale](https://gipp.tn/fr/statistiques/production-nationale)

<sup>6</sup> Memorandum of Understanding (MoU) 2017-2020 Italia – Tunisia, Art. 3, Risorse Finanziarie, punto 3.1 in: [https://tunisi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/07/Memorandum\\_Italia-Tunisia\\_2017-2020.pdf](https://tunisi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/07/Memorandum_Italia-Tunisia_2017-2020.pdf)

sociale e alla modernizzazione, in linea con le priorità nazionali tunisine, come la Strategia per l'Economia Blu (2022), la Transizione Ecologica (2023) e gli obiettivi del Piano di Sviluppo 2023-2025.

Insieme ad altri Stati membri (SM) dell'Unione Europea (UE), la Cooperazione Italiana è pienamente impegnata nella **programmazione congiunta dell'UE nel settore della pesca e nello sviluppo socioeconomico delle zone costiere**.

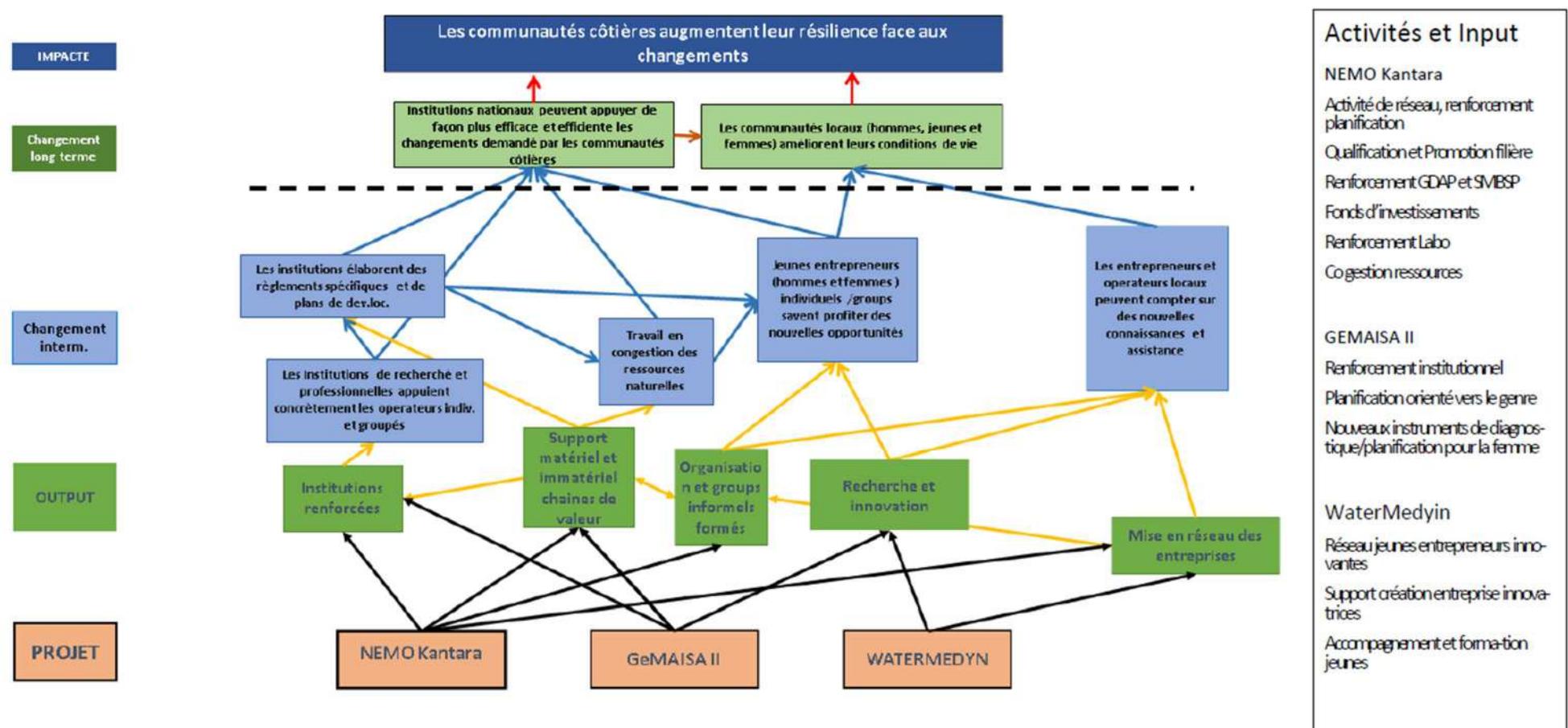
## 2.3 Descrizione dell'iniziativa di cooperazione valutata

### *2.3.1 La logica dell'iniziativa e i suoi obiettivi*

La ricostruzione della Teoria del Cambiamento (ToC) dell'iniziativa Nemo Kantara è rappresentata nella figura sottostante e inclusa nel Documento di Progetto (DdP).

Figura 1- Illustrazione della teoria del cambiamento

**7.1. THEORIE DU CHANGEMENT DEVELOPPEMENT COTIERE TUNISIE (NEMO KANTARA, GEMAISA II, WATERMEDYN.)**



La ToC del progetto si basa su un'articolazione logica secondo cui lo sviluppo di attività generatrici di reddito, combinato con infrastrutture adeguate e rafforzamento istituzionale, porterebbe a un miglioramento duraturo delle condizioni di vita nelle comunità costiere interessate, garantendo al contempo una gestione sostenibile delle risorse ittiche. La ToC individua esplicitamente tre aree strategiche interdipendenti:

- **Migliorare le condizioni di lavoro e di produzione dei pescatori artigianali** attraverso infrastrutture e attrezzature adeguate (mercati, banchine, unità collettive).
- **Rafforzare le capacità locali** attraverso la formazione, la governance partecipativa e il supporto alle istituzioni e alle organizzazioni di produttori.
- **Creare opportunità economiche diversificate**, in particolare per donne e giovani, attraverso l'accesso al credito, il sostegno all'imprenditorialità e la formalizzazione delle attività.

Questa teoria del cambiamento è **chiaramente rappresentata graficamente nel DdP** e riportato nella figura 2, evidenziando i collegamenti tra input, attività, risultati intermedi e impatti attesi a medio e lungo termine. Include ipotesi esplicite, come la disponibilità di istituzioni partner, l'interesse dei beneficiari e la stabilità normativa per i prodotti della pesca.

Il **quadro logico** del progetto (allegato n. 10) adotta questa architettura in una forma più operativa, organizzandola attorno a quattro risultati principali (da R1 a R4), ciascuno corrispondente a una componente della ToC.

L'**Obiettivo Generale (OG)** era quello di migliorare la resilienza delle comunità costiere attraverso una gestione integrata e sostenibile delle risorse naturali e la partecipazione allo sviluppo locale. Per quanto riguarda gli **Obiettivi Specifici (OS)**, il progetto prevedeva di:

- a. Migliorare e diversificare la produzione e il reddito degli operatori della pesca nei governatorati di Gabès e Médenine (Risultato (R)1, R2, R3 relativi all'OS1);
- b. Rafforzare le capacità di pianificazione costiera sostenibile in cinque regioni pilota (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Biserta) (R4 relativo all'OS2).

In relazione a questi obiettivi, sono stati identificati i seguenti **Risultati Conseguiti**:

Per l'OS1:

- **Risultato 1:** le organizzazioni di produttori nella filiera della pesca e gli attori istituzionali di Gabès e Médenine sono rafforzati e interagiscono in rete per una gestione sostenibile delle risorse naturali;
- **Risultato 2:** la competitività degli operatori del settore della pesca è rafforzata attraverso il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi di base per soddisfare la domanda locale e internazionale;
- **Risultato 3:** le attività produttive diversificate/migliorate offrono nuove opportunità per giovani e donne.

Per l'OS 2:

- **Risultato 4:** lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax e Biserta è migliorato attraverso la fornitura di piani di sviluppo costiero (Master Plan) al MARHP.

In conformità con il DdP, i beneficiari diretti dell'iniziativa includevano, sia istituzioni pubbliche che stakeholder della comunità, identificati per il loro ruolo strategico nell'attuazione, nella gestione e nella promozione dei risultati del progetto.

La tipologia dei beneficiari è la seguente:

**Figura 3 Tipologia e stima dei beneficiari diretti individuati nell'ambito dell'iniziativa**

<b>Tipo di beneficiario</b>	<b>Entità</b>	<b>Numero stimato</b>
<b>Istituzioni statali/parastatali</b>	Al livello centrale: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MAPRH)</li> <li>Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture (DGPA)</li> <li>Direction Générale des Services Vétérinaires (DGSV)</li> </ul>	4 persone
	Al livello regionale (Médenine, Nabeul, Gabès, Sfax, Bizerte), <ul style="list-style-type: none"> <li>Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA),</li> <li>Agence des Ports et des Installation de Pêche (APIP),</li> <li>Groupement Interprofessionnel des Produits de la Pêche (GIPP),</li> <li>Agence pour la Vulgarisation et la Formation Agricole (AVFA),</li> </ul>	40 persone
<b>Comunità rurali costiere / Associazioni/Società Mutue/ Sindacati (piccoli pescatori)</b>	Pescatori individuali Pescatrici di vongole 21 Groupements de Développement Agricole et Pêche (GDAP) tra Gabès e Médenine	2500 1200 Circa 1.500 aderenti in totale, uomini e donne
<b>Istituzioni di ricerca</b>	1 Laboratoire Institut de la Recherche Vétérinaire de Tunisie (IRVT) Tunisi e 1 a Sfax	(4 ricercatori/ tecnici)
	1 Laboratoire Institut National des Sciences et Technologies de la Mer INSTM a Sfax e 1 Laboratoire a La Goulette (Tunisi)	(4 ricercatori/ tecnici)
<b>École pêche Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricoles (AVFA)</b>	Studenti e insegnanti delle scuole di Gabès et Zarzis (Médenine)	80 persone

### *2.3.2 Stato di attuazione delle attività del progetto*

Tutte le attività previste nella proposta di progetto sono state pienamente implementate, sebbene alcune siano state soggette a modifiche e adeguamenti in corso d'opera. Tali sviluppi sono stati debitamente documentati nei Rapporti Intermedi n. 1 e n. 2, nonché nel rapporto finale.

Per un'analisi dettagliata delle attività implementate, dei risultati conseguiti, nonché della loro coerenza e del loro contributo agli OS e all'OG del progetto, si rimanda alla Sezione 5.3, relativa alla valutazione dell'efficacia.

### 3. Obiettivo della valutazione

#### 3.1 Tipo, obiettivo e finalità della valutazione

Come raccomandato dai Termini di Riferimento, la valutazione ha avuto come obiettivo principale quello di:

- valutare l'impatto sul sistema delle cooperative, delle associazioni produttive di pescatori/pescatrici (GDAP) dei governatorati di Gabès e Médenine;
- valutare l'impatto del rafforzamento delle scuole professionali della pesca di Gabès e Médenine sulla filiera della pesca, sul livello di impiego e di reddito dei soggetti formati con particolare riguardo a donne e soggetti giovani e sulle condizioni di vita di quest'ultimi e delle loro famiglie;
- valutare l'impatto che il rafforzamento della produttività delle organizzazioni di pescatori, attraverso la formazione, il miglioramento d'infrastrutture di base e la facilitazione di accesso al credito ha avuto sulla qualità dei prodotti ittici, sulla competitività del sistema produttivo e sulle esportazioni;
- verificare se permangano i fattori di successo già evidenziati in sede di valutazione ex-post delle due precedenti iniziative realizzate dall'Agenzia per la Cooperazione Italiana allo Sviluppo con il supporto del CIHEAM e se sono stati recepiti, nell'implementazione di questa iniziativa, i suggerimenti per affrontare le criticità rilevate;
- fornire indicazione per l'attuazione di successive iniziative relative allo stesso settore e, più in generale, valutare l'impatto dell'iniziativa relativamente alla filiera della pesca per valutare l'eventuale replicabilità, anche con eventuali modifiche, in altri Paesi partner che hanno le stesse caratteristiche economiche/geografiche e sociali.

#### 3.2 Coinvolgimento degli stakeholder

Attraverso il coinvolgimento attivo degli stakeholder, la valutazione è stata fortemente orientata alla produzione di informazioni, raccomandazioni, lezioni apprese e buone pratiche, con l'obiettivo di contribuire al miglioramento delle strategie e degli interventi di cooperazione in Tunisia. L'analisi si è concentrata in particolare sul settore oggetto dell'intervento e sulle principali tematiche affrontate: sviluppo socioeconomico delle aree costiere, sicurezza alimentare, tutela ambientale, sviluppo locale, gestione sostenibile delle risorse naturali e umane, sostegno allo sviluppo endogeno, inclusivo e sostenibile del settore privato, nonché contrasto alla disoccupazione e alla povertà, così come indicato nel Documento di Progetto (DdP).

La valutazione, attraverso l'analisi dei criteri OCDE – DAC di seguito illustrati, è stata concepita anche come processo di riflessione critica sui percorsi di rafforzamento delle capacità degli attori coinvolti – istituzionali, appartenenti alla società civile e il settore privato – con l'intento di alimentare un apprendimento condiviso e favorire l'adozione di approcci più efficaci e sostenibili nel futuro.

L'esercizio di valutazione ha rappresentato un'opportunità di apprendimento condiviso, coinvolgendo i diversi stakeholder con l'obiettivo di migliorare la qualità della progettazione e della gestione delle iniziative in corso. Un **campione significativo di partner, dell'ente esecutore e dei beneficiari diretti del progetto** è stato coinvolto attivamente nel processo valutativo, garantendo così una pluralità di punti di vista e una maggiore rappresentatività nell'analisi dei risultati e degli effetti dell'intervento.

Gli incontri individuali e collettivi hanno avuto un duplice scopo: da un lato raccogliere informazioni utili secondo i criteri di valutazione previsti, dall'altro approfondire lo stato effettivo del *capacity building* e del rafforzamento istituzionale.

## 4. Quadro teorico e metodologico

### 4.1 I criteri di valutazione

L'analisi dell'iniziativa e della sua attuazione è stata condotta utilizzando le **categorie proposte dall'OCSE**:

- **Pertinenza:** Misura di come gli obiettivi e la progettazione dell'intervento corrispondono alle esigenze, alle politiche e alle priorità dei beneficiari, del Paese, della comunità internazionale e dei partner/istituzioni e sono rilevanti anche nel contesto in evoluzione. Questo criterio risponde alla domanda: "*L'intervento risponde al problema?*"
- **Coerenza:** Misura la compatibilità dell'intervento con altri interventi nel Paese e nello stesso settore. In altre parole, la misura in cui altri interventi (in particolare le politiche) sostengono o minano l'intervento e viceversa. Questo criterio risponde alla domanda: "*L'intervento è compatibile con gli altri interventi realizzati?*"
- **Efficacia:** Misura come gli obiettivi e i risultati dell'intervento sono stati raggiunti o vengono raggiunti, compresi i risultati differenziati tra i vari gruppi coinvolti. Questo criterio risponde alla domanda: "*L'intervento raggiunge i suoi obiettivi?*"
- **Efficienza:** Misura di quanto l'intervento produca, o sia in grado di produrre, risultati economici nei tempi previsti. Questo criterio risponde alla domanda: "*Le risorse sono utilizzate in modo ottimale?*"
- **Impatto:** Misura come l'intervento ha prodotto, o si prevede che produrrà, effetti significativi e di ampia portata, positivi o negativi, previsti o non previsti. Questo criterio risponde alla domanda: "*Che differenza fa l'intervento?*"
- **Sostenibilità:** Misura della durata o della probabilità che i benefici netti dell'intervento dureranno nel tempo. Questo criterio risponde alla domanda: "*I benefici dureranno?*"

Oltre all'applicazione dei sei criteri DAC/OCSE, è stato preso in considerazione un **ulteriore criterio**, quello della **visibilità/comunicazione**. L'aspetto della comunicazione riveste, infatti, un ruolo centrale nella realizzazione dell'iniziativa, in quanto rappresenta uno strumento fondamentale per l'impatto sulla realtà sociale e, più in generale, per il successo delle azioni *di lobby* nei confronti degli attori istituzionali e dei decisori politici.

Per quanto riguarda la visibilità, il team di valutazione ha verificato, sia la sua corretta applicazione a livello di loghi e simboli sia, più in generale, la percezione da parte dei principali stakeholder della **paternità dei finanziamenti della Cooperazione Italiana** alle varie iniziative realizzate nell'ambito del Progetto.

### 4.2 Le domande valutative e lo sviluppo degli strumenti di analisi

Le specifiche e la proposta tecnica hanno definito un insieme strutturato di domande di valutazione, articolate attorno ai diversi criteri di analisi, corredate da indicatori utili per l'esercizio. Queste domande, perfezionate e presentate nel rapporto di avvio, si sono rivelate pertinenti. Su questa base, è stata sviluppata una griglia di interviste per strutturare la raccolta di informazioni qualitative (vedi Allegato 2).

Inoltre, sono stati sviluppati strumenti di analisi complementari per comprendere meglio l'avanzamento delle attività e valutare gli impatti del progetto.

#### 4.3 Le difficoltà incontrate

Il team di valutazione ha incontrato alcune difficoltà, in particolare durante la preparazione e l'implementazione della fase di lavoro sul campo, tra cui:

- **Un inizio tardivo nella preparazione del calendario delle attività sul campo**, dovuto al fatto che una richiesta di incontro iniziale è stata inviata al CIHEAM Bari (sede centrale in Italia) il 23 maggio 2025, mentre il contatto con la filiale tunisina è stato stabilito solo l'11 giugno, appena 15 giorni prima dell'avvio della fase di lavoro sul campo.
- **La riduzione della durata della missione sul campo a tre settimane**, invece delle quattro inizialmente proposte da STEM nel rapporto di avvio presentato il 6 giugno 2025. Questa modifica, richiesta dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale il 19 giugno, ha richiesto un rapido adeguamento del calendario, nonché una riduzione del campione di persone da intervistare, in particolare nelle aree di Biserta, Nabeul e Sfax, che rientrano nell'OS2.
- **L'irreperibilità degli ex responsabili di progetto**, in particolare a causa del loro pensionamento, ha limitato la possibilità di rafforzare la triangolazione dei dati. Questo vincolo ha anche evidenziato le sfide legate al trasferimento delle conoscenze istituzionali ("handover") tra gli attori pubblici, sia a livello nazionale che regionale (vedere la sezione Sostenibilità).
- **Vincoli legati alla riduzione dell'orario amministrativo durante l'estate<sup>7</sup>**, a partire dalla seconda settimana di lavoro sul campo (1° luglio 2025). Ciò ha limitato le fasce orarie per le visite alle istituzioni pubbliche. Degna di nota è stata anche l'impossibilità di incontrare il CRDA di Médenine, nonostante due tentativi di riprogrammazione.
- **La mancata fornitura delle informazioni per il contatto di circa il 70% dei beneficiari del cofinanziamento a Médenine** (nell'ambito delle attività 3.2.3 e 3.2.4). Inoltre, la mancanza di una geolocalizzazione precisa dei progetti sul campo ha impedito al team di valutazione di organizzare alcune visite in modo autonomo.
- **Difficoltà di accesso alle informazioni per il contatto dei beneficiari del credito Enda Tamween** nell'ambito dell'attività 3.2.4 a causa della mancanza di coordinamento tra i team CIHEAM ed Enda.

Tuttavia, nonostante questi vincoli, durante la fase sul campo sono emersi diversi fattori facilitanti e contributi positivi inaspettati, contribuendo a rafforzare la qualità e la portata del lavoro di valutazione, in particolare:

- **La disponibilità e la collaborazione attiva del team del CIHEAM Bari**, in particolare dell'ex coordinatore del progetto e del responsabile della comunicazione, che hanno notevolmente facilitato i contatti e supportato il team durante le visite ai governatorati di Gabès e Médenine.
- **Il supporto dell'ex coordinatore regionale di Gabès** e, in misura minore, dell'ex coordinatore regionale di Médenine ha contribuito a ottimizzare l'organizzazione sul campo.

---

<sup>7</sup> Orario della sessione unica dal 1° luglio al 31 agosto: lunedì, martedì, mercoledì e giovedì: dalle 8:00 alle 14:30; – venerdì: dalle 8:00 alle 13:30, in [http://www.sicad.gov.tn/Fr/Avis-et-Communiques\\_6\\_12\\_D726](http://www.sicad.gov.tn/Fr/Avis-et-Communiques_6_12_D726).

- Infine, il **coinvolgimento spontaneo di stakeholder chiave nell'ecosistema istituzionale regionale**, come i funzionari APIP nei porti visitati, nonché il responsabile della DGSV a livello centrale, ha arricchito significativamente l'analisi. Anche alcuni informatori chiave esterni al progetto hanno fornito informazioni preziose, consolidando l'approccio valutativo basato sulla triangolazione dei dati.

L'efficace collaborazione di AICS Tunisia nell'individuazione di progetti e programmi con potenziali sinergie e complementarietà con NEMO Kantara, nonché la fornitura di contatti associati, hanno facilitato la comprensione di queste dinamiche e contribuito alla stesura del punto relativo alla coerenza interna ed esterna (vedere sezione 5.1.2), nonché alla formulazione delle relative conclusioni e raccomandazioni.

È inoltre importante sottolineare che **non sono state riscontrate particolari difficoltà nelle interazioni con le persone intervistate**, né a livello **istituzionale** né con i **beneficiari diretti**, in particolare pescatori, donne e giovani. Questa qualità dello scambio è stata facilitata anche dalla composizione inclusiva del team di valutazione, multidisciplinare, multiculturale ed equilibrata in termini di genere ed età.

#### 4.4 Metodologia d'identificazione del campione

L'identificazione del campione per la valutazione ex post del progetto NEMO Kantara è stata condotta utilizzando un approccio qualitativo, flessibile e iterativo, adattato alle specificità del progetto e ai vincoli logistici del settore. L'obiettivo era garantire una rigorosa triangolazione dei dati provenienti da diverse fonti, integrando la diversità dei profili istituzionali, comunitari e geografici coinvolti. La metodologia ha privilegiato un campionamento mirato, rivolgendosi a intervistati con conoscenza diretta del progetto o coinvolgimento attivo nella sua attuazione. La selezione si è basata in larga misura sul database dei beneficiari fornito dal CIHEAM, come segue:

- Una distribuzione territoriale equilibrata tra le principali aree di intervento del progetto: Gabès, Médenine e Djerba, in particolare, e Tunisi.
- Copertura funzionale degli stakeholder, tra cui: istituzioni pubbliche partner a livello nazionale e regionale, beneficiari diretti di iniziative economiche (microcredito, progetti di cofinanziamento, startup), pescatori, gestori di infrastrutture, centri di formazione, organizzazioni comunitarie, stakeholder internazionali e sedi centrali del CIHEAM in Tunisia e in Italia.
- Rappresentanza tematica, che copre tutte le componenti del progetto: pesca artigianale, inclusione economica, genere, governance, infrastrutture, innovazione, ambiente e altri settori minoritari.
- Sono stati inoltre coinvolti **esperti esterni all'ecosistema del progetto** come informatori chiave per ampliare la triangolazione dei dati. Queste interviste hanno fornito prospettive indipendenti da parte di società di consulenza e organizzazioni settoriali **nazionali e internazionali**. Il loro contributo ha permesso la collocazione delle osservazioni in un quadro comparativo più ampio e la valutazione della coerenza delle pratiche del progetto con altre iniziative simili implementate nello stesso periodo.

Sono state intervistate in totale **112 persone, tra cui 38 donne e 74 uomini**, utilizzando un approccio misto di persona e a distanza. 41 interviste sono state condotte a Médenine, 35 a Gabès e 13 a Tunisi. Sono stati intervistati 12 membri del CIHEAM, oltre a 11 stakeholder internazionali e informatori chiave.

Anche il team di valutazione sul campo era **equilibrato dal punto di vista di genere (2 donne, 2 uomini) e multilingue (arabo, francese e italiano)**.

## 5. I risultati della valutazione

### 5.1 Pertinenza (o rilevanza)

Il progetto NEMO Kantara si è basato su una profonda comprensione del contesto settoriale e territoriale, basandosi sui progetti NEMO I e II precedentemente implementati dal CIHEAM Bari.

Ha integrato esigenze ampiamente identificate a livello nazionale, in particolare in termini di rafforzamento istituzionale, modernizzazione delle infrastrutture portuali e strutturazione della comunità. L'intervento ha affrontato temi rilevanti, come la diversificazione economica – in particolare per le donne raccoglitrice di vongole colpite dal divieto di pesca – e il supporto ai giovani disoccupati attraverso la formazione tecnica e strumenti di integrazione.

Il **dispositivo mobilitato di attori** dal progetto si è dimostrata generalmente coerente, coinvolgendo le principali istituzioni nazionali del settore (DGPA, INSTM, CRDA, AVFA, APIP) e radicandosi nelle dinamiche comunitarie attraverso i GDAP (vedi allegato 4). Tuttavia, la progettazione si è basata principalmente sulla consultazione al livello centrale, con un coinvolgimento limitato delle strutture e dei beneficiari locali. Questa mancanza di partecipazione locale potrebbe aver influenzato negativamente alcune valutazioni dei bisogni, come dimostra la mancanza di interesse locale per il marchio dei prodotti della pesca artigianale o per lo sviluppo di Piani Regolatori. Inoltre, diversi stakeholder pubblici con mandati complementari (ANETI, APII, APIA, CTA) non sono stati integrati fin dalla fase di progettazione, limitando la portata intersetoriale del progetto e la sinergia con i meccanismi nazionali esistenti.

Sono state **espresse nuove esigenze**, sia a livello regionale (rafforzamento del supporto post-creazione, integrazione nelle catene del valore locali), sia a livello nazionale (consolidamento dell'approccio settoriale, migliore coordinamento tra formazione professionale e occupazione, digitalizzazione delle attrezzature CFPP, monitoraggio potenziato delle risorse ittiche, ricerca applicata su acquacoltura sostenibile, sicurezza nutrizionale e alimentare, cambiamenti climatici e impronta di carbonio).

La formulazione e il **quadro logico** del progetto NEMO Kantara hanno permesso di definire interventi ambiziosi, che coprono un ampio spettro di azioni e stakeholder, con una logica di intervento coerente basata su una chiara relazione causa-effetto. Tuttavia, alcune importanti carenze limitano la chiarezza e la coerenza della catena dei risultati, data l'assenza di attività nel quadro logico. Inoltre, la descrizione di R1.2 combina componenti relative alle infrastrutture e ai servizi di base, escludendo la dimensione delle attrezzature. Da parte sua, R1.3 include, sia il miglioramento delle attività economiche esistenti, sia la diversificazione in nuovi settori, senza differenziare chiaramente le rispettive logiche di intervento. Analogamente, alcune attività, come la 3.2.4 (creazione di un fondo di investimento), rappresentano una quota significativa del budget, senza una ripartizione esplicita per tipologia di investimento o beneficiario.

In termini di **monitoraggio**, il sistema individuato è adattato alle esigenze ed è stata sviluppata una matrice di rischio. Tuttavia, la strutturazione degli indicatori manca di precisione metodologica: la maggior parte di essi è puramente quantitativa e operativa, in particolare in R1.2 e R1.3, priva di valori di base e target e di disaggregazione per genere o area geografica. Inoltre, l'obiettivo generale non è supportato da indicatori misurabili, il che limita la capacità di monitorare il raggiungimento dei risultati attesi.

Il progetto ha integrato **diverse dimensioni trasversali chiave**, come la tutela dei diritti umani, la parità di genere, l'inclusione sociale e la sostenibilità ambientale. L'attenzione rivolta alle regioni di Gabès e Médenine è stata rilevante, data la loro forte dipendenza dalla pesca, la loro vulnerabilità ecologica e la concentrazione di gruppi vulnerabili. Il progetto ha incoraggiato il coinvolgimento delle donne nelle

catene del valore, ha sostenuto l'imprenditorialità giovanile e ha promosso infrastrutture resilienti e adattate all'ambiente. Tuttavia, la mancanza di un'analisi di genere approfondita ha limitato l'impatto trasformativo di questo approccio. Inoltre, non sono state intraprese misure specifiche per le persone con disabilità. Inoltre, il divieto periodico di raccolta delle vongole nel Golfo di Gabès, sebbene precedente all'inizio del progetto, sembra non essere stato sufficientemente integrato nella formulazione del progetto, limitando la portata degli interventi, oltre alla riqualificazione del lavoro dei raccoglitori, a un solo cluster (2.3) interessato dalla cogestione e dalla certificazione.

### 5.1.1 IN QUALE MISURA IL PROGETTO PRENDE IN CONSIDERAZIONE I PROCESSI E LE DINAMICHE DEL CONTESTO?

Nella sua concezione, il progetto Nemo Kantara ha dimostrato una **ottima conoscenza del contesto locale e regionale**, grazie all'esperienza pregressa del CIHEAM Bari, l'ente attuatore, che aveva già condotto due progetti simili nelle aree di intervento, ovvero **NEMO I (2014-2016)** e **NEMO II (2016-2017)**. Questa conoscenza pregressa del settore ha permesso di sviluppare un progetto che **risponde alle esigenze identificate a livello centrale**, in particolare dal Ministero dell'Agricoltura, ma **senza coinvolgere sistematicamente gli enti locali e i GDAP** nella fase di sviluppo. Questa mancanza di consultazione territoriale è stata confermata durante le interviste, dove diversi stakeholder hanno indicato di non essere stati invitati a esprimere le proprie esigenze specifiche.

Per quanto riguarda il **Risultato 1 (OS1)<sup>8</sup>**, la **necessità di rafforzare le capacità istituzionali e organizzative** è ancora fortemente avvertita, soprattutto alla luce dell'elevato turnover osservato nelle istituzioni tunisine coinvolte nella gestione delle risorse ittiche. Questo fenomeno, legato, sia ai pensionamenti che ai trasferimenti amministrativi, incide sulla continuità delle competenze e sulla capacità di coordinamento interistituzionale. Il networking tra i GDAP, le autorità locali, il GIPP e gli altri attori dell'ecosistema supportati da Nemo Kantara è fondamentale, ma rimane dipendente dalla stabilità e dal radicamento locale delle strutture. La creazione di nuovi GDAP, sessioni di formazione tematiche, visite di scambio e strumenti digitali come le sale WebPort hanno consentito un certo rafforzamento, sebbene i beneficiari abbiano sottolineato, durante l'implementazione, la necessità di approcci più mirati, pratici e tecnici.

Per quanto riguarda il **Risultato 2<sup>9</sup>**, relativo a **infrastrutture e attrezzature**, sono state identificate diverse esigenze critiche fin dalla fase di progettazione: modernizzazione dei mercati ittici, miglioramento delle banchine, aggiornamento delle attrezzature dei centri di formazione professionale (CFPP) di Gabès e Zarzis. Queste esigenze derivano dalla mancanza di attrezzature adeguate, dalle cattive condizioni delle infrastrutture esistenti e dai cambiamenti nelle pratiche professionali. Il miglioramento della qualità dei prodotti ittici richiede, in particolare, catene del freddo efficienti, subordinate alla presenza di banchine funzionali, come affermato dai membri del GDAP di Ghannouch a Gabès, che devono percorrere lunghe distanze per accedere al porto.

Durante l'implementazione sono emerse **altre esigenze**, in particolare l'introduzione di attrezzature digitali e simulatori nei **CFPP**, per consentire ai giovani studenti di acquisire competenze pratiche senza dover fare affidamento esclusivamente sulle uscite in mare. Ciò risponde anche alle crescenti preoccupazioni legate alle mutevoli condizioni meteorologiche,

<sup>8</sup> R1: Le organizzazioni locali e gli attori istituzionali del settore della pesca a Gabès e Médenine vengono rafforzati e interagiscono in rete per gestire in modo sostenibile le risorse naturali.

<sup>9</sup> R2: La competitività del settore della pesca viene rafforzata migliorando le infrastrutture e/o i servizi di base (istruzione, produzione e marketing) per soddisfare la domanda locale e internazionale.

attribuite agli effetti del cambiamento climatico, come menzionato dai team di docenti. L'INSTM ha espresso la forte necessità di investire nella ricerca applicata nei settori dell'acquacoltura sostenibile, della sicurezza nutrizionale e alimentare, del cambiamento climatico e dell'impatto ambientale, in coordinamento con le strutture del Ministero dell'Istruzione e della Ricerca e promuovendo il networking internazionale.

Il **Risultato 3<sup>10</sup>** ha risposto a un'esigenza ampiamente espressa di diversificazione delle fonti di reddito, in particolare da parte del GDAP di Zarat, composto principalmente da donne raccoglitrice di vongole. La loro attività è stata gravemente compromessa dal divieto di raccolta, imposto ufficialmente dal 2017 e regolamentato da un decreto del marzo 2021. Questo cambiamento nel quadro normativo, unito alla mancanza di alternative immediate, ha evidenziato la necessità di supportare questi gruppi nella riqualificazione professionale. Il progetto ha implementato attività a sostegno della diversificazione e della creazione di microimprese (attività 3.2.3 e 3.2.4). I microcrediti erogati nell'ambito dell'attività 3.2.4 hanno permesso di rispondere alla necessità di linee di finanziamento specifiche per i gruppi vulnerabili, in particolare donne raccoglitrice, giovani e pescatori artigianali. Questi strumenti hanno contribuito a rimuovere le barriere legate all'accesso ai finanziamenti, facilitando così l'emancipazione economica.

L'esempio della riprogrammazione dei fondi inizialmente destinati ad attrezzare il laboratorio di trasformazione di Ajim, bloccati a causa dei debiti del GDAP nei confronti del comune, illustra chiaramente la capacità di adattamento del progetto: le risorse sono state utilizzate per finanziare le idee imprenditoriali di quattro giovani studenti del CFPP, a seguito della decisione del Comitato Direttivo del 13 dicembre 2021.

Quanto alla necessità di un marchio per la promozione dei prodotti della pesca artigianale di Médenine, questa non è stata considerata una priorità dagli stakeholder locali e nazionali, in assenza di un piano di marketing strutturato, né lo è stata la produzione di video da utilizzare nella gestione del Museo della Pesca Artigianale presso il CFPP di Zarzis (attività 2.1.3<sup>11</sup>). Al contrario, la certificazione per l'esportazione, obbligatoria per legge, è stata ritenuta più utile e pertinente.

Per quanto riguarda il **Risultato 4<sup>12</sup>**, sebbene il progetto prevedesse l'**elaborazione di Piani Regolatori per lo sviluppo integrato delle aree costiere**, in particolare a Gabès e Médenine, le interviste non hanno evidenziato una significativa titolarità locale di tali documenti, né una chiara comprensione del loro contenuto o scopo.

#### 5.1.2 IN QUALE MISURA IL PROGETTO PRENDE IN CONSIDERAZIONE LE CONDIZIONI, LE POSSIBILITÀ E LE OPPORTUNITÀ DEGLI STAKEHOLDER?

L'identificazione degli stakeholder per il progetto NEMO Kantara da parte del team di valutazione, basata su una revisione documentale (documento di progetto, relazioni di attività) e su interviste condotte durante la valutazione ex post, ha evidenziato un sistema coerente di stakeholder, con diversi gradi di coinvolgimento a seconda delle componenti del progetto.

<sup>10</sup> R3: Le attività produttive vengono migliorate e diversificate per offrire nuove opportunità ai giovani e alle donne.

<sup>11</sup> A.21.3.: N. 5 Nuovi video educativi per il museo della scuola di Zarzis.

<sup>12</sup> R4: Lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Biserta, viene migliorato attraverso la fornitura al MARPH di piani di sviluppo costiero (Masterplan).

Un primo esercizio di mappatura è stato condotto a monte dal CIHEAM Bari, in consultazione con le istituzioni nazionali, in particolare la **Direzione Generale della Pesca e dell'Acquacoltura (DGPA)**, per garantire la coerenza con gli interventi precedenti (NEMO I e II).

Fin dal suo inizio, il progetto ha mobilitato una serie di stakeholder istituzionali, tecnici e comunitari, in linea con i suoi obiettivi multisettoriali (pesca su piccola scala, inclusione economica, governance territoriale, ambiente costiero). La diversità dei profili coinvolti nell'attuazione e nella gestione del progetto, come documentato nelle relazioni di attività e confermato dalle interviste sul campo, riflette la chiara intenzione di ancorare il progetto ai quadri nazionali esistenti, rafforzando così la rilevanza strutturale dell'intervento.

La DGPA, in qualità di autorità di riferimento nazionale per il settore, svolge un ruolo centrale nella governance strategica del progetto, garantendo il collegamento con le politiche pubbliche della pesca e l'allineamento con le priorità nazionali. L'INSTM, attraverso la sua funzione di ricerca applicata, fornisce preziose competenze scientifiche, in particolare nei settori dello sviluppo dei prodotti ittici e della qualità sanitaria, a supporto della rilevanza tecnica delle azioni nel settore della pesca sostenibile.

Le CRDA garantiscono il radicamento territoriale del progetto e facilitano l'accesso ai beneficiari nelle aree target. Il loro ruolo di interfaccia tra le istituzioni centrali e le comunità locali è essenziale per la contestualizzazione delle attività. Tuttavia, l'elevato turnover del personale osservato ne limita la continuità operativa, incidendo in parte sulla rilevanza funzionale del meccanismo.

L'APIP, responsabile delle infrastrutture portuali, garantisce la conformità tecnica delle strutture realizzate, in linea con gli standard nazionali. Il suo coinvolgimento rafforza la rilevanza operativa degli investimenti effettuati, sebbene il coordinamento ambientale con l'Agenzia per la Protezione e lo Sviluppo Costiero (APAL) e il Ministero delle Attrezzature, dell'Edilizia Abitativa e della Pianificazione Regionale (MEHAT) rimanga ad hoc e non istituzionalizzato.

L'AVFA, attraverso i CFPP, sostiene la rilevanza delle iniziative di formazione e professionalizzazione dei giovani nel settore della pesca.

Le GDAP e altre organizzazioni professionali sono intermediari rilevanti per la mobilitazione della comunità. La loro conoscenza e il loro radicamento locale rendono il loro coinvolgimento cruciale per l'attuazione di attività di strutturazione economica e sociale. I loro limiti gestionali giustificano l'impegno di supporto previsto dal progetto.

L'UTSS e l'UTAP sono stati identificati come stakeholder durante la fase di identificazione del progetto. L'UTSS, in particolare, vanta una conoscenza approfondita del territorio e una comprovata esperienza nell'implementazione di progetti simili, tra cui NEMO II. Il loro coinvolgimento rafforza la dimensione partecipativa e il radicamento locale del progetto. Tuttavia, il loro ruolo operativo in NEMO Kantara è rimasto ad hoc e avrebbe potuto essere più strutturato all'interno della governance del progetto.

Tuttavia, alcuni stakeholder, i cui mandati sono direttamente collegati agli obiettivi del progetto, non sono stati pienamente integrati nella mappatura iniziale. È il caso in particolare del Centro Tecnico per l'Acquacoltura (CTA), che svolge un ruolo attivo nella supervisione dei

progetti di acquacoltura attraverso visite periodiche sul campo, fornendo soluzioni concrete a specifiche problematiche tecniche quali patologie, alimentazione e crescita, in particolare nel settore dei bivalvi.

Allo stesso modo, diverse istituzioni con un forte potenziale di contributo – come l'Agenzia per la Promozione degli Investimenti Agricoli (APIA), collegata al MARHP, l'Agenzia per la Promozione dell'Industria e dell'Innovazione (APII), sotto la supervisione del Ministero dell'Industria, delle Miniere e dell'Energia, e l'Agenzia Nazionale per l'Occupazione e il Lavoro Autonomo (ANETI), dipendente dal Ministero del Lavoro e della Formazione Professionale – non sono state coinvolte, nonostante il forte allineamento delle loro missioni con gli obiettivi del progetto in termini di sviluppo economico, innovazione e integrazione professionale.

L'assenza o la presenza limitata di questi attori nell'attuale mappatura degli stakeholder riflette un'opportunità mancata di coordinamento intersettoriale, limitando la capacità del progetto di rafforzare le sinergie con le politiche pubbliche correlate.

L'Allegato 4 presenta un'analisi dettagliata e strutturata degli stakeholder, su cui si basa questa sintesi.

#### 5.1.3 IN QUALE MISURA LE AZIONI DEL PROGETTO CONTRIBUISCONO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E I RISULTATI PREVISTI?

Il quadro logico del progetto si basa su una struttura verticale a quattro livelli, in conformità con gli standard di gestione basati sui risultati.

La logica di intervento è coerente e basata su una relazione causa-effetto. Tuttavia, si osservano lacune significative.

Sebbene i risultati siano stati suddivisi operativamente in un portafoglio completo di 35 attività raggruppate in **12 cluster tematici**<sup>13</sup>, questa chiara strutturazione nel DdP non si riflette nella versione formale del quadro logico. L'assenza di "**Attività**" è un'omissione metodologica che limita la leggibilità della catena logica tra risorse, attività, risultati e obiettivi del progetto. In allegato 11 è disponibile una versione aggiornata del quadro logico, elaborata dai valutatori, che include tra le attività i cluster tematici che consente di apprezzare meglio l'insieme del progetto.

Si precisa che nel 2019 l'elaborazione del Quadro Logico per i progetti con CIHEAM sembrava seguire modalità differenti rispetto a quelli promossi dalle ONG, nei quali era invece prevista anche l'indicazione delle attività e delle risorse necessarie.

È opportuno notare che **il risultato R1.2 raggruppa, in un'unica formulazione, aree di intervento eterogenee** – istruzione (formazione professionale), produzione e marketing – che rientrano in logiche di azione e assetti istituzionali distinti. Mentre la formazione professionale può essere considerata un servizio di base, produzione e marketing non rientrano in questa stessa classificazione, ma rientrano piuttosto nelle dinamiche economiche o imprenditoriali.

---

<sup>13</sup> Risultato 1 (OS1): 3 cluster – 8 attività; Risultato 2 (OS1): 3 cluster – 12 attività; Risultato 3 (OS1): 3 cluster – 9 attività; Risultato 4 (OS2): 1 cluster – 3 attività; Risultato 5 (OS1 e OS2): 1 cluster – 2 attività.

Inoltre, le **due dimensioni della competitività** del settore ittico identificate nel progetto, ovvero infrastrutture e servizi di base, corrispondono solo parzialmente ai cluster di attività associati al risultato, con la **dimensione delle attrezzature assente**, in particolare in relazione al cluster 2.3:

- Cluster 2.1: Scuole e centri di formazione professionale;
- Cluster 2.2: Infrastrutture per i pescatori;
- Cluster 2.3: Cogestione e certificazione delle vongole.

Questa incoerenza nella struttura interna si ripercuote anche sul sistema di monitoraggio: la **mancanza di una chiara scomposizione degli indicatori associati** (cfr. sezione 5.1.4) rende difficile analizzare rigorosamente le relazioni causa-effetto e limita la capacità di monitorare e comprendere l'impatto per ciascuno dei sottodomini interessati.

**R1.3** solleva sfide simili **combinando due obiettivi di diversa natura in un'unica formulazione: il miglioramento delle attività economiche esistenti e la diversificazione in nuovi settori**. Questo approccio confuso tende a mascherare i distinti ecosistemi istituzionali necessari per l'attuazione di ciascuno di questi obiettivi, nonché le diverse competenze istituzionali. Infatti, mentre il miglioramento delle attività esistenti rientra nelle competenze tecniche del CIHEAM o del MARHP, la diversificazione economica richiede altre competenze e l'intervento di altri attori, come ANETI o APII, che non sono stati identificati tra gli stakeholder del progetto, nonché di attori della società civile o del settore privato che avrebbero potuto essere mobilitati per rafforzare la coerenza e la complementarità degli interventi.

Inoltre, gli indicatori di monitoraggio definiti per questo risultato sono scarsamente differenziati e non distinguono chiaramente gli effetti specifici del miglioramento delle attività da quelli relativi alla diversificazione economica, come evidenziato nella sezione 5.1.4. Questa mancanza di distinzione limita l'analisi dei rispettivi contributi e complica la valutazione dell'effettiva portata del risultato.

Inoltre, il cluster maggiormente interessato da questo risultato è l'attività 3.2 **Promozione delle imprese di pesca e diversificazione, in particolare l'attività A.3.2.4**, che raggruppa sotto la stessa voce "Creazione e gestione del fondo di investimento" tre tipologie di investimento, ovvero i) un fondo di investimento di microcredito di 400.000 euro, ii) finanziamenti in natura per a) la ristrutturazione della banchina del porto di Ajim; b) l'installazione di Sistemi Intelligenti di Distribuzione di Acqua ed Energia Elettrica (SIDEE) in 10 porti; iii) Microprogetti cofinanziati al 90%. Inoltre, la riconversione dell'attività (2.2.3) nella promozione di quattro startup ha assorbito l'81% del budget totale assegnato al risultato R1.3, senza una chiara ripartizione in base alla natura delle azioni, il che ha limitato le capacità di monitoraggio e rendicontazione (vedi 5.4.1).

#### 5.1.4 IN QUALE MISURA IL PROGETTO PREVEDE MECCANISMI EFFICACI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE?

Il progetto Nemo Kantara era dotato di un quadro logico per orientare le azioni e garantire un certo monitoraggio dei risultati. Tuttavia, l'analisi di questo quadro logico rivela diverse limitazioni strutturali che incidono sulla qualità del sistema di monitoraggio e valutazione (M&E), sia in termini di misurabilità che di utilità per una gestione adattiva del progetto.

Sebbene siano presenti alcuni indicatori per **obiettivi specifici e risultati**, la maggior parte di essi rimane un indicatore di processo (ad esempio, numero di attività, persone formate) piuttosto

che **obiettivi specifici incentrati** sul cambiamento o sull'**impatto (Obiettivo Generale)**, rendendo impossibile misurare accuratamente i cambiamenti indotti dal progetto.

L'assenza, nella maggior parte dei casi, di **valori di riferimento (baseline) e di valori target** limita una valutazione rigorosa del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati prefissati. Questa carenza riguarda anche la **disaggregazione dei dati per area di intervento** e per genere, essenziale per valutare gli effetti differenziati del progetto sui territori e sui gruppi target.

Inoltre, va notato che **l'OG del progetto non include indicatori misurabili**, il che impedisce qualsiasi analisi di impatto complessiva.

Nell'Allegato 11, Quadro logico con Clusters e indicatori di impatto, sono stati proposti alcuni indicatori di impatto, in parte riconducibili alle fonti di verifica indicate dall'ente esecutore.

Per quanto riguarda gli Obiettivi Specifici (OS):

- **OS1: Migliorare e diversificare la produzione e il reddito degli operatori della pesca nei governatorati di Gabès e Médenine<sup>14</sup>**. Gli indicatori espressi in percentuale o in valori assoluti sono, in teoria, rilevanti perché mirano a misurare gli effetti diretti del progetto, seppur in termini quantitativi. Tuttavia, la loro utilità rimane limitata a causa della mancanza di dati di riferimento affidabili, che impedisce qualsiasi valutazione comparativa dei progressi compiuti.
- **OS2: Rafforzare le capacità di pianificazione costiera sostenibile in cinque regioni pilota (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Biserta)<sup>15</sup>**. Gli indicatori sono più quantitativi (numero di piani, numero di funzionari coinvolti) e solo due indicatori (ii e iii) includono un valore obiettivo qualitativo, consentendo una valutazione dei cambiamenti prodotti dal progetto.

Per quanto riguarda i Risultati:

**R1: Le organizzazioni locali e gli attori istituzionali del settore della pesca di Gabès e Médenine sono rafforzati e interagiscono in rete per gestire in modo sostenibile le risorse naturali<sup>16</sup>**. Gli indicatori mirano a catturare le dinamiche organizzative, le forme di governance condivisa (come la cogestione) e i progressi nel networking. Alcuni, in particolare quelli relativi alla cogestione, sono rilevanti per il risultato atteso. Tuttavia, diverse limitazioni metodologiche ne riducono la portata:

- **Formulazione vaga e composita**: diversi indicatori raggruppano diverse dimensioni (ad esempio, genere, numero di progetti, fonti di finanziamento) in un'unica riga, il che ne limita l'interpretazione.

---

<sup>14</sup> Indicatori OS1: i) Numero e tipo di attività produttive/genere finanziate dal fondo del progetto; ii) % di incremento del reddito degli operatori della pesca (SMBSP di Zarzis, GDAP); iii) % di incremento del reddito degli operatori della pesca (SMBSP di Zarzis, GDAP); iv) % di investimento (servizi e infrastrutture forniti; v) % di incremento del numero e tipo di attività produttive/genere; vi) Numero di esportazioni di granchi/vongole (Gabès/Médenine).

<sup>15</sup> Indicatori OS2: i) N. Funzionari locali che contribuiscono alla stesura dei piani locali; ii) Almeno 1 regione ha sviluppato in modo indipendente la propria strategia di pianificazione regionale; iii) n. Iniziative di sviluppo costiero sviluppate in modo indipendente dal CRDA/regione.

<sup>16</sup> Indicatori R1: i) % incremento di n. Progetti/genere/mezzi di finanziamento; ii) % incremento N. membri paganti/genere n. iniziative politiche delle organizzazioni; iii) N. progetti/attività congiunti tra GDAP o GDAP/SMBSP (almeno 2); iv) N. operatori coinvolti nella cogestione/genere; v) N. lagune/siti cogestiti; N. reti.

- **Focus sui risultati:** alcuni indicatori misurano principalmente le attività (numero di operatori coinvolti nella cogestione/genere), senza cogliere effetti strutturali come il rafforzamento delle capacità o la titolarità istituzionale.
- **Mancanza di indicatori sul rafforzamento delle competenze:** nessun indicatore misura direttamente l'evoluzione delle capacità organizzative o tecniche degli attori coinvolti.

R2: La competitività del settore ittico è rafforzata dal miglioramento delle infrastrutture e/o dei servizi di base (istruzione, produzione e marketing) per soddisfare la domanda locale e internazionale<sup>17</sup>. Gli indicatori del Risultato 2 riflettono la volontà di misurare gli effetti economici legati alla competitività del settore ittico (produttività, ricavi, riduzione dei costi, certificazione delle esportazioni).

Tuttavia, diverse limitazioni ne limitano l'ambito di valutazione:

- **Ambiguità metodologica:** concetti come "produttività" o "riduzione dei costi", così come "prodotto scartato/invendibile", non sono né definiti né operativizzati, rendendo la loro misurazione inaffidabile.
- **Parziale distacco dal contesto:** il riferimento all'esportazione di vongole, una specie la cui raccolta è stata vietata durante il periodo di attuazione del progetto, rende questo indicatore parzialmente obsoleto.
- **Mancanza di indicatori relativi agli investimenti nell'istruzione:** sebbene sia stato definito un cluster di attività, non sono previsti indicatori che consentano un'analisi mirata di questo aspetto.

R3: Le attività produttive vengono migliorate e diversificate per offrire nuove opportunità a giovani e donne<sup>18</sup>. L'analisi degli indicatori per il Risultato 3 evidenzia una chiara intenzione di misurare gli effetti del progetto sulla diversificazione economica e sull'inclusione dei gruppi target (giovani e donne). Tuttavia, diverse limitazioni ostacolano l'accuratezza e la portata di questi indicatori:

- **Formulazione principalmente quantitativa:** gli indicatori si concentrano su conteggi (numero di imprese, attività, posti di lavoro) senza integrare elementi qualitativi per valutare la fattibilità, la sostenibilità o la performance di queste iniziative. L'indicatore "% del reddito", privo di dettagli metodologici sulla raccolta dei dati sul reddito, e privo di una distinzione per genere o tipo di attività, rimane scarsamente utilizzabile per valutare gli effettivi effetti economici sui beneficiari.
- **Mancanza di indicatori di percorso o di sostenibilità:** nessun indicatore consente di monitorare i progressi delle imprese create, la loro formalizzazione o il loro accesso a programmi pubblici (ad esempio, APIA, ANETI), sebbene questo sia un problema centrale del Risultato 3.
- **Mancanza di indicatori che misurino specificamente la performance o il rendimento dei fondi di investimento** (attività 3.2.4) in base alla loro effettiva distribuzione tra attività di diversificazione e quelle di rafforzamento della filiera della pesca, dato che quest'ultima era strutturata attorno a diversi strumenti: donazioni dirette

---

<sup>17</sup> Indicatori R2: i) % incremento produttività/reddito; ii) % prodotto scartato/invendibile; iii) Riduzione costi di produzione; iv) Numero e tipologia servizi erogati/genere; iv) % incremento prodotto certificato Ton. Export (granchi e vongole).

<sup>18</sup> Indicatori R3: i) Numero di imprese gestite da donne/giovani; ii) Numero di attività di diversificazione; iii) % di reddito da attività produttive; iv) Numero di posti di lavoro; v) Numero di nuovi profili/attività.

al 100%, finanziamenti in natura, cofinanziamento parziale dal 50 al 90% e una linea di credito.

- Mancanza di indicatori di monitoraggio, adozione da parte dei produttori o loro impatto sulla domanda o sul valore aggiunto delle iniziative di **marketing territoriale** e di **apposito marchio**.

R4; Lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Médenine, Gabès, Nabeul e Sfax-Biserta è migliorato attraverso la fornitura di piani di sviluppo costiero (Masterplan) al MARPH<sup>19</sup>. Sebbene gli indicatori appaiano coerenti con la logica del risultato atteso, presentano diverse limitazioni metodologiche che ne riducono la portata valutativa:

- **Formulazione imprecisa**: non viene specificato da quale ente i piani debbano essere adottati, il che indebolisce la portata istituzionale dell'indicatore.
- **Vaghezza riguardo ai meccanismi di finanziamento**: l'indicatore relativo ai "dossier finanziati" non specifica né l'ente responsabile della ricerca né l'ente responsabile della mobilitazione dei finanziamenti. Questa mancanza di chiarezza indebolisce sia la portata valutativa dell'indicatore sia l'effettiva attuazione dell'azione, lasciando poco chiara la responsabilità istituzionale di questo approccio chiave.
- **Assenza di un indicatore sulla capitalizzazione o sull'effettiva mobilitazione dei piani**: nessun indicatore consente di valutare se questi Masterplan siano stati integrati nelle politiche pubbliche o mobilitati per la raccolta fondi, il che limita la misurazione del loro impatto.

Il Quadro Logico include anche un risultato trasversale denominato "Gestione e Coordinamento", che non è elencato come tale nel Documento di Progetto. Gli indicatori associati a questo risultato<sup>20</sup>, sebbene includano parzialmente valori target, sono esclusivamente indicatori di attività (ad esempio, numero di riunioni, numero di report prodotti), il che limita la loro capacità di misurare la qualità del coordinamento o il suo impatto sull'attuazione complessiva del progetto.

Inoltre, la colonna delle ipotesi include elementi rilevanti relativi a fattori esterni, pur presentando incongruenze metodologiche, in particolare attraverso l'inclusione di ipotesi relative agli impegni previsti dai partner, che non si riferiscono a fattori realmente esterni al progetto, e attraverso la presenza di ipotesi a livello di obiettivo generale, che non è coerente con la prassi standard del Quadro Logico.

Fin dal suo inizio, il progetto NEMO Kantara ha previsto un **sistema strutturato di monitoraggio e valutazione**, come definito nel Documento di Progetto (sezione 4.4). Questo si basava su diversi strumenti: Comitati di Pilotaggio, riunioni regionali, monitoraggio trimestrale, visite sul campo e un Quadro Logico con indicatori. Questo piano mirava a consentire un adattamento continuo, basato sui risultati e sull'analisi periodica dell'attuazione.

#### 5.1.5 IN QUALE MISURA IL PROGETTO È STATO FORMULATO IN MODO DA INFLUIRE SULLA PROTEZIONE DEI DIRITTI UMANI, LE DINAMICHE DI GENERE E D'INCLUSIONE SOCIALE, COSÌ COME SUI PROCESSI RIGUARDANTI LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE?

Fin dal suo inizio, il progetto Nemo Kantara ha integrato nei suoi obiettivi generali diverse dimensioni chiave legate alla tutela dei diritti umani, all'uguaglianza di genere, all'inclusione

<sup>19</sup> Indicatori R4: i) Numero di piani di sviluppo locale adottati; ii) Numero di schede finanziate

<sup>20</sup> i) N. 5 Comitati Tecnici Regionali; ii) N. Riunioni del Comitato di Pilotaggio; iii) N. missioni di monitoraggio; iv) N. missioni internazionali di valutazione (2 intermedie e 1 finale)

sociale e alla sostenibilità ambientale. Queste dimensioni si riflettono, sia nelle motivazioni del progetto, sia nella scelta delle aree di intervento, caratterizzate da forme di esclusione geografica, sociale, economica ed ecologica.

**Tutela e promozione dei diritti umani:** il progetto si basa su un approccio partecipativo basato sull'empowerment degli stakeholder locali e sulla cogestione delle risorse, promuovendo una governance inclusiva dei territori costieri. I diritti economici e sociali sono promossi indirettamente attraverso il sostegno a forme alternative di reddito, l'autoimprenditorialità, la formazione e la partecipazione delle comunità locali ai processi decisionali. L'approccio di cogestione, centrale nell'Obiettivo 1, rafforza la partecipazione della comunità e mira a riconoscere i diritti dei pescatori artigianali nella gestione sostenibile delle risorse.

**Parità di genere e lotta all'esclusione di genere:** la promozione della partecipazione economica delle donne è un obiettivo trasversale del progetto, che ben si adatta all'approccio dell'acronimo di *Gender Equality and Women's Empowerment* (GEWE). Ciò si traduce in un supporto specifico a gruppi di donne nelle attività di diversificazione economica (AGR), facilitando il loro accesso al microcredito (attività 3.2.4), nonché nella creazione di posti di lavoro per le donne nelle attività di formazione o trasformazione dei prodotti. Tuttavia, il progetto non ha adottato una strategia esplicita o strumenti di genere formalizzati (come un'analisi di genere o indicatori specifici per genere sistematicamente disaggregati per attività). Alcuni risultati, dunque, hanno risentito di una scarsa disaggregazione dei dati per sesso e regione, limitando l'analisi precisa degli impatti di genere del progetto.

**Inclusione sociale:** il progetto si rivolge esplicitamente a gruppi vulnerabili, tra cui giovani disoccupati, donne emarginate e pescatori artigianali in aree svantaggiate. L'implementazione di una formazione professionale adattata (Risultato 2), il supporto all'avvio di attività imprenditoriali (Risultato 3) e il supporto alle organizzazioni comunitarie (Risultato 1) fanno parte di una strategia attiva di inclusione sociale. Tuttavia, va notato che nessuna azione specifica o componente di adattamento è stata rivolta alle persone con disabilità, il che costituisce una lacuna rispetto al principio di inclusione.

**Ambiente e sostenibilità:** la componente ambientale è integrata in diverse dimensioni. In primo luogo, il progetto supporta la cogestione delle lagune, il miglioramento delle pratiche di pesca e la promozione di alternative sostenibili allo sfruttamento eccessivo, in particolare attraverso attività di acquacoltura (Risultato 2). In secondo luogo, l'integrazione di soluzioni intelligenti (energia solare per l'illuminazione dei moli, risparmio idrico ed elettrico) nelle infrastrutture supportate (moli, mercato ittico all'ingrosso di Houmt Souk) dimostra la volontà di transizione energetica. APAL è stata coinvolta nella validazione ambientale dei siti di intervento, sebbene il suo ruolo non sia stato istituzionalizzato. Infine, va segnalato che il divieto di pesca delle vongole nel Golfo di Gabès, seppur antecedente al progetto, non sembra essere stato sufficientemente preso in considerazione nella sua formulazione, dato che le azioni previste sono legate solo alla cogestione e certificazione delle vongole (cluster 2.3)<sup>21</sup> di R1.2.

---

<sup>21</sup> Cluster 2.3 Cogestione e certificazione delle vongole A2.3.1 Ristrutturazione, equipaggiamento e accreditamento dei laboratori della rete per l'autocontrollo e il monitoraggio sanitario dei molluschi bivalvi; a2.3.2 Adeguamenti strutturali e integrazione con il personale di supporto dei Laboratori; a2.3.3 Formazione dei tecnici di laboratorio in Tunisia e Italia; 2.3.4 Analisi dello stock di vongole e acquisizione di attrezzature di supporto per il monitoraggio dello stock; a2.3.5 Acquisizione e installazione di attrezzature di supporto per il monitoraggio dello stock (Gabès e Médenine) e unità container per la riproduzione delle vongole (Gabès).

## 5.2 Coerenza

La coerenza interna del progetto appare generalmente soddisfacente rispetto alle priorità nazionali e regionali. Tuttavia, sono state osservate notevoli limitazioni nel coordinamento con progetti e programmi implementati da altri attori operanti negli stessi settori o territori, il che ha limitato le opportunità di sinergie concrete e di coordinamento interistituzionale.

Nemo Kantara è in linea con gli obiettivi dei Piani di Sviluppo 2016-2020 e 2023-2025, nonché con diverse strategie settoriali esistenti, tra cui la Strategia Nazionale per la Gestione Integrata delle Zone Costiere (GIZC), la Strategia di Transizione Ecologica (SNTE), la Strategia per l'Economia Blu (attualmente in fase di sviluppo) e il Piano d'Azione per la Biodiversità.

Il progetto rispetta, inoltre, gli impegni internazionali della Tunisia, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), il Green Deal dell'UE per lo sviluppo dell'economia blu, l'NDC 2021 e le linee guida della FAO per la pesca artigianale. Sebbene diversi programmi guidati o cofinanziati dal CIHEAM abbiano dimostrato una convergenza tematica e geografica con NEMO Kantara, nei rapporti di avanzamento o nel rapporto finale non è stato documentato alcun coordinamento concreto. Non è stato incluso alcun riferimento ad azioni congiunte, pianificazione coordinata o meccanismi di collaborazione formale.

A **livello istituzionale**, il progetto ha promosso il coordinamento funzionale tra i diversi livelli del MARHP – direzioni centrali, CRDA e strutture locali – consentendo l'avvio di una dinamica di cogestione territoriale coerente con gli orientamenti politici nazionali. Tuttavia, nel contesto della ricentralizzazione iniziata nel 2023, con la sospensione dei consigli comunali e la riconfigurazione delle responsabilità a livello di governatorato, la sostenibilità dei meccanismi sviluppati, in particolare quelli previsti dal Risultato 4, appare incerta.

A **livello esterno**, sebbene il DdP abbia inizialmente identificato iniziative complementari, non sono stati apportati aggiornamenti a questa mappatura di progetti e stakeholder durante l'implementazione. Questa carenza ha ostacolato la sinergia con altri interventi operanti negli stessi settori e territori, in particolare nei governatorati di Gabès e Médenine, nello stesso periodo. Molti progetti, guidati da attori pubblici, privati e internazionali, si sono quindi sviluppati parallelamente, senza alcun coordinamento strutturato con il progetto NEMO Kantara.

Inoltre, è stata riscontrata una **mancanza di coordinamento settoriale tra gli stessi donatori**, come evidenziato in diverse interviste condotte nell'ambito della valutazione. Non è stato attivato o consolidato alcun organo di consultazione o di indirizzo strategico, supervisionato dalle autorità tunisine competenti, per promuovere la complementarità, ridurre il rischio di duplicazioni o allineare le priorità di intervento.

### 5.2.1 Coerenza interna

#### 5.2.1 IN QUALE MISURA IL PROGETTO CONTRIBUISCE AI PIANI E ALLE POLITICHE IN FAVORE DEI PRINCIPALI STAKEHOLDER?

##### 5.2.1.1 Coerenza interna generale

Il progetto NEMO Kantara è coerentemente allineato con le priorità nazionali di sviluppo sostenibile della Tunisia, in particolare quelle espresse nel Piano di Sviluppo Quinquennale 2016-2020 e nel Piano di Sviluppo 2023-2025, che enfatizzano la governance territoriale, lo sviluppo delle risorse naturali, l'economia verde e blu e la riduzione delle disparità regionali. Risponde quindi agli obiettivi nazionali di sostenibilità e inclusione socioeconomica nelle aree costiere.

## **Quadri Strategici Nazionali**

Il progetto è allineato con i seguenti quadri strategici:

- La “**Stratégie nationale de gestion intégrée des zones côtières (GIZC)**”, rafforzata dalla ratifica da parte della Tunisia nel 2022 del Protocollo GIZC alla Convenzione di Barcellona e attuata sotto il coordinamento dell'APAL.
- La “**Stratégie nationale de transition écologique (SNTE)**”, adottata nel 2023, si è concentrata su cinque aree, tra cui la governance ambientale, l'economia verde e blu e la gestione sostenibile delle risorse.
- La “**Stratégie nationale pour l'économie bleue**”, in fase di formalizzazione dal 2020, che punta alla sostenibilità della pesca, alla tracciabilità, alla modernizzazione dei porti e all'emergere di nuovi settori come il granchio blu, in concomitanza con diverse iniziative nel Mediterraneo.
- Il “**Plan stratégique pour le développement des exportations halieutiques à l'horizon 2025**”, elaborato dal GIPP, che sostiene la competitività del settore.
- La “**Strategia Nazionale e il Piano d'Azione per la Biodiversità 2018-2030 (SPANB)**”, sviluppati sotto l'egida del Ministero dell'Ambiente, integrano la biodiversità marina negli strumenti di pianificazione settoriale.
- La “**Politique nationale de décentralisation**”, supportata dal Codice degli Enti Locali, sebbene la sua attuazione sia stata parzialmente sospesa, rimane coerente con l'approccio territoriale del progetto.

## **Impegni e quadri strategici internazionali e regionali**

Il progetto è inoltre in linea con gli impegni internazionali della Tunisia e con i quadri strategici mediterranei:

- Il “**Plan d'Action Stratégique pour la Méditerranée (PAS MED 2016–2025)**”, coordinato dall'UNEP/MAP, che mira a preservare l'ambiente marino e costiero nel Mediterraneo e a promuovere una gestione costiera sostenibile, integrata e partecipativa.
- Gli **Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (OSS)**, in particolare:
  - **Obiettivo di sviluppo sostenibile 14:** Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani e le risorse marine;
  - **Obiettivo di sviluppo sostenibile 13:** Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici;
  - **Obiettivo di sviluppo sostenibile 5:** Raggiungere la parità di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze.
- Il “**Green Deal dell'UE per lo sviluppo dell'economia blu (2019)**” mira a decarbonizzare le attività marittime, promuovere la gestione sostenibile delle risorse marine e stimolare l'innovazione per pratiche più rispettose dell'ambiente, coprendo settori come l'energia eolica offshore, la pesca sostenibile, l'acquacoltura ecologica e il turismo costiero a basso impatto.
- La “**Contribution Déterminée au niveau National (CDN 2021) e la Stratégie Climat 2050**”, con cui la Tunisia si impegna a ridurre le proprie emissioni di gas serra e a rafforzare l'adattamento agli impatti dei cambiamenti climatici, in particolare nelle zone costiere.
- Le “**Directives volontaires pour assurer la durabilité de la pêche artisanale de la FAO**” e i **Principi per una Governance Responsabile dei Regimi Fondiari e delle Risorse Naturali**, che guidano gli approcci di cogestione e inclusione locale promossi dal progetto.

Allo stesso tempo, il progetto si è inserito in un contesto tecnico favorevole, caratterizzato dalla presenza di diverse iniziative mediterranee con cui il **CIHEAM Bari** è direttamente o indirettamente collegato, tra cui:

- **FISH MED NET (2019-2022)**, di cui il CIHEAM Bari è stato promotore principale, incentrato sulla diversificazione economica dei pescatori artigianali (turismo, trasformazione, filiere corte);
- **COPEMED II**, un progetto multilaterale della FAO a cui il CIHEAM ha contribuito, finalizzato alla cogestione scientifica e partecipativa della pesca;
- **MedAID (2017-2021)**, in cui il CIHEAM ha agito come partner tecnico, per promuovere l'acquacoltura sostenibile;
- e i programmi della **Commissione Generale per la Pesca nel Mediterraneo (CGPM/FAO)**, con cui il CIHEAM collabora regolarmente per diffondere standard e buone pratiche.

Nonostante l'evidente complementarità tra questi programmi e il progetto valutato, sia in termini di approcci che di aree di intervento, **i rapporti di avanzamento e la relazione finale non includono alcun riferimento concreto ad azioni congiunte con i programmi implementati dal CIHEAM, né a una pianificazione condivisa né a meccanismi di coordinamento.**

È quindi probabile che **le potenziali sinergie non siano state pienamente sfruttate** durante l'implementazione.

Da un punto di vista istituzionale, il progetto ha consentito un coordinamento funzionale tra i diversi livelli del **MARHP**, mobilitando direzioni generali, CRDA e strutture locali. Questo approccio integrato ha permesso di avviare una dinamica di cogestione territoriale, ancora in fase di consolidamento, ma in linea con gli orientamenti politici del Paese.

Tuttavia, va notato che nell'attuale contesto istituzionale, caratterizzato dalla sospensione dei consigli comunali dal 2023, l'effettiva attuazione del decentramento sta attraversando una fase di riconfigurazione attraverso la ricentralizzazione a livello di Governatorato e Consiglio Regionale. In questo nuovo contesto, è probabile che i prodotti sviluppati nell'ambito del Risultato 4 siano riesaminati alla luce delle procedure e dei quadri di validazione (vedi punti Impatto e Sostenibilità).

#### *5.2.1.2 Coerenza interna con i progetti NEMO, promossi da CIHEAM*

L'analisi di coerenza tra i progetti NEMO I, NEMO II e NEMO Kantara, con un'anticipazione sul progetto NEMO Hout, rivela un'eredità mista. Pur avendo NEMO Kantara beneficiato di alcune lezioni apprese dai progetti precedenti, alcune raccomandazioni cruciali non sono state sufficientemente integrate, offrendo spunti di riflessione per le future attività. Il progetto NEMO Hout rappresenta una continuità settoriale, concentrata principalmente sull'area di Médenine, a differenza di NEMO Kantara che includeva anche attività di sviluppo di piani di gestione nelle regioni di Sfax e Nabeul.

#### **Lezioni Apprese e Integrazione Positiva in NEMO Kantara**

Il progetto NEMO Kantara ha recepito con successo diverse raccomandazioni emerse dalla valutazione finale dei progetti NEMO I e NEMO II, in particolare:

- **Microcredito e sostegno finanziario:** In base ai risultati delle interviste, NEMO Kantara ha beneficiato della valutazione finale dei progetti precedenti, identificando

un'istituzione dedicata esclusivamente all'erogazione di microcrediti (Enda Tamwel), il cui capitale di investimento non è stato eroso a tutt'oggi e anzi reinvestito.

- **Riduzione dei costi di gestione:** NEMO Kantara è riuscito a ridurre i costi di gestione al 37%, un miglioramento significativo rispetto al 66%-73% di NEMO I e al 22%-30% di NEMO II (quest'ultimo aveva già beneficiato di economie di scala grazie alla sovrapposizione temporale con NEMO I).
- **Rafforzamento dei GDAP:** Il rafforzamento delle capacità dei Gruppi di Sviluppo Agricolo e della Pesca (GDAP) è stato assunto come una priorità da NEMO Kantara, come segnalato dalle valutazioni di NEMO I e II.
- **Inclusione della SMBSP Zarzis:** A differenza dei progetti precedenti, la SMSA Zarzis, che era stata esclusa dai finanziamenti di NEMO I e II, ha beneficiato di un finanziamento in NEMO Kantara per l'acquisto di un veicolo frigorifero

## Opportunità Mancate e Sfide non Risolte

Nonostante i progressi, il progetto NEMO Kantara non ha pienamente preso in considerazione alcune raccomandazioni chiave:

- **Filiera della pesca:** Non sono state sufficientemente considerate le raccomandazioni sullo sviluppo delle filiere della pesca, in particolare quella del granchio blu. Sebbene siano state implementate attività di riparazione e costruzione delle attrezzature per la pesca del granchio blu, una strategia per valorizzare questa filiera non è stata sufficientemente sviluppata. Inoltre, il "*cahier des charges*" del granchio blu è stato realizzato solo a fine progetto (marzo 2023) e, secondo le interviste, non era conosciuto tra gli stakeholder. La diversificazione è stata interpretata in maniera ampia, includendo anche settori non legati allo sviluppo delle comunità costiere, tanto per le start-up, come per i progetti di cofinanziamento così come per i crediti.
- **Filiera delle vongole:** Il progetto ha elaborato un'intera filiera sulla produzione e commercializzazione delle vongole, nonostante il rapporto di valutazione precedente avesse sottolineato che dal 2017 l'intera costa di Médenine era stata dichiarata "zona C" ad alto rischio sanitario. Questa conclusione non è stata sufficientemente presa in considerazione nell'analisi strategica.
- **Problema fiscale del GDAP di Ajim:** Un'eredità negativa di NEMO I è il fatto che il GDAP delle donne di Ajim, che era stato rafforzato con la formazione per la lavorazione del polpo e del granchio blu, non ha potuto ricevere i finanziamenti previsti per l'avvio di attività di diversificazione gastronomica a causa di una situazione di irregolarità fiscale nei confronti dell'APIP, non identificata in fase di elaborazione del progetto Nemo Kantara, ma rilevata in occasione del rapporto di avvio avvenuta tra novembre 2019 e gennaio 2020.
- **Catena del freddo:** Il rafforzamento della catena del freddo, identificato come un punto debole di NEMO II, è stato sviluppato in modo limitato in NEMO Kantara, con la produzione di ghiaccio che rimane insufficiente (solo 3 tonnellate sulle 12 necessarie) per i due progetti di finanziamento sui 40 assegnati.
- **Statuto del centro polivalente:** Lo statuto per la cogestione del centro polivalente, elaborato durante NEMO I, non ha avuto seguito operativo. La misura, inizialmente prevista come attività autonoma (att. 1.3.3 *Système de cogestion Centre polyvalent Zarzis*), è stata soppressa dopo la missione di avvio e inglobata nelle attività di sostegno interistituzionale (1.3.2), non disponendo di un budget dedicato.
- **Valutazione dell'incremento del reddito e del marchio di qualità:** NEMO Kantara non ha incorporato la valutazione dell'incremento del reddito, già segnalato come una debolezza metodologica e di analisi di impatto nella precedente valutazione. Non ha inoltre incorporato l'impatto dell'uso del marchio di qualità, sviluppato in NEMO I, e

che non è stato implementato adeguatamente in Nemo Kantara negli ultimi mesi del progetto. Inoltre il marchio di qualità non è stato considerato dagli stakeholders intervistati una priorità o un valore aggiunto.

- **Sottoutilizzo delle infrastrutture:** Si segnala che il centro polivalente, attrezzato durante il progetto NEMO I, rimane sottoutilizzato: il Museo è chiuso per gran parte dell'anno e la cucina e il refettorio sono utilizzati solo per alcuni eventi.

### Continuità e allontanamento con NEMO Hout

Il progetto NEMO Hout si colloca in continuità con il suo predecessore, ma con alcune differenze strategiche.

#### *Punti di forza per il futuro:*

- **Il quadro logico di NEMO Hout**, elaborato con elevata qualità, completo in tutte le sue componenti, con indicatori SMART, una linea di base e valori target, faciliterà l'analisi del raggiungimento dei risultati, durante le fasi di monitoraggio e valutazione del progetto.
- **La sua focalizzazione sulla filiera della pesca**, pur con una diversificazione settoriale, permette di concentrare gli sforzi in un bacino più limitato e con una maggiore possibilità di impatto misurabile.
- **La capacità di diagnosi di NEMO Kantara** attraverso la metodologia della Valutazione Rurale Partecipata è considerata una buona pratica per lo sviluppo di percorsi formativi e di rafforzamento delle capacità nel nuovo progetto.

#### *Limiti da considerare:*

- Rimane scoperta in NEMO Hout la questione **dell'occupazione nella filiera della pesca**, con un'enfasi esclusiva sull'imprenditorialità, sebbene l'inserimento socioeconomico delle donne avvenga prevalentemente attraverso l'inserimento in impresa;
- Nel documento di progetto NEMO Hout **non compaiono riferimenti ai Piani di Sviluppo** elaborati nell'ambito di NEMO Kantara, indicatore che l'impatto dell'OS2, R4 è rimasto piuttosto limitato.

### 5.2.2 Coerenza esterna

#### 5.2.2 IN QUALE MISURA IL PROGETTO È COERENTE CON QUELLI DI ALTRI ATTORI NELLO STESSO CONTESTO?

Il DdP includeva una mappatura iniziale dei progetti e degli stakeholder considerati complementari, in particolare nei settori della cogestione delle risorse ittiche, dell'ambiente costiero e della pianificazione integrata<sup>22</sup>. Questa base di riferimento ha fornito un quadro iniziale favorevole al coordinamento interistituzionale e al networking settoriale.

---

<sup>22</sup> Tra queste iniziative si menzionano: i) FMM/GLO/133/MUL – FAO: Progetto a supporto della cogestione della pesca artigianale; ii) MedSudMed – FAO/UE: Miglioramento della gestione della pesca nel Mediterraneo centrale; iii) COPEMED II – FAO: Rafforzamento della cogestione e delle capacità di pesca nazionali; iv) Fish4ACP – FAO: Supporto alla filiera della pesca; v) MEDPOL – UNEP: Programma di prevenzione dell'inquinamento nel Mediterraneo; vi) Iniziativa per l'economia blu – WestMed/UE: Sviluppo integrato dell'economia blu; vii) Strategia di Gabès sulla gestione integrata delle zone costiere – GIZ: Pianificazione integrata delle zone costiere; viii) APAL/UNEP: Implementazione del protocollo sulla gestione integrata delle zone costiere della Convenzione di Barcellona.

Tuttavia, questa **mappatura non è stata aggiornata durante i tre anni di attuazione del progetto**, nonostante il lancio di diversi nuovi importanti progetti negli stessi settori e/o governatorati (vedere Allegato 9, Elenco dei principali progetti settoriali e/o dei progetti in corso nei governatorati di Gabès e Médenine durante il periodo di attuazione di Nemo Kantara).

Le interviste condotte hanno confermato questa carenza di coordinamento, evidenziando che gli scambi tra gli stakeholder sono rimasti limitati e non strutturati durante l'intera attuazione del progetto.

Inoltre, nonostante la convergenza di obiettivi e aree di intervento, **non è stato attivato o consolidato alcun meccanismo formale di coordinamento settoriale**, né sotto l'egida del ministero tunisino competente, in particolare il MARHP, né a livello dei donatori che operano nelle stesse aree.

La situazione è ancora più problematica se si considera che **molte interventi guidati da autorità europee, ONG e altri partner tecnici e finanziari (PTF) o operatori privati sfuggono ai meccanismi istituzionali di monitoraggio e coordinamento**. Il risultato è la mancanza di una visione consolidata dell'azione territoriale, che **limita le sinergie, la complementarietà operativa e l'ottimizzazione delle risorse disponibili**, nonché i rischi di frammentazione degli sforzi e sovrapposizione tra le iniziative.

Inoltre, questa frammentazione ostacola la **valorizzazione e la diffusione dell'apprendimento** progettuale all'interno dei quadri nazionali, regionali e internazionali, limitandone il potenziale di influenza e di **capitalizzazione delle conoscenze**.

**Il valore aggiunto del progetto, riconosciuto da tutti gli stakeholder, è la sua vicinanza istituzionale e umana.** I partner nazionali e regionali e i beneficiari locali hanno sottolineato la disponibilità del team e il rapporto di fiducia instaurato con gli stakeholder pubblici e sul campo, che ha facilitato l'adattamento delle attività alle realtà locali. *"Un tale livello di impegno si osserva raramente nei progetti guidati da istituzioni straniere"*, ha sottolineato uno stakeholder pubblico intervistato.

### 5.3 Efficacia

L'analisi dell'efficacia del progetto evidenzia un'attuazione complessivamente dinamica, seppur eterogenea.

Il progetto ha dimostrato un **elevato livello di attuazione in termini di attività**. Delle 35 azioni pianificate, la stragrande maggioranza è stata realizzata, spesso dopo adeguamenti operativi o strategici adattati al contesto. Nonostante l'esecuzione dal punto di vista quantitativo sia stata significativa, la valutazione dei risultati mostra una progressione variabile in funzione dei settori di intervento. Tuttavia, questa esecuzione quantitativa non si è sempre tradotta nel pieno raggiungimento dei risultati attesi. La ricostruzione del quadro logico, in assenza di un monitoraggio orientato ai risultati, ha permesso di ricostruire parzialmente gli effetti prodotti, sulla base di elementi qualitativi, interviste e dati di attività, e l'efficacia appare disomogenea tra le varie componenti.

I risultati relativi al rafforzamento delle organizzazioni di pesca professionale e al sostegno all'imprenditorialità (R1.1 e R1.3) sono stati raggiunti in modo soddisfacente, con indicatori di coinvolgimento positivi: creazione di GDPA, erogazione di prestiti, creazione di imprese e diversificazione delle attività, in particolare per donne e giovani. D'altro canto, le componenti relative al miglioramento delle infrastrutture (R1.2) hanno subito ritardi nell'implementazione, mentre la pianificazione territoriale (R2.4) ha prodotto solo rapporti, limitandone l'effettiva trasformazione in

risultati attraverso l'adozione e/o il finanziamento dei Piani Strategici (master plan) elaborati. L'analisi rivela inoltre un elevato livello di implementazione concentrato alla fine del progetto, accentuando le difficoltà di capitalizzazione e supporto a medio termine, in particolare nell'attuazione delle azioni di promozione dell'imprenditorialità e nel consolidamento dei risultati.

In termini di adattamento, il progetto ha dimostrato una reale capacità di adattare le proprie modalità di fronte ai vincoli contestuali, in particolare quelli legati alla pandemia o a fattori ambientali (inquinamento marino, chiusura delle zone di pesca). Diverse attività sono state riformulate, riconfigurate o abbandonate con giustificazioni tecniche. La ridefinizione del settore delle vongole, la riconversione dei fondi per il GDAP Ajim e l'adattamento dei corsi di formazione internazionali in sessioni locali sono esempi significativi. Tuttavia, questi adattamenti non sono stati formalizzati in una revisione del quadro logico né documentati in una strategia di adattamento, il che ne ha ostacolato la tracciabilità. Inoltre, alcuni riorientamenti potrebbero aver minato la coerenza strategica del progetto, in particolare per quanto riguarda il riorientamento sulla diversificazione a scapito del rafforzamento della filiera della pesca e del settore delle vongole, percepito da diversi stakeholder come un allontanamento dalle priorità iniziali.

Molti fattori hanno influenzato l'attuazione. Tra i fattori facilitanti figurano la qualità del radicamento locale attraverso i coordinatori regionali, l'impegno del CIHEAM e dei suoi partner, la vicinanza dei facilitatori e del coordinamento locali e la pertinenza delle azioni rispetto alle esigenze espresse dai beneficiari. Le competenze tecniche mobilitate, in particolare nei settori della formazione, dei laboratori e dell'imprenditorialità, sono state ripetutamente elogiate. Tuttavia, gli effetti negativi del COVID-19, i ritardi amministrativi, la mancanza di un monitoraggio e di una valutazione strutturati, i ritardi nella consegna, la complessità del progetto e un sistema di gestione fortemente incentrato sull'esecuzione hanno ostacolato il pieno e consolidato raggiungimento dei risultati. La debolezza degli indicatori del quadro logico (spesso descrittivi, senza valori target o valori di base), la mancanza di analisi dei risultati nei rapporti ufficiali e la concentrazione tardiva delle spese hanno ridotto la capacità di monitorare e gestire gli impatti in tempo reale.

### 5.3.1 IN QUALE MISURA LE AZIONI PREVISTE SONO STATE REALIZZATE?

Per valutare l'efficacia del progetto, il team di valutazione ha sviluppato strumenti specifici. Questi strumenti hanno contribuito a ricostruire il quadro logico, monitorare l'avanzamento delle attività e analizzare gli impatti prodotti.

Tra questi:

- Una **rielaborazione del quadro logico complessivo** utilizzando i dati disponibili al momento della stesura del rapporto;
- Un **rapporto sullo stato di avanzamento delle attività** e dei risultati per obiettivo specifico;
- Un'analisi approfondita dell'attività 3.2.4, incentrata sulla creazione e gestione del fondo di investimento, inclusi i progetti di avvio, il cofinanziamento e i **risultati delle interviste qualitative** condotte con i beneficiari.

La sezione seguente presenta un'analisi sintetica dei risultati ottenuti attraverso l'implementazione delle 35 attività, raggruppate in 12 cluster e organizzate in base ai risultati attesi (da R1 a R4), integrando anche i risultati R0 e R5, sebbene questi non fossero inclusi nel quadro logico iniziale.

#### Risultato 0 – Gestione e coordinamento

Questo blocco di attività ha riguardato l'avvio, la strutturazione e la gestione del progetto. Include la costituzione del team, la creazione di strumenti di monitoraggio, relazioni periodiche, missioni tecniche, riunioni di coordinamento (inclusi i comitati direttivi) e il sistema di

valutazione esterna. Queste azioni sono state generalmente svolte come previsto, garantendo un quadro di attuazione funzionale. Tuttavia, sono state rilevate alcune debolezze nel monitoraggio e nella valutazione, in particolare la mancanza di aggiornamento del quadro logico e della disaggregazione sistematica dei dati dei risultati.

**Risultato 1.1 – Le organizzazioni locali e gli stakeholder istituzionali del settore della pesca di Gabès e Médenine vengono rafforzati e si collegano per gestire in modo sostenibile le risorse naturali.**

Il risultato R1.1 è organizzato in tre cluster comprendenti otto attività, tutte implementate tranne una.

Il primo cluster si è concentrato sul **rafforzamento delle organizzazioni di base**. Una valutazione sul campo ha fornito un aggiornamento sulle strutture esistenti<sup>23</sup>. Questa Valutazione Rurale Partecipativa (VRP) è stata ampiamente elogiata dall'UTSS, l'ente che ha svolto l'attività. Il rigore della metodologia ha permesso di identificare con precisione le esigenze del settore e di gettare le basi per un supporto mirato. A seguito di questa valutazione, sono stati costituiti quattro nuovi GDAP – tre a Médenine e uno a Gabès – mentre la creazione di un nuovo SMBSP è stata infine respinta per mancanza di interesse locale. Il secondo cluster si è concentrato sul networking tra le organizzazioni. Sono state organizzate quattro visite di scambio tra i GDAP dei due governatorati, ritenute utili e arricchenti, sebbene alcuni partecipanti abbiano preferito contenuti più tecnici. Inoltre, il sistema Webport è stato installato a Ghannouch con la fornitura di attrezzature informatiche, contribuendo a migliorare l'accesso alle informazioni e a rafforzare gli strumenti digitali a disposizione delle organizzazioni locali.

Nell'ambito del terzo cluster, **12 dirigenti tunisini hanno partecipato a un programma di capacity building in Italia**. I partecipanti hanno espresso un forte interesse per i temi trattati, tra cui il pescaturismo, la gestione dei rifiuti plastici marini e l'elettrificazione dei punti di sbarco, nonché l'approccio alla cogestione e all'organizzazione portuale.

Il risultato ha contribuito a consolidare le strutture locali e a rafforzare le competenze degli stakeholder pubblici. Tuttavia, l'inspiegabile eliminazione dell'attività di cogestione e l'assenza di un meccanismo di coordinamento strutturante limitano la portata sostenibile della rete istituita.

**R1.2. La competitività del settore ittico è rafforzata dal miglioramento delle infrastrutture e/o dei servizi di base (istruzione, produzione e commercializzazione) per soddisfare la domanda locale e internazionale.**

R1.2 è strutturato in **tre cluster tematici**, che riuniscono **12 attività, 10 delle quali sono state completate e due abbandonate** durante l'attuazione (vedere sezione 5.3.2).

Una prima serie di azioni si è concentrata sul **rafforzamento delle capacità tecniche e didattiche** nei CFPP di Zarzis e Gabès. Sono state fornite diverse attrezzature e sono stati testati moduli formativi sviluppati, tra cui l'apprendimento a distanza. Tuttavia, alcune risorse didattiche, come i kit per l'apprendimento a distanza, sono state raramente utilizzate, in parte a causa della mancanza di attrezzature informatiche per gli studenti.

---

<sup>23</sup> 18 GDAP, 2 SMSA, 1 UTAP

Un secondo cluster si è concentrato sul **miglioramento delle infrastrutture di sbarco e di prima vendita**. La costruzione di cinque moli nel governatorato di Médenine<sup>24</sup>, così come il miglioramento del mercato ittico di Houmt Souk, sono stati ampiamente accolti con favore dai beneficiari diretti e dalle autorità locali. Queste infrastrutture hanno migliorato significativamente le condizioni di lavoro dei pescatori, in particolare durante la stagione invernale, e hanno contribuito a una migliore conservazione dei prodotti grazie all'installazione di una cella frigorifera presso il mercato. Sebbene queste strutture siano state consegnate in ritardo, al termine del progetto, principalmente a causa di interruzioni legate alla pandemia di COVID-19 e di ritardi con l'azienda inizialmente selezionata, sono state adottate misure correttive. È stata mobilitata una seconda azienda locale, nonché un'impresa italiana, per la costruzione di un molo galleggiante a Guellala, per superare i vincoli legati alla natura argillosa del terreno. Questi adeguamenti hanno migliorato la funzionalità complessiva delle strutture (vedere sezione 5.3.2).

Il terzo cluster, "Cogestione e certificazione delle vongole", mirava a rafforzare le capacità di monitoraggio sanitario e di gestione sostenibile delle risorse ittiche. Le attrezzature fornite al laboratorio INSTM di La Goulette hanno permesso di soddisfare gli standard internazionali per il controllo delle biotossine marine, rafforzando così il potenziale di esportazione. Tuttavia, le attrezzature fornite all'IRVT sono rimaste inutilizzate a causa della mancanza di coordinamento interistituzionale. L'attività 2.3.4, sulla riproduzione delle vongole mediterranee, è fallita a causa di vincoli tecnici e il fotobioreattore è ora inutilizzato presso la CTA di Mellouleh, mentre l'attività 2.3.5, che avrebbe dovuto completare il sistema a Gabès e Médenine, è stata annullata (vedi sezione 5.2.3).

Nel complesso, questa componente rivela un'implementazione frammentata, caratterizzata da una mancanza di coordinamento e gestione strategica, riducendo significativamente l'impatto previsto sul settore della pesca.

### R1.3. Miglioramento e diversificazione delle attività produttive per offrire nuove opportunità a giovani e donne

Il risultato 1.3 è strutturato attorno a tre cluster tematici, che riuniscono un totale di nove attività volte a promuovere la diversificazione economica delle aree costiere attraverso l'economia blu. L'approccio si è concentrato in particolare sul sostegno all'imprenditorialità tra i giovani dei CFPP, sulla promozione delle risorse locali e sull'attuazione di iniziative economiche collettive guidate da organizzazioni professionali.

Nel primo cluster, **le attività si sono concentrate sul rafforzamento delle capacità imprenditoriali**: formazione, supporto allo sviluppo di business plan e selezione di project leader. Sebbene due visite di studio programmate in Italia siano state annullate a causa del COVID-19, sono stati organizzati corsi di formazione alternativi a livello locale, consentendo un certo grado di continuità. Questo cluster ha permesso di strutturare un'offerta di supporto imprenditoriale nei CFPP, ma senza un radicamento duraturo a causa della mancanza di meccanismi istituzionali per il follow-up post-formazione.

Il secondo cluster, "Promozione delle imprese di pesca e diversificazione", ha cofinanziato **40 progetti imprenditoriali al 90% attraverso un fondo di investimento dedicato**. Questi progetti comprendevano 28 progetti individuali e 12 progetti collettivi, guidati da sette GDAP e una società SMBSP. I progetti riflettono una certa dispersione settoriale: il 27,5% nella pesca,

<sup>24</sup> Sito in: i) Sedouikech, delegazione di Midoun; ii) Chat Laflef, delegazione Sidi Makhlof; iii) Ayati, delegazione Médenine Sud; iv) Borj Djilij, delegazione Houmt Souk; v) Guellala, delegazione Ajim (galleggiante).

rispetto al 40% in agricoltura e allevamento, il 20% nei servizi, il 7,5% nell'agroalimentare e il 5% nell'artigianato.

L'**agricoltura** non solo rappresentava una **reale opportunità di integrazione del reddito**, ma si è anche dimostrata **strategicamente coerente con il concetto di sviluppo costiero sostenibile**, accanto al turismo. Si è persino evoluta fino a diventare **un'alternativa a tutti gli effetti**, rispondendo pienamente alle aspettative dei beneficiari.

*"L'idea di creare un'unità di recupero dei rifiuti e di produzione di mangimi per animali era nella mia mente da molto tempo, ma mi mancavano le risorse e il tempo per realizzarla. Grazie al supporto del progetto Nemo, sono finalmente riuscito a realizzarla. Oggi ho lasciato i miei due precedenti lavori per dedicarmi interamente a questa attività. Le attrezzature che ho ricevuto non sono molto efficienti e non sono adatte alle mie esigenze. Ma me la cavo." (Produttore a Médenine)*

Il cluster si è concentrato anche su **progetti collettivi di supporto alla filiera**. Alcuni investimenti sono stati ritenuti rilevanti, come le unità di produzione del ghiaccio e le attrezzature di trasporto per le OP. Tuttavia, le interviste hanno evidenziato limitazioni tecniche, in particolare la bassa capacità delle unità di produzione del ghiaccio (3 tonnellate/giorno, ritenute insufficienti).

La selezione dei progetti è stata gestita esclusivamente dalla direzione del CIHEAM, senza il coinvolgimento formalizzato di istituzioni locali o settoriali, il che ne ha limitato l'integrazione nelle dinamiche territoriali esistenti.

Nell'ambito di questo cluster, è stato istituito un fondo di investimento di 400.000 euro, affidato a Enda Tamweel, un istituto di microfinanza tunisino. Questa selezione ha fatto seguito a uno studio preliminare condotto dall'esperto socioeconomico del CIHEAM, in sostituzione dell'UTSS inizialmente previsto, che era stato respinto a causa di performance ritenute insufficienti nei progetti precedenti, in particolare per quanto riguarda il recupero dei crediti. Tra settembre 2022 e gennaio 2023, durante la fase di estensione del progetto, sono stati concessi 833 microcrediti in totale. La maggior parte di questi prestiti è stata destinata al settore commerciale (37%), mentre solo il 2% è stato destinato alla pesca e il 15% all'agricoltura, riflettendo una limitata attenzione ai settori produttivi interessati dal progetto<sup>25</sup>.

Inoltre, un quarto fondo, inizialmente destinato a sostenere il gruppo di raccolta delle vongole delle donne di Ajim, non ha potuto essere attivato a causa di ostacoli tecnici con l'APIP (vedere sezione 5.3.2). Il fondo è stato riassegnato per il finanziamento di quattro startup guidate da neolaureati dei Centri di Formazione Professionale per la Pesca (CFPP). Di queste quattro iniziative, due sono state accorpate attorno a un laboratorio di ingegneria navale, una incentrata sul lavaggio delle casse di pesce e l'ultima su un servizio di fotografia. Al momento della valutazione, solo quest'ultima era ancora operativa.

Questa attenzione all'allocazione dei finanziamenti ad attività di diversificazione è stata percepita dagli stakeholder istituzionali come un significativo allontanamento dall'obiettivo iniziale di rafforzare la filiera della pesca, sebbene la diversificazione fosse prevista come parte del progetto. Diversi stakeholder hanno evidenziato la frammentazione delle iniziative

---

<sup>25</sup> Secondo il rapporto del progetto: Settori di allocazione del credito: Pesca e acquacoltura: 2%, Artigianato: 21%; Commercio: 37%; Produzione: 14%; Servizi: 10%; Agricoltura e allevamento 15%; Altri: 1%; Importo dello stanziamento del credito: Pesca e acquacoltura: 153.900 TND; Artigianato: 449.100 TND; Commercio: 1.360,99 TND; Produzione: 350.000; Servizi: 425.700; Agricoltura e allevamento: 479.300, Altri: 24.700

finanziate, in assenza di una visione strategica chiara e mirata, limitandone così il contributo alla strutturazione di un ecosistema economico sostenibile incentrato sulle aree costiere.

L'ultimo cluster, dedicato al marketing e alla promozione, si è concentrato sullo sviluppo e la promozione del marchio "Prodotti di Médenine", attraverso la creazione del logo "Prodotto della pesca artigianale di Médenine", nonché test di mercato e la formulazione di un disciplinare e di una guida per l'utente, in particolare per il granchio blu. Sebbene questi strumenti siano stati effettivamente prodotti alla fine del progetto (logo, guida, disciplinare), non sono stati implementati nella pratica. Ciò riflette una certa disconnessione con la realtà locale, nella misura in cui tale esigenza non è stata chiaramente convalidata o espressa dagli attori territoriali interessati.

#### **R2.4. Lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax e Biserta è migliorato attraverso la fornitura di piani di sviluppo costiero (Masterplan) al MARPH.**

R2.4 è strutturato attorno a un cluster tematico che raggruppa tre attività principali. Nell'ambito di questo risultato, è stata fornita formazione ai funzionari pubblici a livello territoriale e all'UTSS nelle cinque regioni target, contribuendo a rafforzare le capacità istituzionali locali. Sono stati sviluppati cinque piani di sviluppo locale (Gahr el Mel, Soliman, Beni Khiar, Bourj Salhi, Kelibia) e sono state prodotte nove schede di progetto territoriali (tra cui Ghannouch, Boughrara, Kahres e Mahres). Questi risultati hanno contribuito ad alimentare una dinamica di integrazione territoriale, in linea con le esigenze identificate a livello locale.

Va notato, tuttavia, che, sebbene le schede di progetto siano state sviluppate, sono state finalizzate alla fine del progetto, il che non ha consentito di presentarle ai potenziali donatori al momento della stesura del presente rapporto (vedere l'analisi d'impatto). Questo ritardo limita, in questa fase, l'effetto leva atteso in termini di finanziamento e attuazione dei progetti territoriali identificati.

#### **R2.5. Attuazione di un piano di comunicazione e visibilità nazionale e internazionale per la diffusione dei risultati del progetto**

Le azioni di comunicazione sono state parzialmente completate. È stato organizzato un workshop finale di diffusione il 26 giugno 2023, che ha contribuito a promuovere i principali risultati ottenuti.

È stato effettivamente sviluppato un piano di comunicazione, ma non è stato aggiornato durante l'attuazione del progetto, limitandone il ruolo strategico nel supporto alle attività.

È opportuno notare che questo "risultato" corrisponde più a un **insieme di attività trasversali di comunicazione e visibilità** che a un risultato strutturante ai sensi del quadro logico. La sua formulazione come risultato autonomo può quindi generare confusione, in assenza di indicatori che ne misurino chiaramente l'effetto o l'impatto nel tempo (vedere la sezione Comunicazione e Visibilità).

##### **5.3.2 IN QUALE MISURA QUESTE AZIONI HANNO PERMESSO DI RAGGIUNGERE I RISULTATI PREVISTI?**

L'analisi dell'efficacia del progetto si basa su una lettura prevalentemente interpretativa dei risultati attesi, a causa della mancanza di dati consolidati e di valori target predefiniti. Gli indicatori inclusi nel quadro logico sono per lo più descrittivi o correlati alle attività.

Il fatto che i report intermedi e finali non includessero un'analisi dei risultati è un chiaro indicatore di un progetto **fortemente incentrato sulle attività**, a scapito di una **comprendizione strategica** dell'azione. Analogamente, le **riunioni del Comitato di Pilotaggio** e gli Ordini del Giorno (OdG) si sono concentrati principalmente sul monitoraggio delle attività, senza una reale attenzione all'analisi dei risultati o al raggiungimento degli obiettivi.

Questo approccio rivela una **debolezza strutturale nella gestione basata sui risultati**, soprattutto perché gli **indicatori del quadro logico**, sebbene formalmente presenti, erano **imprecisi**, principalmente orientati al **processo e privi di valori target o di baseline**. Queste carenze hanno fortemente limitato la capacità di valutare gli effetti effettivi dell'intervento, come già evidenziato nella sezione sulla rilevanza.

Per ovviare a queste limitazioni, è stata effettuata una ricostruzione dei valori raggiunti sulla base dei documenti di progetto, integrata da un'analisi delle attività implementate. Informazioni più dettagliate, basate sugli indicatori disponibili, sono presentate nell'allegato 6: Rapporto sullo stato di avanzamento al 15 luglio 2025 dei Risultati e Obiettivi Specifici.

#### **R1.1 – Le organizzazioni locali e gli stakeholder istituzionali nel settore della pesca di Gabès e Médenine sono rafforzati e interagiscono in una rete per gestire in modo sostenibile le risorse naturali.**

L'analisi di questo risultato rimane limitata a causa della mancanza di dati consolidati nei rapporti di attività, della mancanza di valori target e della natura relativamente non operativa degli indicatori definiti nel quadro logico<sup>26</sup>. Questi indicatori sono principalmente quantitativi (vedi sotto), ma non sono stati riportati o utilizzati sistematicamente nei documenti di monitoraggio.

I dati disponibili indicano che quattro nuovi GDPA sono stati creati e rafforzati attraverso la formazione. Tuttavia, la valutazione non consente una misurazione precisa delle competenze acquisite o dello sviluppo delle conoscenze dei membri. Non è stata creata alcuna esperienza formale di cogestione durante il periodo del progetto, sebbene siano emerse reti informali di cooperazione tra gli stakeholder, come evidenziato dagli scambi condotti durante le interviste sul campo. Queste interazioni, sebbene limitate a livello tecnico, riflettono una dinamica nascente di coordinamento locale, in assenza di un'iniziativa politica strutturata.

**Inoltre, l'efficacia dell'obiettivo R1.1 rimane parzialmente raggiunta.** Mentre la creazione e il rafforzamento di nuove GDPA costituiscono un progresso strutturale, l'emergere di reti collaborative informali suggerisce una dinamica positiva di coordinamento locale, che potrebbe fungere da base per azioni di strutturazione più ambiziose in futuro.

#### **R1.2 La competitività del settore ittico è rafforzata dal miglioramento delle infrastrutture e/o dei servizi di base (istruzione, produzione e marketing) per soddisfare la domanda locale e internazionale.**

Sulla base degli indicatori definiti<sup>27</sup>, non è stata condotta alcuna misurazione o monitoraggio diretto degli effetti delle infrastrutture realizzate su produttività, ricavi, costi di produzione o perdite commerciali. Le strutture rilevanti, come i moli o il miglioramento del mercato di

<sup>26</sup> Indicatore R1.1: 1.1.1.% aumento del numero di progetti/tipologia/risorse di finanziamento; 1.1.2.% aumento del numero di membri paganti/tipologia; 1.4. Numero di progetti/attività congiunti tra GDAP o GDAP/SMBSP; 1.1.5. Numero di operatori coinvolti nella cogestione/tipologia; 1.1.6. Numero di lagune/siti cogestiti

<sup>27</sup> Indicatore R1.2: 1.2.1.% aumento produttività/reddito; 1.2.2.% prodotto scartato/invendibile; 1.2.3. Riduzione costi di produzione; 1.2.5.% aumento tonnellate prodotto certificato. Esportazione (granchi e vongole).

Houmt Souk, sono state completate alla fine del progetto, il che ne ha limitato la messa in servizio e l'osservazione dei relativi effetti.

Non sono disponibili dati sull'utilizzo delle attrezzature consegnate ai CFPP, sebbene sia ragionevole dedurre un miglioramento della qualità della formazione professionale in questo settore.

Per quanto riguarda l'indicatore relativo all'aumento del volume di prodotti certificati per l'esportazione, va notato che l'accreditamento ISO 17025 da parte dell'INSTM è stato effettivamente ottenuto alla fine del progetto. Tuttavia, i dati disponibili sulle esportazioni di granchi e vongole si concentrano maggiormente sull'impatto a lungo termine piuttosto che sull'efficacia immediata dell'intervento. L'efficacia dell'obiettivo R1.2 rimane difficile da valutare rigorosamente, in assenza di dati consolidati sugli effetti delle infrastrutture e dei servizi forniti. Sebbene alcuni miglioramenti, come la certificazione ISO 17025 o la fornitura di attrezzature ai CFPP, suggeriscano un potenziale positivo, il loro contributo diretto a breve termine rimane parzialmente documentato. **L'efficacia può quindi essere considerata parziale e limitata**, sebbene il suo impatto potrebbe essere significativo (vedi Impatto).

### **R1.3 Le attività produttive sono migliorate e diversificate per offrire nuove opportunità a giovani e donne**

Come per l'obiettivo R1.3, l'analisi di questo obiettivo è limitata dalla mancanza di valori target, dati di riferimento (linee di base) e dalla natura imprecisa di alcuni indicatori<sup>28</sup>. Tuttavia, a differenza di altre componenti, i dati quantitativi delle attività potrebbero essere utilizzati per valutarne la portata.

Dato che ENDA Tamweel ha aumentato l'importo dei fondi garantiti dal progetto, sono stati concessi più di 1.100 prestiti, per un totale di oltre 3,2 milioni di dinari tunisini, il 96% dei quali è andato a beneficio delle donne, secondo il rapporto finale. Allo stesso tempo, sono state finanziate più di 830 imprese esistenti; e 30 delle 44 nuove imprese create (68%) facevano parte di iniziative di diversificazione, tra cui cinque progetti collettivi, 24 progetti individuali e quattro start-up.

Va notato, tuttavia, che diversi stakeholder istituzionali hanno anche evidenziato la **frammentazione del sostegno a settori chiave del progetto**, come il granchio blu e, più in generale, il settore della pesca, considerati strategici a livello locale. Sebbene l'**agricoltura**, come il **turismo**, sia considerata un'attività rientrante nel concetto di **sviluppo costiero sostenibile**, lo stesso non vale per il commercio, l'artigianato o i servizi al di fuori del settore. Inoltre, nessuna attività è stata specificamente promossa nel settore del turismo sostenibile.

Inoltre, nonostante la rilevanza dei progetti di diversificazione guidati da giovani e donne, queste iniziative sono rimaste relativamente isolate e scarsamente coordinate con gli enti pubblici competenti, in particolare quelli sotto la supervisione del Ministero del Lavoro e della Formazione Professionale, nonché con le organizzazioni della società civile durante l'attuazione delle azioni.

In conclusione, nonostante le carenze metodologiche e l'assenza di valori target, i dati disponibili ci consentono di concludere che **il risultato R1.3 è stato ampiamente raggiunto**.

---

<sup>28</sup> Indicatori 1.3.1 Numero di imprese gestite da donne/giovani; 1.3.2. Numero di attività di diversificazione; % di reddito da attività produttive; 1.3.4. Numero di posti di lavoro; 1.3.5. Numero di nuovi profili/attività.

## **R2.4 Lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax e Biserta è migliorato attraverso la fornitura di piani di sviluppo costiero (Masterplan) al MARPH.**

L'analisi di questo risultato è limitata dalla mancanza di valori target. Tuttavia, a differenza di altre componenti, gli indicatori sono chiari e misurabili<sup>29</sup> e i dati quantitativi delle attività sono stati utilizzati per valutarne la portata. Sono stati elaborati e presentati nove piani di sviluppo costiero, ma nessuno è stato formalmente adottato dalle autorità competenti e nessuna scheda di progetto è stata presentata a un donatore. Alla luce di questi elementi, il **risultato può essere considerato non raggiunto**.

Sebbene non incluso nel quadro logico operativo, il **risultato R0 - Gestione e Coordinamento** - compare nei documenti di pianificazione finanziaria ed è stato monitorato attraverso indicatori di attività<sup>30</sup>. Si sono tenute cinque riunioni del Comitato di Pilotaggio, una in più del previsto, ma con frequenza irregolare, di cui due a distanza di soli due mesi l'una dall'altra. Le missioni di monitoraggio, sebbene annunciate come regolari (giornaliere, mensili, trimestrali), non sono state oggetto di un follow-up strutturato o di una documentazione consolidata. La missione di valutazione intermedia ha prodotto una relazione specifica, che includeva l'individuazione di buone pratiche. Tuttavia, la missione di valutazione finale non era ancora stata effettuata al momento di questa valutazione ex post (vedere la sezione Efficienza). Il **risultato è stato parzialmente raggiunto, con un buon livello di attuazione**.

Per quanto riguarda **R2.5**, è stato monitorato attraverso diverse azioni concrete, tutte di **natura procedurale**, e le azioni concrete pianificate sono state **ampiamente implementate**. Per ulteriori informazioni, consultare la sezione Comunicazione e visibilità.

### 5.3.3 IN QUALE MISURA LE AZIONI SONO STATE ADATTATE ALLE NECESSITÀ E LE CONDIZIONI REALI?

Il progetto ha dimostrato una buona adattabilità, in particolare di fronte a **vincoli congiunturali** come la pandemia di COVID-19, ma anche a **ostacoli strutturali** legati al contesto tecnico tunisino. Alcune attività pianificate all'estero sono state convertite in formazione locale, consentendo un apprendimento continuo. Analogamente, la riallocazione delle risorse ha permesso di superare l'impasse di attività irrealizzabili (ad esempio, la riconversione dell'attività 2.2.3 in progetti imprenditoriali).

È importante notare che è trascorso poco tempo tra la formulazione iniziale del progetto e la ridefinizione di un elemento chiave come il settore delle vongole, a indicare che il contesto locale non è stato sufficientemente preso in considerazione durante lo sviluppo del progetto. Questa rapida revisione di un importante focus strategico rivela un'analisi iniziale parzialmente incompleta, che ha richiesto aggiustamenti nelle prime fasi di implementazione.

Inoltre, questi aggiustamenti non sono stati accompagnati da una revisione formale del quadro logico o della documentazione strategica.

Di seguito sono riportate le principali modifiche apportate a seguito della missione di avvio, attuata tra novembre 2019 e gennaio 2020, e altre a seguito degli effetti della pandemia di COVID-19:

<sup>29</sup> Indicatori 2.4.: Numero di piani di sviluppo locale adottati; 2.4.2. Numero di schede finanziate

<sup>30</sup> Indicatori RO: N Comitati tecnici regionali; N Riunioni del comitato direttivo; N Missioni di monitoraggio; N Missioni di valutazione.

## **Relativamente a R.1**

- L'annullamento dell'attività 1.3.3<sup>31</sup>, che è stata raggruppata nell'attività **1.3.2 Supporto Interistituzionale**

## **Relativamente a R.1.2**

- Attività 2.3.4 L'attività ha raggruppato le precedenti attività 2.3.4 e 2.3.5 del DdP, a seguito di adeguamenti apportati in fase di avvio. Le valutazioni tecniche effettuate hanno evidenziato diverse limitazioni alla fattibilità dell'allevamento di vongole da parte dei GDAP (mancanza di capacità, procedure complesse, formazione insufficiente, presenza di incubatoi pubblici esistenti). Analogamente, è stata esclusa l'acquisizione di imbarcazioni per i GDAP, in quanto il loro utilizzo rientrava nella competenza istituzionale e le condizioni di accoglienza erano inadeguate. In consultazione con la DGPA, l'attività è stata reindirizzata verso un **progetto pilota sperimentale di ripopolamento** a Gabès, realizzato con il supporto del CTA, dell'INSTN e dei GDAP. L'obiettivo era testare un modello di cogestione tra istituzioni e pescatori, che alla fine non ha avuto successo.

## **Per quanto riguarda R1.3:**

- La **parziale riconfigurazione** delle visite di studio internazionali (attività 3.2.2) in sessioni locali, a causa delle limitazioni di viaggio dovute alla pandemia di COVID-19;
- La **riassegnazione dei fondi** da A.3.2, inizialmente destinati a un atelier di elaborazione dei prodotti<sup>32</sup> del GDAP per le donne ad Ajim, a progetti microimprenditoriali rivolti ai giovani dei CFPP (attività 3.2.4).

## 5.3.4 QUALI FATTORI HANNO INFLUENZATO LA REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ E I LORO RISULTATI?

L'attuazione del progetto è stata influenzata, sia da fattori interni ed esterni positivi, sia da vincoli esterni e interni negativi. Da un punto di vista qualitativo, gli adeguamenti apportati alle azioni sono stati generalmente pertinenti alle esigenze espresse a livello locale, come evidenziato dal feedback raccolto sul campo. Tuttavia, diverse istituzioni di settore, sia a livello locale che centrale, hanno evidenziato una **frammentazione degli interventi relativi alla diversificazione del reddito, nonché un graduale allontanamento dalla visione strategica iniziale, incentrata prioritariamente sul miglioramento della produzione e del reddito degli operatori del settore della pesca**. Tuttavia, sebbene le riunioni del Comitato di Pilotaggio (CoPil) non abbiano rispettato la frequenza prevista, il CoPil ha svolto un ruolo centrale nella convalida degli adeguamenti strategici.

Gli elementi illustrati di seguito hanno influenzato la tempistica, la portata e l'intensità dei risultati conseguiti.

### **Fattori positivi esterni**

#### **1. Ripresa delle attività post-COVID a partire da giugno 2020.**

Dopo la graduale revoca del lockdown a giugno 2020 (riapertura di bar e luoghi di culto, fine delle severe restrizioni), la Tunisia ha autorizzato la ripresa degli spostamenti interregionali e degli incontri di persona, subordinatamente a determinate condizioni

<sup>31</sup> A1.3.3 Sistema di cogestione del centro polivalente di Zarzis

<sup>32</sup> A3.2.3 Azioni pilota per il reddito supplementare delle donne pescatrici di vongole

sanitarie (test PCR, coprifuoco o limitazioni agli assembramenti). I primi incontri di persona sono potuti riprendere nell'estate del 2020, ma la ripresa diffusa e stabilizzata delle attività in loco è diventata effettiva solo alla fine del 2021, grazie alla quasi completa riapertura degli spazi pubblici e all'allentamento delle restrizioni di viaggio.

## Fattori positivi interni

### 2. Pertinenza delle azioni intraprese

La maggior parte delle attività implementate ha risposto a esigenze chiaramente espresse a livello locale, ma era anche in linea con le priorità nazionali definite dalle istituzioni competenti come la DGPA e l'INSTM, intervistate durante la valutazione. Che si tratti di migliorare le condizioni di lavoro (attraverso la costruzione di infrastrutture portuali e di mercato), di favorire l'emancipazione economica (attraverso il sostegno all'imprenditorialità femminile e giovanile) o di rafforzare le capacità tecniche (fornitura di attrezzature ai laboratori, supporto alla formazione professionale), le azioni hanno generalmente soddisfatto le aspettative degli stakeholder.

### 3. Approccio partecipativo e di prossimità

La graduale implementazione di un approccio partecipativo, in particolare attraverso la nomina di coordinatori regionali a partire dal 2021 e l'impiego di facilitatori locali, ha rafforzato la vicinanza del progetto alle aree di intervento. Questi meccanismi hanno favorito un migliore flusso di informazioni, un maggiore coinvolgimento degli stakeholder nell'implementazione e un monitoraggio più reattivo e contestualizzato delle dinamiche locali. Questa configurazione ha contribuito a radicare il progetto nelle realtà locali e a rafforzarne la legittimità tra gli stakeholder locali. Anche la presenza costante e l'impegno attivo del coordinatore nazionale del progetto sono stati molto apprezzati da partner e beneficiari. Questo coordinamento stabile ha garantito continuità nella gestione e facilitato il dialogo tra il livello centrale e quello locale.

### 4. Competenze tecniche mobilitate

Le competenze degli stakeholder nazionali, come l'INSTM, e di quelli locali, come il CFPP e il GIPP, nonché quelle degli esperti tecnici internazionali mobilitati negli enti di diagnostica, pianificazione, analisi biologica e formazione a distanza, hanno garantito una notevole qualità tecnica, come dimostrato dall'accreditamento ISO 17025 e dall'elevata qualità delle diagnosi eseguite, un aspetto molto apprezzato dagli intervistati. Anche l'elevato livello di competenza riscontrato durante le visite di studio in Italia è stato molto apprezzato, il che ha contribuito a rafforzare ulteriormente il rapporto tra il CIHEAM e il MARHP, in particolare con la DGPA.

### 5. Flessibilità di adeguamento del progetto

Di fronte ai vincoli incontrati durante l'implementazione, come i ritardi di implementazione da parte di alcune aziende, gli effetti della pandemia di COVID-19 e gli ostacoli istituzionali, il progetto ha dimostrato una certa flessibilità. Sono stati apportati adeguamenti, in particolare sostituendo i fornitori di servizi inadempienti, ridistribuendo le attrezzature in siti più operativi e reindirizzando gli sforzi verso azioni ritenute più rapidamente realizzabili e visibili.

## **6. Effetti immediati e visibili in alcune componenti**

Effetti immediati e tangibili sono stati osservati in numerose componenti del progetto, in particolare per le infrastrutture e attrezzature consegnate, così come i progetti imprenditoriali individuali e collettivi, o ancora le iniziative di valorizzazione locale come la fabbricazione di nasse o l'installazione di sistemi di produzione del ghiaccio. Questi risultati concreti hanno rafforzato la visibilità e la credibilità del progetto presso le comunità locali, contribuendo a una migliore percezione della sua utilità e a un aumento dell'adesione da parte dei beneficiari.

### **Fattori negativi esterni**

## **7. Vincoli imprevisti legati alla pandemia di COVID-19**

I vincoli imprevisti legati alla pandemia di COVID-19 hanno avuto un impatto significativo sull'attuazione del progetto. Hanno causato ritardi nella mobilità internazionale, negli spostamenti tra governatorati e nelle attività in presenza, la cancellazione o la riconfigurazione di diverse attività (incluse le visite di studio), nonché interruzioni logistiche che hanno influito sugli appalti, sulla consegna delle attrezzature e sul ritmo complessivo di attuazione. Questi impatti hanno richiesto adeguamenti operativi, talvolta a scapito della coerenza strategica iniziale.

## **8. Restrizioni alla raccolta delle vongole e mancanza di previsione ambientale**

Nel 2020, la raccolta delle vongole è stata sospesa nel Golfo di Gabès a causa degli elevati livelli di biotossine, con conseguenti disagi per il settore locale. Sebbene temporanea, questa chiusura era in parte prevedibile: allarmi simili erano stati emessi dal 2017, legati all'inquinamento cronico del Golfo, in particolare da parte dell'industria dei fosfati. Questa situazione ha influenzato significativamente l'implementazione del cluster "Vongole", in particolare le sue attività di allevamento (2.3.4) e il monitoraggio degli stock (2.3.5), rivelando una mancanza di previsione dei rischi ambientali.

### **Fattori negativi interni**

## **9. Il sistema di reporting**

Il sistema di reporting, basato sul consumo dell'80% delle tranche prima di qualsiasi nuova erogazione, ha ritardato gli aggiustamenti strategici del progetto. La mancanza di relazioni intermedie regolari ha ostacolato l'aggiornamento del quadro logico e le richieste di modifiche, contribuendo a ritardi nell'implementazione di diverse attività e nella fornitura di beni e servizi.

## **10. Riorganizzazione interna tardiva del team di progetto**

Sebbene il documento di progetto prevedesse una struttura territoriale fin dall'inizio, il team sul campo, con l'introduzione di coordinatori regionali e facilitatori locali, non è stato implementato fino al 2021. Questa riorganizzazione ha certamente consentito un migliore radicamento locale e un flusso di informazioni più fluido, ma è arrivata troppo tardi per supportare proattivamente le fasi iniziali di implementazione. Il tempo impiegato da questo nuovo team per affermarsi ha inoltre rallentato la capacità di adattamento e gestione del progetto, contribuendo alla lentezza dell'implementazione.

## **11. Ritardi nelle consegne e monitoraggio limitato**

Diverse attività sono state eseguite in ritardo, in particolare la consegna di beni e servizi essenziali (attrezzature, infrastrutture, materiali per microprogetti e il sistema di microcredito, tra gli elementi principali), il che ha compromesso la capacità di stabilire un efficace monitoraggio post-implementazione. In alcuni casi, i beneficiari hanno ricevuto le attrezzature negli ultimi mesi del progetto, senza avere il tempo sufficiente per utilizzarle appieno e il supporto tecnico necessario per consolidarne l'impatto.

## **12. Un piano piuttosto ambizioso in un lasso di tempo relativamente limitato**

La struttura del progetto, costruita attorno a **35 attività raggruppate in 12 cluster** e organizzate secondo **quattro risultati principali**, più **due assi trasversali** (comunicazione e capitalizzazione), **appare ambiziosa e relativamente complessa**. Questa diversità tematica – che spazia dal supporto istituzionale all'imprenditorialità locale, passando per infrastrutture, formazione professionale, settori della pesca e produzione di strumenti visivi e di branding – ha permesso di coprire un'ampia gamma di esigenze. Tuttavia, questa struttura densa si è scontrata con **notevoli vincoli temporali**. Il tempo disponibile per un'attuazione efficace si è ridotto significativamente, in particolare a causa della pandemia di COVID-19, che ha portato a una **parziale paralisi delle attività per almeno 12 mesi**, con ripercussioni sulla mobilità, sulle consultazioni sul campo e sugli scambi tecnici. In questo contesto, la combinazione tra **l'ampiezza degli obiettivi, la dispersione geografica e le sfide logistiche** potrebbe aver ridotto la capacità del progetto di realizzare appieno tutte le sue ambizioni.

### **5.4 Efficienza**

L'efficienza del progetto può essere considerata **limitata**, nonostante una **chiara capacità di adattamento ai vincoli contestuali**, in particolare nel periodo post-Covid. Sebbene le risorse fornite siano state generalmente sufficienti, la loro **gestione ha sofferto di diverse limitazioni strutturali**.

Il **progetto è partito molto lentamente**, con un basso tasso di consumo durante i primi due anni. Questo ritardo, unito al tardivo avvio del team operativo di progetto a partire dal 2021, ha portato a una forte concentrazione dell'esecuzione negli ultimi 19 mesi del progetto, con il 63% del budget consumato durante questo periodo, riflettendo una dinamica di emergenza che non ha favorito l'ottimizzazione delle risorse.

La **struttura finanziaria si è dimostrata poco adatta alla complessità del progetto**, che includeva 35 attività suddivise in 12 cluster. Una parte significativa delle attività (31%) è stata raggruppata tra i risultati sottofinanziati, rappresentando meno del 7% del budget totale, richiedendo sforzi sproporzionati rispetto alle risorse disponibili.

Allo stesso tempo, i costi ampiamente aggregati in un'unica linea di budget hanno limitato la leggibilità di alcune componenti, in particolare per **l'attività di creazione del fondo di investimento**, dove 968.930 euro, pari all'81% del budget per il risultato R1.3, non sono stati suddivisi per tipologia di spesa (crediti, donazioni, infrastrutture, cofinanziamenti). Questa presentazione del budget limita l'analisi della sua efficacia e la relativa rendicontazione.

Alcune azioni pianificate, in particolare nel cluster delle vongole, non hanno potuto essere pienamente attuate a causa di **cambiamenti significativi**, mentre altre sono state influenzate dalla pandemia. In entrambi i casi, sono state effettuate **riallocazioni di budget**, riflettendo la volontà di adeguarsi a fronte di vincoli.

In totale, i **costi di gestione** (risorse umane, servizi, spese correnti e generali) sono ammontati a 1.860.453 euro, pari al 37% del budget (38% dopo la proroga), il che è in parte spiegato dall'impegno del team fino alla chiusura. Alla fine del progetto è stato rilevato un modesto sforamento di 1.441,94 euro, principalmente dovuto alla gestione dei veicoli e alle spese bancarie. Al contrario, alcune voci pianificate, come i 20.000 euro stanziati per la valutazione esterna, non erano state impegnate alla data della valutazione ex post, evidenziando una carenza di gestione strategica.

Infine, sebbene il **CIHEAM abbia garantito l'erogazione tempestiva dei fondi**, il meccanismo di **rendicontazione condizionale** legato al consumo dell'80% delle tranches ha limitato il feedback sull'effettiva esecuzione. Sono state presentate due relazioni intermedie, la prima delle quali, **dopo 25 mesi** di attuazione, copriva solo il **24% del budget**, riflettendo un **prolungato sottoimpegno**. La **proroga di sette mesi** attraverso la Variante Non-Onerosa (VNO), approvata a marzo 2023, ha consentito il completamento di alcune attività, sebbene sia stata presentata dopo la chiusura formale del progetto.

#### 5.4.1 LE RISORSE PREVISTE SONO STATE ADEGUATE?

Il progetto è stato interamente finanziato, con un **budget totale di 5 milioni di euro**. I fondi sono stati resi disponibili come segue:

- La **prima tranne di 1 milione** di euro è stata versata nell'ottobre 2019 come prefinanziamento.
- La **seconda tranne di 2 milioni** di euro è stata erogata nel febbraio 2022, a seguito della presentazione del primo rendiconto finanziario a dicembre 2021, basato su un tasso di utilizzo del 60% delle risorse iniziali. Tale rendiconto indicava una spesa totale di **1.209.258,50** euro su un importo previsto di **3.000.032** euro per gli anni 1 e 2, pari a poco più del **40%** del totale previsto.
- La **terza tranne**, versata nell'aprile 2023, è stata anticipata dal CIHEAM, in attesa del saldo finale.

#### Analisi del divario ed efficienza della spesa

Un **ritardo di 25 mesi** tra il primo pagamento e la presentazione del rendiconto ha rallentato significativamente l'implementazione e concentrato l'esecuzione delle attività nell'ultimo anno del progetto. Sebbene l'impatto della pandemia di COVID-19 abbia fortemente limitato viaggi e interazioni, il basso livello di esecuzione – **solo 1,2 milioni di euro spesi in 25 mesi**, inclusi **760.533,17 euro di costi di gestione** (pari al 63% della spesa totale in questo periodo) – indica un ritmo particolarmente lento, che riflette una scarsa efficienza di implementazione.

Questo ritardo ha creato un importante vincolo temporale: il **76% del budget totale del progetto ha dovuto essere eseguito negli ultimi 10 mesi**, comprimendo i tempi e limitando la possibilità di supporto post-implementazione. Ciò ha anche contribuito a un basso consolidamento degli effetti, come analizzato nella sezione sull'efficienza.

Il **secondo rendiconto finanziario**, presentato a **marzo 2023**, quattro mesi prima della data di chiusura, ha riportato spese per **1.720.441,77** euro. Sommato al primo rendiconto, questo importo rappresenta **2.929.700,26** euro, pari solo al **59% del budget totale eseguito fino a tale data**. Questo tasso riflette un livello complessivamente basso di utilizzo del budget. Si segnala che:

- La **rubrica 3 "Attrezzi e investimenti"** presentava ancora un **saldo inutilizzato del 46%**;
- La **rubrica 2 "Spese relative all'attuazione delle attività"** presentava ancora un **saldo inutilizzato del 24%**.

Per quanto riguarda le attività di laboratorio, è stato osservato che i reagenti forniti all'IRVT sono costosi e hanno una durata limitata. Di conseguenza, l'utilizzo ottimale delle attrezzature fornite è stato garantito **solo per la durata del progetto**, a causa delle **limitate risorse destinate ai materiali di consumo** dai ministeri competenti (inclusi i CFPP). Inoltre, tutti i beneficiari hanno espresso la necessità di **risorse aggiuntive** per ampliare o rafforzare i microprogetti.

### Revisione tardiva del progetto

A gennaio 2023 è stata richiesta una **Variante Non-Onerosa** (VNO), approvata a marzo 2023, tre mesi dopo la chiusura contrattuale del progetto. Questa iniziativa tardiva evidenzia una mancanza di capacità di anticipazione e gestione strategica, in particolare per compensare le attività non completate nei primi due anni. Allo stesso tempo, questa situazione rivela un divario significativo tra la pianificazione iniziale e l'effettiva capacità di esecuzione.

Questo squilibrio è stato parzialmente compensato dalla riorganizzazione del team, con l'integrazione nel 2021 di 10 facilitatori locali e due coordinatori regionali tunisini. Tale dinamica ha permesso di accelerare l'implementazione delle attività R1.3, sebbene anche queste ultime abbiano subito ritardi significativi.

### Assegnazione del budget

L'assegnazione del budget per categoria è stata conforme alla ripartizione definita nella VNO. Tuttavia:

- L'assegnazione **per risultato** non è stata formalmente modificata nell'ambito della VNO.
- L'impatto delle modifiche alle attività (cancellazioni, riassegnazioni) **sull'assegnazione del budget per risultato** non è chiaramente documentato.
- Il **rapporto finale ha rispettato la dotazione finanziaria della VNO**, con un leggero sforamento di **1.441,94 €**, assorbito dal CIHEAM (vedere l'analisi al punto 5.4.2).

### Attività non svolte per mancanza di risorse

Infine, alcune attività **non sono state svolte** nonostante le risorse teoricamente assegnate e riprogrammate in altre voci non chiaramente identificabili.

Tuttavia, va notato che la **valutazione esterna** (voce 7.3), **iscritta a bilancio per 20.000 €, non è stata effettuata**, sebbene i fondi fossero stati registrati come spesi. Questa discrepanza rivela un malfunzionamento nel controllo dell'esecuzione e nella gestione delle attività finanziarie.

Di seguito è riportata una panoramica riassuntiva della dotazione di bilancio per voce, confrontando la versione iniziale e quella rivista con le rispettive percentuali. Per un'analisi più dettagliata, si veda l'Allegato 7: Analisi di bilancio e relazioni finanziarie di Nemo Kantara.

- **R0:** € 1.384.243 (27,68%) – Cluster 1 – 4 attività
- **R1:** € 131.022 (2,62%) – Cluster 3 – 8 attività
- **R1.2:** € 2.080.884 (41,62%) – Cluster 3 – 10 attività
- **R1.3:** € 1.198.678 (23,97%) – Cluster 3 – 9 attività
- **R2.4:** € 149.179 (2,98%) – Cluster 1 – 3 attività
- **R1.5:** € 55.994 (1,12%) – Cluster 1 – 1 attività

Questa ripartizione evidenzia una concentrazione di risorse su determinati risultati, mentre altri, pur rappresentando un volume significativo di attività, rimangono sottofinanziati.

- **Onere del coordinamento (R0):** R0 rappresenta quasi il 28% del budget, coprendo i costi di coordinamento, risorse umane e operativi. Sebbene questo livello di spesa possa essere spiegato dalla natura multiterritoriale del progetto, evidenzia anche un significativo onere amministrativo (vedere la sezione 5.4.2).
- **Sovraccarico di attività sottofinanziate:** gli obiettivi R1, R4 e R5 rappresentano il 31% delle attività del progetto (11 su 35), ma hanno ricevuto solo il 6,72% del budget totale (336.195 €). Questo significativo squilibrio ha mobilitato notevoli energie per un margine di azione limitato, incidendo sull'efficacia di queste componenti.
- **Concentrazione del budget su R2 e R3:** oltre il 65% del budget totale è stato assegnato ai risultati di R2 e R3, riflettendo una scelta strategica di investimenti in infrastrutture, attrezzature e progetti microeconomici, la maggior parte delle cui attività è iniziata tardivamente, a partire dalla fine del 2021.

Nell'ambito di R1.3, l'attività **A.3.2.4** (Creazione e gestione del fondo di investimento) include nella stessa voce:

- i) Un fondo di investimento di 400.000 euro;
- ii) Finanziamenti in natura (in Kind) per:
  - la ristrutturazione della banchina del porto di Ajim;
  - l'installazione di Sistemi Intelligenti di Distribuzione Idrica ed Elettrica (SIDEE) in 10 porti;
- iii) Microprogetti cofinanziati tra il 50% e il 70%, coperti al 90% per un importo di **910.130** euro;
- iv) La riconversione di un'altra attività (2.2.3), pari a **58.800** €.

In totale, questa attività da sola ammonta a **968.930** €, pari all'**81% del budget totale per il Risultato R1.3** (19,37% del budget totale), senza una ripartizione coerente tra le tipologie di attività o un monitoraggio specifico associato. Questa vaghezza strutturale **limita la capacità di rendere conto** rispetto all'obiettivo di migliorare le attività produttive e la diversificazione.

Inoltre, il finanziamento **in kind** previsto per questa attività non soddisfa i requisiti di un vero e proprio fondo di investimento. È più simile a un contributo una tantum nell'ambito del Risultato 1.2 e avrebbe richiesto una tracciabilità più chiara attraverso un'attività separata. Inoltre, **sette delle dieci attrezzature** destinate ai porti di **Gabès e Médenine** non erano ancora state consegnate al momento della valutazione, sollevando dubbi **sull'efficacia del processo di consegna** e sulla gestione di questa componente (cfr. sezione 5.1.3).

Inoltre, questa allocazione non è stata aggiornata durante la presentazione della Variante Non-Onerosa, a dimostrazione di una scarsa gestione del budget e di una mancanza di allineamento tra la pianificazione modificata e l'effettiva allocazione finanziaria.

L'allocazione di bilancio illustra un progetto ambizioso, con numerose attività disperse, implementate in un arco di tempo limitato, condizionato dalla pandemia. L'avvio tardivo del team sul campo (operativo dal 2021) ha portato a un'esecuzione accelerata alla fine del progetto, limitando il monitoraggio post-implementazione e il consolidamento degli impatti.

#### 5.4.2 LA GESTIONE DELLE RISORSE È STATA EFFICACE?

La gestione delle risorse del progetto è stata generalmente fluida per quanto riguarda l'erogazione dei fondi, senza particolari intoppi amministrativi da parte del CIHEAM Bari o

dell'unità di gestione in Tunisia. Le tre tranches finanziarie sono state pagate regolarmente, in conformità con l'Accordo sottoscritto, come indicato nella sezione 5.4.1.

Si noti che circa 2 milioni di euro sono stati eseguiti direttamente in Tunisia, mentre i restanti 3 milioni di euro sono stati gestiti dall'Italia (CIHEAM Bari), in particolare per servizi tecnici, appalti internazionali e competenze.

Inoltre, il prefinanziamento dell'ultima tranche da parte del CIHEAM nel 2023 ha evitato l'interruzione delle attività, ma riflette anche uno squilibrio nella sincronizzazione tra esecuzione del budget e rendicontazione.

Si noti che il progetto ha beneficiato dell'esenzione IVA in Tunisia, che ha fornito una leva finanziaria significativa e ha massimizzato il valore reale delle risorse investite nelle attività locali.

Tuttavia, va segnalata una **discrepanza tra budget ed esecuzione**: la linea di budget per la valutazione esterna (voce 7.3, corrispondente a 20.000 €) era finanziariamente eseguita ma non operativamente implementata alla data della relazione e dell'attuale valutazione ex post, il che mette in discussione la rigidità del legame tra impegno contabile ed effettiva attuazione.

La relazione finale indica uno **sforamento marginale di budget di 1.441,94 €**, principalmente dovuto ai costi di gestione (1.069,87 € per la gestione dei veicoli) e ai servizi (275,93 € di spese bancarie). Sebbene modesto, questo sforamento riflette gli adeguamenti tecnici richiesti durante la fase di chiusura del progetto.

Per quanto riguarda il **rapporto tra costi di gestione e investimenti diretti**, sebbene il progetto sia rimasto entro il budget complessivo, i costi di gestione relativi al coordinamento e all'amministrazione centrale potrebbero aver limitato la quota direttamente destinata alle attività sul campo, in particolare durante le fasi di consolidamento o di monitoraggio post-consegna.

I costi di gestione rappresentano una parte significativa del budget complessivo, pari al **37% del budget totale del progetto (totale: 1.860.453 €)**, ovvero:

- Risorse umane (RU – Sezione 1): 985.382 €<sup>33</sup>
- Servizi (Sezione 5): 407.760 €
- Spese correnti (Sezione 4): 140.210 €
- Spese generali (Sezione 8, pari al 7% dei costi diretti): 327.101 €

Dopo la VNO di sette mesi, questo rapporto è leggermente aumentato al 38%, riflettendo un aumento relativo dei costi di gestione nel corso dell'estensione della durata del progetto.

## 5.5 Sostenibilità

Le azioni svolte dal progetto NEMO Kantara hanno generato diversi effetti duraturi, in particolare attraverso il rafforzamento istituzionale, lo sviluppo delle capacità locali e l'integrazione nelle priorità nazionali per la gestione integrata delle zone costiere. Questi effetti si riflettono nella graduale integrazione del progetto nelle strutture pubbliche esistenti e nell'emergere di dinamiche economiche e comunitarie che promuovono la continuità.

<sup>33</sup> Sono incluse le seguenti sotto rubriche del budget: Personale tecnico internazionale in Tunisia; Tecnici e formatori internazionali a breve termine; tecnici locali a lungo termine; tecnici locali a breve termine; Personale di supporto (autisti, assistenti, ecc.); Tecnici e esperti mobilitati direttamente sul progetto in Italia

Il progetto ha mobilitato con successo i principali attori istituzionali – CRDA, AVFA, GDAP, INSTM – trasferendo loro gradualmente le responsabilità per l'attuazione delle azioni locali. Questo approccio ha contribuito a consolidare le competenze e a rafforzare la titolarità territoriale, basandosi su meccanismi nazionali e locali piuttosto che sulla creazione di strutture parallele. Analogamente, gli strumenti di pianificazione sviluppati sono stati ampiamente elogiati e rappresentano un potenziale supporto per la governance locale, sebbene la loro efficace integrazione nei meccanismi pubblici rimanga inutilizzata.

Sul fronte economico, si sono osservati risultati positivi, in particolare nei progetti di pesca collettiva, che stanno mostrando segnali di fattibilità. Tuttavia, la mancanza di un approccio settoriale integrato e di sinergie territoriali ha limitato la portata trasversale delle iniziative. I progetti di diversificazione, spesso individuali, hanno rivelato una certa fragilità, in particolare a causa della mancanza di un supporto strutturato post-creazione e di integrazione in un ecosistema imprenditoriale locale. Il collegamento con altri aspetti del progetto, come la gestione dei rifiuti nei porti, i centri AFVA e le aziende di riciclaggio consolidate, non è stato pienamente sfruttato, riducendo così il potenziale di trasformazione economica e ambientale a lungo termine. Per quanto riguarda i fondi di investimento, dopo i cinque anni di utilizzo di ENDA Tamweel, questi saranno trasferiti a INSTM per finanziare la ricerca sulla pesca sostenibile, in coordinamento con la DGPA.

Anche alcune limitazioni in termini di attrezzature e infrastrutture incidono sulla sostenibilità. I laboratori rimangono sottoutilizzati o sono stati riadattati a causa della mancanza di competenze o degli elevati costi di manutenzione. Le attrezzature consegnate ai mercati, pur essendo perfettamente funzionanti, non hanno ricevuto l'accreditamento sanitario. D'altro canto, l'elevata qualità delle infrastrutture è riconosciuta ed è stato istituito un meccanismo di manutenzione tramite un accordo con APIP. Tuttavia, la distribuzione dei ruoli tra le istituzioni coinvolte (APIP, APAP e MEHAT) resta da chiarire e la sostenibilità del sistema dipende ancora da futuri aggiustamenti, soprattutto a livello locale, in particolare attraverso la gestione dei GIPP.

A livello socioculturale, sono state evidenziate l'accettabilità del progetto e la rilevanza delle sue azioni. Nemo Kantara ha contribuito a sensibilizzare e migliorare alcune condizioni di vita. Tuttavia, strutture come i punti di distribuzione di acqua ed energia, inizialmente ben accolti, non sono più funzionanti nei tre siti visitati e non sono ancora stati integrati in un approccio di gestione sostenibile a causa della mancanza di adeguati meccanismi di rendicontazione e monitoraggio.

Infine, stanno emergendo chiari segnali di autonomia, in particolare attraverso l'INSTM. Il progetto è stato in grado di estendere i risultati ottenuti attraverso il coinvolgimento in iniziative complementari, in particolare il progetto ARIBIOTEC, e ottenendo l'accreditamento ISO 17025 per i suoi laboratori nel 2024. Queste iniziative dimostrano la capacità istituzionale di capitalizzare i risultati del progetto al fine di garantire la continuità a medio e lungo termine.

Tuttavia, la mancanza di una strategia di uscita (*exit strategy*) chiaramente articolata, strutturata e pianificata nel documento di progetto ha in parte limitato la capacità del progetto di organizzare la transizione post-intervento e di consolidare in modo sostenibile tutti gli effetti generati.

#### 5.5.1 IN QUALE MISURA LE AZIONI CONDOTTE HANNO GENERATO EFFETTI DUREVOLI?

Il progetto NEMO Kantara ha gettato **solide basi per la sostenibilità dei suoi impatti** mobilitando gli stakeholder istituzionali, sostenendo l'emergere di dinamiche economiche locali e allineandosi coerentemente alle priorità nazionali per una gestione sostenibile delle zone costiere. Fin dal suo inizio, il progetto mirava non solo a produrre risultati concreti a breve termine, ma anche a rafforzare le condizioni per una graduale appropriazione da parte delle istituzioni e delle comunità locali. Questa attenzione si è riflessa in una costante attenzione all'integrazione dei risultati nelle strutture esistenti, sfruttando i sistemi pubblici esistenti piuttosto che creando nuovi meccanismi da zero. Il radicamento territoriale del progetto, la sua capacità di interagire con le politiche settoriali (pesca, formazione, ambiente) e il

coinvolgimento attivo di stakeholder nazionali come INSTM, AVFA e CRDA dimostrano la volontà di creare una base realistica e contestualizzata per la sostenibilità.

Tuttavia, la **mancanza di una strategia di uscita chiaramente articolata, strutturata e pianificata nel DdP** ha parzialmente limitato la capacità del progetto di consolidare i suoi risultati oltre il periodo di attuazione.

A **livello istituzionale**, il progetto ha rafforzato le capacità di diverse strutture chiave – CRDA, AVFA, GDAP – attraverso un graduale trasferimento di responsabilità. Questo rafforzamento è stato ben accolto e ha contribuito a migliorare la gestione delle risorse ittiche locali e la partecipazione della comunità. Gli strumenti di pianificazione sviluppati, come i piani d'azione e le schede di progetto, sono stati ampiamente apprezzati. Tuttavia, la loro adozione operativa da parte delle autorità pubbliche rimane disomogenea. Diverse interviste hanno evidenziato la difficoltà di integrarli nei meccanismi di pianificazione esistenti, in particolare a causa della mancanza di un coordinamento formalizzato e della scarsa chiarezza sui ruoli attesi dagli stakeholder dopo la chiusura del progetto.

A **livello economico**, il progetto ha sostenuto una varietà di iniziative di miglioramento e diversificazione. Alcune di queste, in particolare i progetti collettivi relativi al settore della pesca, mostrano significativi segnali di fattibilità, mentre i singoli progetti di diversificazione economica si sono dimostrati più fragili: quasi il 36% dei progetti visitati ha incontrato difficoltà, spesso dovute a un supporto post-creazione insufficiente. Inoltre, questi interventi sono rimasti per lo più ad hoc, con scarsa visione settoriale integrata o sinergia territoriale. I collegamenti funzionali, ad esempio, tra la gestione dei rifiuti portuali, considerata una questione emergente dalle APIP consultate, e le iniziative economiche di riciclaggio, non sono stati sufficientemente attivati.

Per quanto riguarda la creazione e la gestione del fondo di investimento dopo il suo utilizzo quinquennale da parte di ENDA Tamweel, questi fondi saranno trasferiti all'INSTN per finanziare la ricerca relativa alla pesca sostenibile, in coordinamento con la DGPA. L'INSTN garantirà la tracciabilità e la visibilità dei fondi, secondo i termini definiti da un accordo tra le tre parti, in conformità con la decisione del Comitato di Pilotaggio del 15 marzo 2023.

Per quanto riguarda le **infrastrutture**, l'APIP attualmente garantisce la manutenzione sulla base di un accordo con il CIHEAM, che prevede ispezioni annuali e un budget decennale dedicato di 60.000 euro. Sebbene la qualità delle strutture sia stata riconosciuta, in particolare durante le interviste sul campo, l'APIP non si considera l'ente competente per la manutenzione tecnica a lungo termine. Inoltre, altri stakeholder come APAL e MEHAT sembrano essere coinvolti nella manutenzione. L'APIP propone di trasferire questa responsabilità ai GIPP locali, meglio posizionati per garantire una manutenzione locale più flessibile e meno costosa.

Da una **prospettiva socioculturale**, il progetto ha soddisfatto con successo le aspettative espresse a livello centrale e locale, rafforzandone l'accettabilità e la rilevanza. Ha contribuito a sensibilizzare sulla conservazione delle risorse e a migliorare le condizioni di vita. Tuttavia, alcune strutture, come i punti di distribuzione di acqua ed energia, che erano state ben accolte al momento della loro installazione, mostrano ora segni di cedimento: i tre siti visitati non sono più operativi. Secondo le interviste, queste strutture non sono ancora percepite come strutture integrate nella gestione sostenibile delle risorse, il che solleva interrogativi sui meccanismi di responsabilità e manutenzione previsti.

Infine, vanno evidenziate le **dinamiche di appropriazione autonoma**. L'INSTM ha saputo capitalizzare i risultati del progetto integrandosi in iniziative complementari, in particolare il progetto ARIBIOTEC, incentrato sul recupero della biomassa marina e sulla gestione dei rifiuti portuali. Inoltre, l'istituto ha sviluppato un metodo di analisi delle biotossine, che ha portato alla certificazione ISO17025 nel 2024. Questi sforzi riflettono una chiara volontà di estendere gli effetti del progetto attraverso leve istituzionali e tecniche sostenibili, in linea con i suoi orientamenti strategici iniziali.

## 5.6 Impatto

Le azioni svolte nell'ambito del progetto NEMO Kantara hanno innescato dinamiche di trasformazione a diversi livelli – produttivo, istituzionale, ambientale e sociale – con risultati concreti, seppur parziali, che dimostrano un potenziale di strutturazione a medio termine.

L'intervento ha portato a un miglioramento tangibile delle condizioni di lavoro nei porti, all'aumento delle competenze delle istituzioni locali, a un migliore accesso al credito e alla strutturazione delle organizzazioni di produttori. La funzionalità dei moli e dei mercati ittici – pienamente operativi e apprezzati dai pescatori – ha rappresentato un importante salto di qualità, facilitando gli sbarchi, migliorando le condizioni sanitarie e rafforzando la filiera.

Il progetto ha contribuito a un miglioramento tangibile dei redditi e a un'efficace diversificazione delle attività produttive. I progetti collettivi – ghiaccio, nasse e unità di riciclaggio – hanno generato un impatto economico e sociale significativo, in particolare per le donne e i gruppi vulnerabili. Nel settore della pesca, il rafforzamento della catena del freddo ha migliorato la conservazione dei prodotti e ne ha aumentato il valore di mercato. Dal punto di vista finanziario, l'80% dei beneficiari del microcredito ha rinnovato i prestiti, con un aumento medio del 30% degli importi, a dimostrazione della dinamica di consolidamento nonostante l'inflazione. Questi prestiti hanno sostenuto principalmente il commercio e i servizi (66%) e la produzione artigianale (34%).

Tuttavia, i progetti di diversificazione individuali appaiono più fragili: il 36% delle iniziative visitate è in difficoltà o abbandonato, mentre i progetti collettivi dimostrano una maggiore solidità grazie alla loro struttura e al radicamento nella comunità.

Tuttavia, questi progressi sono stati ostacolati dalla mancanza di meccanismi formalizzati per il trasferimento delle conoscenze (passaggio di consegne) e la capitalizzazione istituzionale. Più di dieci funzionari pubblici (MARHP, CRDA, CFPP, APIP) direttamente coinvolti nel progetto avevano lasciato i loro incarichi al momento della valutazione finale. I loro successori, generalmente poco informati o con una conoscenza limitata del progetto, non sono stati in grado di garantire una continuità sufficiente, indebolendo l'impatto duraturo delle metodologie introdotte e limitando gli effetti a lungo termine delle iniziative di rafforzamento delle capacità.

Le dinamiche di strutturazione delle organizzazioni di produttori sono state positive, con la creazione o la riattivazione di diversi GDAP. Tuttavia, altri gruppi, in particolare quelli femminili, sono attualmente inattivi, a dimostrazione della fragilità di queste iniziative senza un sostegno costante.

Si stanno delineando opportunità di cambiamento nell'ambiente costiero, in particolare con l'esplorazione di nuove aree di produzione di vongole nella laguna di Biserta e nel mare di Bougrhrara. Tuttavia, la loro attuazione rimane incerta. La mancanza di coordinamento tra le istituzioni scientifiche tunisine e i partner tecnici, in particolare il CIHEAM, sembra rappresentare un'occasione persa per strutturare in modo sostenibile il settore della molluscoltura.

In termini di relazioni di genere, si sono osservati segnali incoraggianti. Sebbene le donne rimangano in gran parte confinate alle attività di lavorazione e raccolta, la loro presenza in posizioni di responsabilità (INSTM, laboratori, porti) è aumentata. Oltre l'80% dei facilitatori comunitari coinvolti erano donne, il che ha facilitato la mediazione locale sensibile alle questioni di inclusione. Tuttavia, l'approccio di

genere, sebbene presente in modo trasversale e con effetti positivi osservati in termini di partecipazione femminile, è rimasto scarsamente strutturato: non è stata condotta alcuna analisi di genere, non è stata formalizzata alcuna strategia dedicata e non è stata mobilitata alcuna competenza nazionale. In assenza di un meccanismo specifico, il potenziale trasformativo di questa dimensione rimane limitato.

Gli effetti imprevisti del progetto sono stati generalmente positivi. Il database risultante dalla valutazione partecipativa ha consentito ad altre iniziative (progetto TRACE, fondo RSE per gli idrocarburi a Médenine) di integrare i beneficiari in progetti agricoli o artigianali, fornendo loro un monitoraggio a lungo termine. Le opportunità di accesso al credito a tasso zero sono state quindi estese alle donne precedentemente coinvolte in NEMO Kantara. Non sono stati rilevati rifiuti o effetti negativi da parte degli stakeholder. Il progetto gode di un forte riconoscimento, in particolare a Djerba, dove la sua visibilità è associata a infrastrutture di qualità. Il lancio del progetto NEMO HOUT, guidato dalla DGPA e dal CIHEAM, capitalizzando i risultati di NEMO Kantara, rappresenta un'importante continuità strategica.

In conclusione, l'assenza di indicatori legati all'obiettivo generale, in particolare alla resilienza della comunità, riflette una debolezza metodologica. Di conseguenza, il progetto rimane essenzialmente focalizzato sull'implementazione di attività, senza prove tangibili di aver contribuito a un cambiamento duraturo o a un miglioramento significativo delle condizioni di resilienza nel medio o lungo termine.

#### 5.6.1 IN QUALE MISURA LE AZIONI INTRAPRESE HANNO ATTIVATO DINAMICHE DI CAMBIAMENTO O PRODOTTO TRASFORMAZIONI NEL CONTESTO?

Le azioni svolte nell'ambito del progetto NEMO Kantara hanno innescato diverse dinamiche di cambiamento nelle aree di intervento, a livello produttivo, istituzionale, economico e sociale. Sebbene gli effetti consolidati siano ancora parziali, diversi elementi di trasformazione sono osservabili nel breve e medio termine, a dimostrazione di un indubbio potenziale strutturante. Tuttavia, la mancanza di indicatori precisi per la misurazione dell'impatto, di una baseline iniziale e di un sistema strutturato di raccolta dati limita attualmente una valutazione pienamente oggettiva delle trasformazioni realizzate, come evidenziato nel Capitolo 5.1.1.

In termini di **attività produttive**, le dinamiche osservate si riflettono principalmente nelle azioni di diversificazione economica, con il 66% dei microcrediti erogati destinato al settore del commercio e dei servizi e il 34% alla produzione o trasformazione artigianale. Il settore della pesca ha beneficiato di maggiori investimenti ad hoc, in particolare attraverso il rafforzamento della catena del freddo, che ha migliorato la qualità di conservazione dei prodotti ittici e aumentato il reddito dei pescatori, come confermato da diverse interviste. Un'importante innovazione è attribuibile all'INSTM, che ha sviluppato un metodo per l'analisi delle biotossine marine e ha ottenuto la certificazione ISO 17025, riducendo i costi di esportazione dei bivalvi grazie alla possibilità di effettuare l'analisi in Tunisia.

In termini di **reddito** e condizioni di vita, i beneficiari dei progetti collettivi (impianti di produzione del ghiaccio, nasse, ecc.) hanno segnalato miglioramenti significativi, sia economici che sociali. Un beneficiario di un impianto di frantumazione della plastica a Mareth ha testimoniato:

*"Questo progetto è unico nel suo genere a Mareth e ha davvero fatto la differenza. Ha contribuito a ridurre parte dell'inquinamento da plastica che stava danneggiando il nostro ambiente". Ma il suo impatto non si ferma qui: ha anche cambiato la vita di alcuni residenti, in particolare dei "barbecha" (agricoltori locali) che, per una volta, hanno trovato una vera opportunità di lavoro e un impulso alla loro attività. Questo progetto ha anche creato posti di lavoro per le donne della regione, che ora lavorano nell'impianto. È un progetto utile, concreto e promettente."*

Per quanto riguarda **l'accesso al credito**, l'impatto è stato molto significativo: l'80% dei beneficiari del microcredito ha rinnovato i prestiti, con un aumento del 30% dell'importo medio, indicatore del successo di questa componente di investimento, nonostante il tasso di inflazione annuo del 6% che potrebbe aver ridotto l'impatto sulla crescita.

L'**impatto economico** dei progetti di cofinanziamento è più limitato, dato che il 36% dei singoli progetti di diversificazione economica visitati mostra attualmente segni di difficoltà o abbandono, mentre i progetti collettivi mostrano segni di impatto economico più significativo, anche in termini di numero di persone coinvolte.

Le **infrastrutture completate**, in particolare i cinque moli e i mercati ittici, sono pienamente funzionanti, ben utilizzate dai pescatori e percepite come un significativo miglioramento delle loro condizioni di lavoro, soprattutto in inverno.

*"Prima era davvero difficile: in inverno, senza stivali, dovevamo entrare in acqua per recuperare la barca. Ora è facile! Basta tirarla in secco, ormeggiarla ed è fatta!"  
È una vita completamente nuova, soprattutto per me, che non sono più così giovane."*

Il mercato ittico di Houmt Souk è ampiamente riconosciuto dai pescatori come un significativo miglioramento delle loro condizioni di lavoro. Ora consente di conservare il pesce in condizioni igieniche, con spazi meglio organizzati e attrezzature adeguate. Come ha affermato un pescatore locale: *"Prima era un caos totale. Oggi è tutto pulito, ordinato, possiamo mantenere il pesce fresco, è più professionale e ci aiuta davvero con le vendite."*

Tuttavia, i punti di distribuzione dell'acqua e dell'elettricità installati nei tre siti visitati non sono più operativi: l'acqua e l'elettricità non risultano più disponibili, a causa della mancata manutenzione successiva alla chiusura del progetto, poiché la persona incaricata dell'installazione aveva concluso il proprio contratto contestualmente alla fine delle attività progettuali. Queste strutture, pur essendo state ben accolte al momento della loro installazione, non sono state integrate in un chiaro approccio di gestione sostenibile. La mancanza di meccanismi di manutenzione strutturati ne ha compromesso la longevità, limitandone significativamente l'impatto sulle condizioni di lavoro dei pescatori nel porto.

A **livello istituzionale**, vanno segnalati alcuni cambiamenti positivi. Il progetto ha contribuito a rafforzare il coordinamento tra diverse strutture chiave, tra cui CRDA, GDAP e AVFA, supportando un graduale trasferimento di responsabilità a livello locale. Sono stati sviluppati strumenti di pianificazione territoriale che hanno contribuito a promuovere il dialogo tra le parti interessate, sebbene la loro integrazione nei piani di sviluppo locale rimanga limitata e in gran parte dipendente dalle dinamiche specifiche di ciascun territorio.

Inoltre, alcune istituzioni sono state in grado di capitalizzare i **risultati tecnici innovativi** del progetto. L'esempio più significativo è l'INSTM, che ha ottenuto la certificazione ISO 17025 nel 2023 grazie allo sviluppo interno di un metodo di analisi delle biotossine. Questo progresso scientifico ha permesso di condurre, per la prima volta in Tunisia, analisi precedentemente condotte in Italia (Cesenatico) o in Spagna, con una conseguente significativa riduzione di costi e tempi, rafforzando al contempo l'autonomia tecnica del Paese nel settore dell'esportazione di bivalvi.

L'**accesso alle conoscenze** e agli strumenti diagnostici e di pianificazione è stato inoltre migliorato in diverse componenti del progetto, attraverso sessioni di formazione, visite di scambio e l'introduzione di approcci partecipativi innovativi. La metodologia diagnostica utilizzata per analizzare i bisogni regionali è stata particolarmente apprezzata. L'UTSS (Unità

Tecnica di Monitoraggio e Supporto), in particolare, ha adottato e adattato questo approccio ad altri contesti settoriali e geografici, ad esempio nel settore agricolo di Nabeul, sottolineando che si trattava di uno *"strumento molto interessante, utile e strutturato. Non avevamo mai utilizzato un approccio del genere prima e ci è stato di grande aiuto nelle altre regioni in cui operiamo"*. Secondo il loro feedback, questa metodologia ha contribuito a organizzare meglio le priorità territoriali, a rafforzare la coerenza delle azioni e a preparare il personale sul campo per le attività di pianificazione strategica.

Tuttavia, questo sforzo di rafforzamento delle capacità ha incontrato un ostacolo importante: l'elevato turnover del personale all'interno delle pubbliche amministrazioni partner. Oltre dieci dirigenti del MARHP, del CRDA, del CFPP o dell'APIP, direttamente coinvolti nel progetto, non erano più in carica al momento della valutazione ex post. I loro successori, nella maggior parte dei casi, non erano a conoscenza degli interventi realizzati, fatta eccezione per la presenza di infrastrutture visibili, a dimostrazione della fragilità del processo di trasmissione interna.

Questa instabilità istituzionale, unita all'assenza di meccanismi formali di trasferimento delle conoscenze (passaggio di consegne) o di strumenti di capitalizzazione strutturati, ha limitato la sostenibilità dei risultati di formazione e apprendimento. Di conseguenza, il potenziale impatto delle attività di rafforzamento delle capacità è stato ridotto e, in diversi casi, l'utilizzo continuativo degli strumenti sviluppati è stato compromesso.

La **funzionalità delle organizzazioni di produttori** ha registrato progressi significativi nell'ambito del progetto. Sono stati creati o rafforzati diversi Gruppi di Sviluppo Agricolo e della Pesca (GDAP), a dimostrazione di una chiara volontà di strutturazione collettiva al servizio delle comunità locali. Sono stati registrati quattro nuovi GDAP, tre nel governatorato di Médenine e uno a Gabès, e alcuni gruppi preesistenti hanno ricevuto sostegno per la loro ristrutturazione. Queste dinamiche dimostrano una crescente adozione di strumenti di governance locale da parte dei beneficiari.

Il GDAP di Zaytouna, con sede a Maghraouia, è un esempio particolarmente significativo di questa trasformazione. Il suo tesoriere spiega:

*"Prima, il GDAP era in uno stato di disorganizzazione e non riceveva richieste da progetti di sviluppo. L'arrivo del progetto NEMO ha cambiato tutto: ha permesso al GDAP di riorganizzarsi e di riacquistare credibilità. Oggi è riconosciuto da diversi stakeholder e gode di una reputazione autentica."*

Mentre alcuni gruppi, come il gruppo femminile di Ajim, non sono più attivi, altri, come il GDAP delle donne raccoglitrice di vongole, continuano a operare in modo indipendente, sebbene le loro dimensioni rimangano modeste (circa 30 membri). Questi risultati sottolineano il potenziale di trasformazione sociale portato dalla strutturazione della comunità, evidenziando al contempo la necessità di un maggiore supporto tecnico e istituzionale per sostenere questi risultati.

*"Grazie a Nemo, è stato ristabilito un clima di fiducia tra agricoltori e istituzioni pubbliche."*

L'impatto del progetto sulla **governance locale e sulle politiche di sviluppo rimane limitato**. I documenti di pianificazione sviluppati sono stati archiviati in attesa di opportunità di finanziamento, senza alcuna chiarezza su chi sarà responsabile del loro monitoraggio. Inoltre, poiché la riforma costituzionale del 2023 ha portato allo scioglimento dei consigli comunali, le prospettive di proseguire l'azione a questo livello sono incerte.

Sebbene emergano opportunità di cambiamento nell'ambiente costiero, in particolare con la potenziale apertura di nuove aree di produzione di vongole nella laguna di Biserta e nel mare di Bougrara, secondo gli esperti dell'INSTM, il loro impatto deve ancora concretizzarsi. La mancanza di coordinamento tra istituzioni scientifiche tunisine e partner tecnici come il CIHEAM è stata identificata come un'opportunità mancata, in particolare nello sviluppo della molluschicoltura.

Infine, in termini di parità di genere, la pesca rimane un settore fortemente a predominanza maschile, in particolare nelle professioni legate alla navigazione, alla manutenzione e alle attività marittime. Le donne sono tradizionalmente confinate alla lavorazione, alla vendita o alla raccolta a piedi (come nel caso delle vongole). Questa struttura di genere del settore non è cambiata radicalmente nell'ambito del progetto. Tuttavia, alcuni segnali emergenti indicano potenziali cambiamenti verso una maggiore inclusione delle donne nella filiera della pesca e nelle cosiddette professioni tecniche. Nelle attività sul campo, sono state osservate diverse forme di leadership femminile, in particolare nei gruppi di donne raccoglitrice di vongole, che hanno strutturato la propria organizzazione attorno al riconoscimento del proprio lavoro e a un accesso più indipendente alle attrezzature.

Mentre alcuni di questi gruppi, come quello di Ajim, sono ormai inattivi, altri rimangono dinamici, sebbene le loro dimensioni rimangano limitate (circa 30 membri attivi), come il gruppo dei raccoglitori di vongole che si sono dedicati ad altre attività.

*"Quando ho avviato la mia attività, ho reclutato due donne. Grazie alla graduale espansione della mia clientela, in particolare tra i pescatori, sono riuscita a espandere significativamente la mia attività. Oggi lavoro con una dozzina di donne." Il lavoro è organizzato su ordinazione e ogni persona ha la possibilità di scegliere tra lavorare da casa o in officina (Unità di Produzione Reti da Pesca).*

Ciò che sembra essere uno sviluppo più significativo, tuttavia, è la crescente presenza di donne in posizioni di leadership all'interno delle principali istituzioni partner: laboratori, centri di ricerca e gestione dei porti pescherecci. Sebbene ciò non possa essere attribuito direttamente al progetto, è stato osservato che le donne ricoprono ora posizioni decisionali in enti come l'INSTM, i laboratori di controllo sanitario e le filiali locali del CRDA. Questo cambiamento strutturale potrebbe contribuire a una graduale trasformazione del settore, promuovendo nel medio termine una maggiore inclusione delle donne in professioni tradizionalmente a predominanza maschile.

I Centri di Formazione Professionale per la Pesca di Médenine (CFPP) hanno inoltre indicato che verrà offerto un nuovo profilo professionale, quello di "capitano di imbarcazione", e che è stata identificata una domanda femminile per questa formazione. Ciò rappresenta un'importante opportunità per promuovere la diversificazione dei ruoli femminili nel settore.

Infine, la dimensione di genere si è riflessa anche nei ruoli di animazione territoriale e supporto all'imprenditorialità. Oltre l'80% dei facilitatori comunitari reclutati dal progetto erano donne, un dato positivamente evidenziato dagli imprenditori beneficiari, che hanno percepito questa vicinanza come un supporto strutturante per il monitoraggio delle proprie attività. Questa presenza femminile operativa sul campo ha permesso una mediazione più sensibile e inclusiva nei processi di supporto.

Tuttavia, va notato che, sebbene siano emerse alcune dinamiche di genere positive nelle varie componenti del progetto, questo non soddisfa pienamente i requisiti del marcitore "G1" OCSE-DAC, ovvero un progetto in cui la parità di genere è un obiettivo significativo ma non primario.

Sebbene la dimensione di genere sia stata integrata in modo trasversale, in particolare attraverso il coinvolgimento delle donne nelle attività economiche, tale integrazione è rimasta poco strutturata. Non è stata condotta alcuna analisi di genere, né è stata formalizzata una strategia dedicata durante il progetto. Analogamente, non è stata implementata alcuna formazione specifica sulla leadership femminile e non è stata mobilitata alcuna competenza nazionale in materia di genere. Sebbene la dimensione di genere sia stata effettivamente integrata in modo trasversale in diverse attività, con effetti positivi, in particolare in termini di coinvolgimento delle donne in progetti collettivi e attività sul campo, la mancanza di un quadro strutturato ha tuttavia limitato il potenziale trasformativo di questo approccio.

In conclusione, va notato che la maggior parte degli indicatori identificati per gli obiettivi specifici sono di natura procedurale<sup>34</sup>. Questi indicatori sono già integrati a livello di risultati, i cui limiti sono stati evidenziati, in particolare per quanto riguarda la mancanza di valori obiettivo, di linee di base chiare e di meccanismi di raccolta dati adeguati.

Per quanto riguarda **l'obiettivo generale del progetto**, ovvero "migliorare la resilienza delle comunità costiere attraverso una gestione integrata e sostenibile delle risorse naturali e la partecipazione allo sviluppo locale", non sono stati formulati indicatori specifici. Sono state menzionate unicamente fonti di verifica.

In assenza di indicatori chiari e misurabili che definiscano il concetto di resilienza delle zone costiere, non è possibile dimostrare in modo oggettivo che i risultati raggiunti abbiano realmente contribuito a rafforzare la resilienza della comunità.

Nell'Allegato 11 (Quadro logico con clusters e indicatori di impatto) sono stati proposti tre indicatori<sup>35</sup> che integrano le dimensioni della gestione sostenibile delle risorse naturali, della partecipazione allo sviluppo locale e della componente socio-economica. Tali indicatori sono presentati come possibili variabili funzionali alla misurazione del livello di resilienza e del suo incremento nel tempo.

#### 5.6.2 IN QUALE MISURA LE AZIONI INTRAPRESE HANNO GENERATO EFFETTI IMPREVISTI, DESIDERATI E NON DESIDERATI?

Le azioni del progetto NEMO Kantara hanno generato diversi risultati inattesi, generalmente positivi, senza effetti negativi segnalati durante la valutazione o le interviste con gli stakeholder.

Un risultato degno di nota, sebbene non esplicitamente pianificato, è stato l'utilizzo del database derivante dalle valutazioni partecipative condotte dall'UTSS, che ha consentito ad altre iniziative di sviluppo, in particolare il progetto TRACE (nei settori dell'agricoltura e dell'artigianato a Médenine), di identificare e supportare i beneficiari che avevano partecipato

<sup>34</sup> Indicatori OS1: 1.1. N. e tipologia di attività produttive/genere finanziate dal fondo di progetto; 1.2. % di incremento del reddito degli operatori della pesca; 1.3. % di investimenti (servizi e infrastrutture forniti); 1.4. % di incremento di N e tipologia di attività produttiva/genere; 1.5. N. Tonnellate di esportazioni di granchi/vongole (Gabès/Médenine).

Indicatori OS2: 2.1. N. Funzionari locali che contribuiscono alla stesura dei piani locali; 2.2. Almeno una regione ha sviluppato autonomamente la propria strategia di pianificazione regionale; 2.3. N. Iniziative di sviluppo costiero sviluppate autonomamente dal CRDA/regione

<sup>35</sup> i) Variazione del reddito medio dei pescatori e dei beneficiari di progetti di diversificazione mirati, per area e per sesso (aggiungere il valore obiettivo); ii) Percentuale di pescatori e beneficiari che adottano pratiche di gestione sostenibile delle risorse naturali (ad esempio rispetto dei periodi di riposo biologico, utilizzo di reti conformi, approccio agroecologico in agricoltura, ecc.) per area (aggiungere il valore obiettivo); iii) Tasso di partecipazione di donne e giovani nei comitati di gestione locali, nelle cooperative di pesca e in altri organismi di cogestione, per area (aggiungere il valore obiettivo).

a NEMO. Diverse donne hanno così potuto accedere a sovvenzioni per attività generatrici di reddito come la produzione di mangimi per il bestiame, la lavorazione dei datteri e la ceramica artigianale. Questa estensione dimostra l'impatto duraturo del lavoro sul campo svolto. Inoltre, a Médenine, i beneficiari del diagnostico hanno anche potuto accedere a prestiti senza interessi, grazie a un fondo di responsabilità sociale d'impresa gestito dall'UTSS e finanziato da società del settore idrocarburi. Questa convergenza tra gli strumenti del progetto e altri meccanismi di supporto dimostra la titolarità locale e la continuità post-progetto degli sforzi profusi.

I moli sono considerati l'intervento più tangibile e utile dai pescatori. Hanno migliorato significativamente le condizioni di lavoro, soprattutto in inverno, facilitando lo sbarco e l'ancoraggio sicuro. Un pescatore ha testimoniato:

*"Prima, dovevamo aspettare ore per scaricare sugli scogli. Oggi, grazie al molo, tutto è più veloce, più sicuro e il pesce rimane pulito. Anche il nostro morale è migliorato."*

**Un risultato inaspettato del progetto è stato l'emergere di una riflessione strategica sulla formazione professionale nel settore della pesca, legata a una reale domanda di lavoro.** Diverse interviste, in particolare con i CFPP, hanno evidenziato uno squilibrio tra questa domanda e un'offerta formativa limitata, ostacolata da attrezature obsolete e poco adatte alle esigenze attuali, soprattutto in termini di digitalizzazione.

Inoltre, sebbene il CIHEAM abbia condotto alcune visite presso aziende di lavorazione del granchio, non è stato condotto alcuno **studio di mercato settoriale approfondito** per esplorare in modo strutturato le opportunità di inserimento professionale per le donne precedentemente impegnate nella raccolta di vongole o in altre attività costiere. Questa mancanza di pianificazione strategica limita la capacità di identificare settori promettenti e di avviare una diversificazione professionale nel settore della pesca.

Sembra che l'integrazione occupazionale nel settore della pesca sia oggi poco esplorata: mancano mappe aggiornate del fabbisogno di competenze, analisi lungimiranti delle potenziali opportunità e meccanismi per orientare gli individui verso un impiego retribuito strutturato. Questo divario è particolarmente problematico in un contesto in cui molte persone, soprattutto donne, si trovano in situazioni di riqualificazione forzata, senza un supporto adeguato.

In assenza di programmi di supporto alla riqualificazione e/o all'inserimento lavorativo, la **logica dell'auto impiego ha prevalso di default**, spesso con progetti fragili, motivati più dalla necessità che da una reale prospettiva imprenditoriale. Lo spirito imprenditoriale rimane generalmente debole in alcune aree target, in particolare a causa della loro lontananza, della mancanza di servizi di supporto e di un ecosistema locale ancora poco strutturato.

Sul fronte istituzionale e di cooperazione, un impatto positivo degno di nota è il **lancio del progetto NEMO HOUT**, previsto per il 2025. Questo progetto di cooperazione tra la DGPA, il CIHEAM Bari e la Cooperazione Italiana trae spunto dagli insegnamenti tratti da NEMO Kantara e mira a rafforzare i settori della pesca artigianale sostenibile, migliorando al contempo la protezione sociale dei lavoratori del settore. NEMO HOUT capitalizzerà gli strumenti metodologici, le infrastrutture e le partnership precedentemente sviluppati, in una logica di continuità rafforzata e di approfondimento.

Allo stesso tempo, diverse istituzioni partner di NEMO Kantara, come INSTM, hanno portato avanti iniziative legate alle tematiche del progetto. L'istituto è attualmente coinvolto in diversi progetti chiave, tra cui ARIBIOTEC (sviluppo della biomassa marina), un programma Interreg

Italia-Tunisia, a dimostrazione della continua implementazione dei risultati del progetto a livello nazionale e mediterraneo.

Inoltre, la fase conclusiva del progetto ha catalizzato nuove dinamiche e avviato iniziative complementari, mobilitando attivamente gli stakeholder del sistema locale e istituzionale. Queste iniziative, intraprese in linea con i risultati del progetto, dimostrano la volontà di un'implementazione duratura e sono illustrate nella Sezione 5.1.2.

Infine, non sono stati segnalati episodi di rifiuto, tensione o conflitto sociale da parte degli stakeholder locali o istituzionali durante l'implementazione del progetto. Al contrario, le infrastrutture, le attrezzature e i sistemi implementati sono stati generalmente ben accolti dalle comunità beneficiarie, sia nelle aree rurali che costiere, nonostante la diversità dei contesti territoriali. L'approccio partecipativo adottato fin dalle fasi di diagnosi e pianificazione ha contribuito a rafforzare il sostegno locale, garantendo al contempo una distribuzione relativamente equa degli interventi.

Va inoltre sottolineato che durante la valutazione **non sono stati rilevati effetti negativi o indesiderati** imprevisti. Gli effetti imprevisti osservati sono stati generalmente positivi, in particolare per quanto riguarda la maggiore visibilità del progetto in alcune aree come l'isola di Djerba, l'inclusione di nuovi beneficiari in altri programmi correlati e la rivalutazione delle strutture di pesca artigianale attraverso i moli riabilitati. Questa assenza di effetti negativi riflette, sia la pertinenza delle scelte tecniche, sia la capacità del progetto di integrarsi armoniosamente nelle dinamiche locali esistenti.

## 5.7 Valore aggiunto

### 5.7.1 IN QUALE MISURA IL PROGETTO HA INFUITO SULLE CONOSCENZE DISPONIBILI RIGUARDO ALLE DINAMICHE DI SVILUPPO COSTIERO?

Il progetto NEMO Kantara ha generato conoscenze concrete e metodologicamente strutturate, contribuendo a una migliore comprensione delle dinamiche territoriali e della pianificazione dello sviluppo costiero:

- Lo sviluppo di una **metodologia diagnostica partecipativa** (ERP), ampiamente utilizzata nelle aree di intervento e adottata da altri stakeholder (UTSS, ENDA), ha rafforzato la capacità di analisi comunitaria e istituzionale.
- Lo sviluppo di un **metodo di analisi delle biotossine**, abbinato all'accreditamento ISO 17025 dei laboratori, ha rafforzato le capacità nazionali di controllo sanitario dei prodotti ittici.
- Il progetto ha consentito la produzione di una **vasta gamma di dati territoriali**, derivati da valutazioni socioeconomiche, database dei beneficiari e mappature di settore, ora utilizzati da altri progetti o programmi.

### 5.7.2 IN QUALE MISURA IL PROGETTO HA INFUITO SULLE POLITICHE SETTORIALI E DI SVILUPPO LOCALE?

Il progetto non ha influenzato direttamente le politiche settoriali nazionali. Tuttavia, ha avuto un impatto concreto sulle dinamiche locali e sulla formulazione di nuovi progetti:

- La creazione del **progetto NEMO HOUT** nasce direttamente dall'esperienza di Kantara, dimostrando il valore strategico dei suoi risultati come base di riflessione per una nuova programmazione.

- A livello locale, il progetto ha contribuito a **strutturare i gruppi (GDAP), rafforzare la governance territoriale** e ispirare azioni adottate in altri contesti, seppur informalmente.
- L'approccio multi-stakeholder, le metodologie sul campo e la prossimità istituzionale sono stati riconosciuti come fattori che hanno facilitato la parziale replicazione delle pratiche in altre iniziative.

#### 5.7.3 IN QUALE MISURA IL PROGETTO HA RESO DISPONIBILI TECNOLOGIE E AZIONI INNOVATRICI UTILIZZABILI AL LIVELLO LOCALE O IN CONTESTI SIMILI?

Il progetto ha testato e sviluppato diversi strumenti, tecnologie e approcci innovativi potenzialmente replicabili:

- **Accreditamento ISO 17025** dei laboratori partner per le biotossine, rafforzando la qualità e la credibilità delle analisi sulla salute dei pesci.
- **Linee guida per la gestione del marchio "prodotti della pesca artigianale"**, che, sebbene non ampiamente diffuse, forniscono un quadro di comunicazione sostenibile, tracciabile e gratificante per i settori locali.
- **Specifiche per la promozione del granchio blu**, sviluppate in consultazione con le parti interessate, che forniscono uno strumento tecnico replicabile in altre aree costiere che affrontano l'invasione di questa specie.
- **Unità di riciclaggio, catena del freddo e infrastrutture portuali condivise** (ghiaccio, trappole, raccolta differenziata dei rifiuti) percepite come idonee, funzionali e trasferibili a contesti simili.

## 5.8 Comunicazione e visibilità

Le attività di comunicazione del progetto NEMO Kantara sono state formalizzate nell'ambito del Risultato R5, con un budget di 55.994 euro, volte ad aumentare la visibilità nazionale e internazionale del progetto, promuoverne le buone pratiche, promuovere i prodotti della pesca artigianale e sensibilizzare gli stakeholder. Il piano di comunicazione, lanciato a maggio 2020, si basava su un approccio multicanale (video, social network, eventi, pubblicazioni). Una pagina Facebook (<https://www.facebook.com/NemoKantara>) è stata creata a marzo 2021, con 220 pubblicazioni, tra 40 e 50 interazioni al mese, 2.638 iscritti alla chiusura e una mancanza di animazione post-progetto. Una scheda di progetto per "NEMO-KANTARA" è disponibile sui siti web istituzionali del CIHEAM e del CIHEAM Bari, ma contiene incongruenze riguardo alla data di chiusura (ottobre 2022 sul primo, novembre 2024 – erroneamente – sul secondo, anziché maggio 2023). Inoltre, le informazioni fornite sono estremamente limitate e non contengono alcun risultato del progetto.

Il seminario di avvio si è svolto a febbraio 2020 e quello di chiusura a giugno 2023. Le visite ufficiali dell'AICS e dell'Ambasciata d'Italia hanno aumentato la visibilità istituzionale.

Tuttavia, la comunicazione è rimasta locale, senza un impatto nazionale significativo e alcune azioni di divulgazione su scale internazionali, in particolare in Italia, e senza un monitoraggio formale dei suoi effetti (in modo specifico sui video prodotti). Anche i siti web istituzionali contengono errori o informazioni incomplete sul progetto.

#### 5.8.1 IN QUALE MISURA L'INIZIATIVA È STATA ACCOMPAGNATA DA UN'AZIONE DI COMUNICAZIONE FUNZIONALE PER PROMUOVERE LE FINALITÀ STESSE DEL PROGETTO E LA VISIBILITÀ DELLA COOPERAZIONE ITALIANA?

Le attività di comunicazione e visibilità sono state formalizzate nell'ambito del Risultato R5, "Implementazione di un piano di comunicazione e visibilità nazionale e internazionale per la

diffusione dei risultati del progetto", suddiviso in due attività. Il Risultato ha un budget di **55.994** euro.

Questo Risultato, sebbene introdotto durante l'implementazione (inizialmente classificato come attività), ha portato allo sviluppo e all'implementazione di un **piano di comunicazione**, attuato a partire da **maggio 2020**. Il suo obiettivo principale era, da un lato, aumentare la visibilità del progetto a livello nazionale e internazionale promuovendone le buone pratiche, l'approccio inclusivo e i risultati concreti e, dall'altro, sensibilizzare gli stakeholder – decisori, partner economici e consumatori – sull'importanza di un modello economico resiliente, rispettoso dell'ambiente e radicato nelle realtà locali.

Da questo obiettivo generale nascono obiettivi specifici, tra cui: la promozione del marchio "prodotti della pesca artigianale", la promozione dell'imprenditorialità di giovani e donne, la definizione di linee guida per una comunicazione incentrata su sostenibilità e tracciabilità, la capitalizzazione e la condivisione di buone pratiche, nonché una comunicazione mirata sugli impatti del progetto con beneficiari diretti e indiretti.

La strategia si è basata su un **approccio multicanale**: video aziendali, presenza sui social media, sito web, eventi locali, materiali stampati (opuscoli, blocchi note, banner).

Sebbene il progetto sia stato lanciato ufficialmente **nell'ottobre 2019**, la pagina Facebook di NEMO Kantara (<https://www.facebook.com/NemoKantara>) è stata lanciata a marzo 2021. Entro giugno 2023 sono stati pubblicati 220 contenuti originali (video, foto, testimonianze), generando una media di 40-50 interazioni al mese (Mi piace, condivisioni, commenti) e raggiungendo 2.638 iscritti alla chiusura del progetto.

Una scheda del progetto è disponibile sul sito web istituzionale del CIHEAM (<https://www.ciheim.org/fr/project/nemo-kantara-stabilisation-et-developpement-socioeconomique-des-regions-cotieres-tunisiennes/>), dove la data di chiusura è ottobre 2022, anziché maggio 2023, e sul sito web del CIHEAM Bari (<https://www.iamb.ciheim.org/projects/nemo-kantara-stabilization-and-socio-economic-development-of-tunisian-coastal-areas>), dove la data di chiusura è novembre 2024, con informazioni estremamente limitate e nessuna informazione sui risultati del progetto.

Sono stati organizzati regolarmente eventi di visibilità. Il **seminario di lancio si è svolto il 13 febbraio 2020**, mentre la **cerimonia di chiusura si è tenuta il 12 luglio 2024**, con la partecipazione di partner tunisini e italiani. Inoltre, **visite istituzionali** hanno scandito il progetto, in particolare quelle dei rappresentanti dell'AICS e dell'Ambasciata d'Italia (ottobre 2021, marzo 2023, dicembre 2023), di cui si è parlato sulla stampa locale e sui social media.

La visibilità, in particolare attraverso le infrastrutture realizzate (mercati, moli, laboratori), è considerata dagli stakeholder di grande impatto nelle aree interessate, in particolare a Djerba, dove sono stati costruiti tre moli. Anche la segnaletica di identificazione affissa sui siti ha facilitato il riconoscimento del progetto.

I **requisiti di visibilità sono stati soddisfatti** in conformità con il manuale di visibilità e comunicazione del donatore. Le infrastrutture realizzate, le attrezzature consegnate e le pubblicazioni e gli strumenti di comunicazione prodotti, tra cui roll-up, blocs notes e un opuscolo, nonché una pubblicazione finale come descritto nel rapporto finale, riportavano i loghi della cooperazione italiana e le note legali richieste, il tutto verificato durante le missioni di monitoraggio. Tuttavia, nonostante la chiarezza degli obiettivi e la strutturazione iniziale, diverse limitazioni hanno ostacolato la piena efficacia della comunicazione: nonostante una

buona visibilità nelle aree di intervento, la comunicazione non è riuscita a generare una risonanza significativa a livello nazionale, né a raggiungere i decisori politici o i principali media al di fuori del livello locale. Inoltre, la pagina Facebook, sebbene attiva tra la metà del 2021 e la metà del 2023, non è stata più aggiornata dopo la chiusura del progetto, il che conferma una strategia di diffusione basata sugli eventi piuttosto che continuativa. La comunicazione, dunque, non ha permesso di stabilire un vero e proprio canale di interazione con la comunità.

Inoltre, sono stati prodotti e inviati al CFPP di Zarzis cinque video documentari (vedi punto 5.1.3 Efficacia), ma la loro distribuzione rimane limitata alla comunità educativa. Nessun indicatore ne valuta il tasso di consultazione o l'uso pedagogico.

## 6. Conclusioni, buone pratiche e lezioni apprese

### 6.1 Conclusioni

#### Pertinenza (o rilevanza)

Il progetto NEMO Kantara ha dimostrato una buona pertinenza rispetto alle priorità nazionali, basandosi sull'esperienza acquisita durante i progetti NEMO I e II. È stato in grado di rispondere a esigenze chiaramente identificate, in particolare in termini di governance, infrastrutture, strutturazione comunitaria e inclusione economica di donne e giovani vulnerabili. Il quadro istituzionale settoriale mobilitato (DGPA, INSTM, CRDA, AVFA, APIP) e gli strumenti di formazione e supporto tecnico hanno generalmente garantito la coerenza dell'intervento.

Tuttavia, durante la fase di progettazione, la consultazione è rimasta focalizzata a livello nazionale, con un coinvolgimento territoriale e comunitario incompleto. Inoltre, diversi attori pubblici e privati essenziali per la diversificazione non sono stati sufficientemente mobilitati.

Nel Quadro Logico, che è incompleto, i risultati chiave del progetto (R1.2, R1.3) includono obiettivi e mezzi eterogenei e una ripartizione limitata per tipologia di azione.

Presenta indicatori prevalentemente orientati al processo, senza valori target o disaggregazione per genere o area, il che limita l'analisi dei risultati raggiunti. Inoltre, nonostante un'inclusione trasversale di genere, l'assenza di strumenti o strategie dedicate ne ha limitato l'effetto trasformativo. Non è stata osservata alcuna azione volta all'inclusione delle persone con disabilità.

Infine, la chiusura delle aree di raccolta delle vongole, sebbene identificata fin dall'inizio come un importante vincolo ambientale, sembra essere stata sottovalutata, nonostante incida su un'area di competenza fondamentale del CIHEAM e del partner tunisino.

#### Coerenza

Il progetto è in linea con le priorità nazionali, come i Piani di Sviluppo 2016-2020 (e 2023-2025), nonché con le strategie settoriali per l'economia blu, la gestione costiera e la biodiversità. È inoltre in linea con gli impegni internazionali della Tunisia, in particolare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) e il Green Deal dell'UE.

Il progetto ha sviluppato una mappa delle iniziative esterne in corso. Tuttavia, non sono stati effettuati aggiornamenti né è stato istituito un quadro di coordinamento formale, sebbene il settore sia caratterizzato da un'elevata densità di interventi sostenuti simultaneamente da diversi

donatori (AICS, UE, paesi terzi, agenzie delle Nazioni Unite e altri partner tecnici e finanziari), con scarso coordinamento.

In assenza di un meccanismo di consultazione strutturato, il rischio di frammentazione degli sforzi potrebbe prevalere sulle opportunità di complementarietà e sinergia, sia a livello settoriale che territoriale.

## **Efficacia**

L'analisi rivela un'attuazione complessivamente dinamica, ma eterogenea.

La maggior parte delle 35 azioni pianificate è stata completata, alcune dopo adeguamenti. Le componenti relative al rafforzamento delle organizzazioni professionali (R1.1) e al miglioramento/diversificazione del reddito (R1.3) hanno prodotto risultati soddisfacenti. Tuttavia, diversi stakeholder hanno notato un graduale passaggio dall'obiettivo iniziale, incentrato sulla filiera della pesca e sul miglioramento della produzione, a un approccio più diffuso di diversificazione economica, che ha portato a una parziale perdita dell'identità del progetto e a una minore coerenza strategica.

Le componenti relative alle infrastrutture e alle attrezzature (R1.2) e alla pianificazione territoriale (R2.4) hanno prodotto effetti più limitati durante l'attuazione. L'implementazione tardiva di una parte sostanziale delle attività ha limitato le possibilità di supporto post-consegna di infrastrutture e attrezzature. Tuttavia, l'impatto delle infrastrutture realizzate, sebbene tardivo, è considerato elevato e sostenibile dai beneficiari.

L'efficacia del progetto nei CFPP non è stata misurata direttamente, ma il feedback indica un miglioramento delle competenze dei formatori e dei giovani.

Infine, la mancanza di un monitoraggio orientato ai risultati e di un approccio incentrato sulle attività ha limitato la capacità di misurare l'efficacia complessiva in tempo reale, soprattutto perché la valutazione intermedia è stata condotta solo attraverso la raccolta di buone pratiche nella relazione intermedia. Il progetto ha comunque dimostrato una reale capacità di adattamento alle esigenze in evoluzione e ai vincoli contestuali.

## **Efficienza**

Nonostante una notevole capacità di adattamento ai vincoli, in particolare post-Covid, l'efficienza del progetto appare limitata.

Alcune azioni sono state modificate per motivi strategici o annullate, mentre altre, influenzate dalla pandemia, hanno portato a riallocazioni di budget.

Il lento avvio e il tardivo avviamento del team hanno portato a un'elevata concentrazione di spese negli ultimi 19 mesi, con il 63% del budget consumato durante questo periodo. La struttura del budget si è rivelata poco adattata: il 31% delle attività è stato raggruppato in risultati scarsamente finanziati con meno del 7% del budget, mentre linee di budget poco dettagliate, come quella dell'attività 3.2.4 (968.930 €, pari all'81% di R1.3), presentavano scarsa leggibilità e rendicontabilità.

Anche gli elevati costi di gestione (38%), le debolezze nella rendicontazione, tra cui una prima relazione presentata dopo 25 mesi di attuazione, nonché la presentazione tardiva della Variante Non-Onerosa, hanno pesato sull'efficienza complessiva e hanno rivelato una limitata capacità di gestione del budget.

## Sostenibilità

La sostenibilità del progetto NEMO Kantara può essere descritta come parziale e differenziata a seconda delle sue componenti.

- A livello istituzionale, alcuni risultati sono stati integrati nei sistemi esistenti (INSTM, AVFA), dimostrando un certo grado di appropriazione. Tuttavia, altre componenti (come il museo della pesca o alcune attrezzature tecniche) soffrono della mancanza di una leadership chiara e di un coordinamento interistituzionale, che ne limita la sostenibilità.
- A livello economico, i progetti collettivi nei settori della pesca, dell'agricoltura e della gestione dei rifiuti stanno mostrando segnali di fattibilità, rafforzati dalla domanda reale e dall'utilizzo di fondi di investimento ritenuti efficaci. Ciò riflette una dinamica locale incoraggiante, ma che rimane fragile senza un supporto strutturale a lungo termine.
- In termini di infrastrutture, le principali strutture sono operative, con un meccanismo di manutenzione pianificata, ma l'ambiguità delle responsabilità e la mancanza di una certificazione regolare per alcune attrezzature rappresentano un rischio per la loro sostenibilità tecnica.
- La sostenibilità socioculturale è generalmente garantita, ma rimane scarsamente formalizzata in una chiara strategia di transizione.

In assenza di una strategia di uscita (*exit strategy*) completa, anticipata e strutturata, la sostenibilità complessiva rimane eterogenea, dipendente dalle dinamiche locali ed esposta a interruzioni in assenza di un supporto istituzionale o finanziario chiaramente identificato.

## Impatto

L'impatto immediato del progetto è positivo, ma di portata limitata e **non sufficientemente dimostrato** a causa della mancanza di solidi meccanismi di valutazione orientati alle trasformazioni a lungo termine.

- A **livello locale**, il progetto ha prodotto miglioramenti concreti: migliori condizioni di lavoro nei porti, la nascita di organizzazioni di produttori, il sostegno all'imprenditorialità e il coinvolgimento attivo delle donne in alcune attività generatrici di reddito. Questi progressi dimostrano un radicamento positivo nella comunità e il coinvolgimento degli stakeholder.
- I **progetti collettivi**, in particolare quelli relativi alla catena del freddo o al riciclaggio, dimostrano il potenziale per la trasformazione locale. Tuttavia, le iniziative individuali sono rimaste fragili, spesso interrotte a causa della mancanza di supporto strutturato e di collegamenti con i meccanismi settoriali territoriali.
- A un **livello più strutturale**, diversi fattori hanno ostacolato l'impatto sostenibile: mancanza di capitalizzazione istituzionale, mancanza di una strategia trasversale di genere, scarso coordinamento scientifico e tecnico e mancanza di indicatori per misurare l'obiettivo generale.
- Infine, la **mancanza di un inquadramento strategico** incentrato sulla resilienza della comunità, nonostante fosse al centro dell'obiettivo generale, ha impedito di dimostrare chiaramente che il progetto avesse contribuito a un profondo cambiamento o a un miglioramento duraturo delle condizioni di vita delle comunità.

## Comunicazione e visibilità

La strategia di comunicazione del progetto NEMO Kantara ha formalizzato azioni di visibilità strutturate attorno a un piano multicanale, con risultati notevoli a livello locale, in particolare nelle aree di intervento. Gli obblighi di visibilità del donatore sono stati rispettati e sono stati prodotti e diffusi diversi strumenti.

Tuttavia, l'impatto della comunicazione rimane limitato a livello nazionale. Inoltre, la mancanza di follow-up sugli strumenti prodotti (video educativi) e l'insufficiente sensibilizzazione dei decisori e dei media nazionali hanno ridotto la portata strategica della comunicazione.

Inoltre, la mancanza di monitoraggio degli strumenti prodotti (video didattici) e l'insufficiente diffusione tra i decisori e i media nazionali hanno ridotto la portata strategica della comunicazione.

## 6.2 Buone pratiche e lezioni apprese

### 6.2.1 *Buone pratiche*

#### Approccio metodologico adottato

L'identificazione delle buone pratiche e delle lezioni apprese si è basata su una triangolazione di fonti tratte dal rapporto di valutazione finale, dal rapporto intermedio del CIHEAM Bari e dalle interviste condotte dal team di valutazione.

Le buone pratiche sono state selezionate in base a tre criteri: i) la loro strutturazione e riproducibilità, ii) il loro contributo all'innovazione metodologica e iii) la loro trasferibilità ad altri progetti o contesti.

Le lezioni apprese, da parte loro, forniscono spunti critici che possono orientare gli interventi futuri, in particolare in termini di progettazione, gestione e attuazione.

Poiché il rapporto intermedio n. 1 includeva già un esercizio preliminare per l'identificazione delle buone pratiche, questa selezione mira a consolidare e restringere gli elementi più rilevanti.

La valutazione ha identificato le **seguenti principali buone pratiche**:

- a. **La coerenza tra pianificazione e realizzazione come fattore di credibilità e apprezzamento.** Il progetto, in linea con quanto previsto nei documenti di programmazione, ha concretizzato interventi visibili e tangibili, in particolare sul piano infrastrutturale. Questo allineamento tra impegni assunti e risultati ottenuti è stato riconosciuto dagli attori pubblici come un segno distintivo di affidabilità, rafforzando la percezione di utilità e la legittimità del progetto agli occhi degli stakeholder coinvolti.
- b. **La metodologia ERP come strumento strategico per la diagnosi e la pianificazione territoriale.** Sviluppato in modo strutturato e implementato in collaborazione con gli stakeholder locali, l'ERP implementato nell'ambito della R1.1 si è affermato come una leva metodologica essenziale. La sua adozione da parte dell'UTSS in altre regioni e settori (agricoltura, artigianato) ne conferma la trasferibilità e il valore come strumento di definizione delle priorità, dialogo e programmazione territoriale integrata.
- c. **Integrazione locale da parte di facilitatori comunitari.** L'impiego di facilitatori sul campo ha favorito una mediazione inclusiva e attenta alle specificità di genere nei processi di supporto. Questo approccio ha rafforzato, sia la sensibilizzazione della

comunità, sia la legittimità delle iniziative di sostegno all'imprenditorialità, in particolare per le donne e i gruppi vulnerabili.

- d. **Strutturazione di progetti collettivi attorno a infrastrutture condivise.** I progetti collettivi basati su infrastrutture funzionali (unità di produzione di ghiaccio, di riciclaggio e di nasse) hanno dimostrato una maggiore sostenibilità istituzionale, economica e sociale. La loro struttura promuove la titolarità comunitaria, gli effetti di scala e la resilienza dei modelli economici locali.
- e. **Valorizzazione scientifica dei risultati ottenuti attraverso la certificazione ISO 17025.** L'INSTM è stato in grado di trasformare il supporto tecnico al progetto in un'importante svolta istituzionale ottenendo la certificazione ISO 17025 per l'analisi delle biotossine marine. Questa capitalizzazione dimostra la capacità di un attore nazionale di integrare i risultati in un quadro normativo e ridurre le dipendenze esterne, in particolare nel settore delle esportazioni.
- f. **Utilizzo post-progetto dei database dei beneficiari e degli ERP per orientare l'accesso ad altri meccanismi.** Il riutilizzo dei dati raccolti nell'ambito del progetto, in particolare da parte di UTSS ed ENDA, ha permesso di indirizzare i beneficiari verso altre opportunità (progetto TRACE, fondi CSR, microcrediti, ecc.). Questo utilizzo continuativo dei dati illustra una buona pratica di capitalizzazione attiva, che promuove l'inclusione economica e risultati sostenibili.
- g. **Coordinamento interistituzionale pragmatico e integrato.** La mobilitazione concertata di CRDA, AVFA, GDAP, UTSS e altri attori locali ha garantito la coerenza territoriale delle azioni, evitando sovrapposizioni e promuovendo sinergie attorno a strumenti condivisi (database, diagnostica, infrastrutture). Questo coordinamento, sebbene contestuale, rappresenta una pratica adattabile in contesti multi-stakeholder.
- h. **Manutenzione programmata delle infrastrutture locali.** Le istituzioni locali hanno previsto e stanno implementando un piano decennale di manutenzione dei moli, grazie allo stanziamento complessivo di 60.000 Euro effettuato in seno al progetto, garantendo così la funzionalità a lungo termine delle opere realizzate. Parallelamente, le attrezzature fornite al mercato di Houmt Souk sono regolarmente mantenute dall'APIP, che ne ha assunto gli oneri, costituendo un esempio concreto di ownership istituzionale e di sostenibilità post-progetto.

### *6.2.2 Lezioni apprese*

Inoltre, il team ha documentato le principali lezioni apprese, che riflettono le conoscenze acquisite durante l'implementazione del progetto, ovvero:

- a. **Definire una strategia di ingresso e uscita dal progetto fin dalla fase di progettazione.** La mancanza di una chiara strategia di uscita ha limitato la sostenibilità di alcuni risultati. È essenziale integrare fin dall'inizio un piano di transizione post-progetto, che includa il passaggio di consegne istituzionale, la manutenzione delle attrezzature, l'avvio dei partner e il monitoraggio dell'impatto.
- b. **Evitare l'acquisto di attrezzature alla fine del progetto per garantire un supporto efficace.** La decisione di acquisire una parte significativa delle attrezzature negli ultimi mesi del progetto ha impedito un adeguato monitoraggio tecnico e organizzativo. Una consegna anticipata di almeno un anno per l'infrastruttura e le attrezzature avrebbe consentito il collaudo dei sistemi, la correzione dei malfunzionamenti, il rafforzamento delle capacità e una reale titolarità locale.

- c. **Pianificare una fase dedicata al consolidamento.** Il modello di implementazione non ha previsto un periodo specifico per la capitalizzazione, la transizione istituzionale e il rafforzamento dello slancio già consolidato. Un ultimo anno dedicato al consolidamento (piuttosto che a nuovi risultati) avrebbe rafforzato la sostenibilità degli effetti.
- d. **Sviluppare una chiara catena dei risultati (quadro logico) con indicatori strategici a tutti i livelli.** La mancanza di una catena dei risultati completa e di indicatori strategici mirati specifici (oltre al monitoraggio operativo) ha limitato la capacità di analisi interfunzionale. È fondamentale integrare un solido quadro logico fin dalla fase di formulazione, garantendo aggiornamenti regolari e l'allineamento con gli obiettivi del progetto.
- e. **Rafforzare il legame tra interventi economici e meccanismi di supporto post-creazione.** Diversi progetti economici sostenuti (in particolare quelli individuali) hanno mostrato una fragile fattibilità a causa della mancanza di un supporto strutturato. È essenziale combinare gli aiuti economici con un sistema di assistenza tecnica e imprenditoriale sostenibile, radicato nell'ecosistema esistente, in collaborazione con gli stakeholder pubblici e privati locali.
- f. **Ancorare gli strumenti partecipativi nei sistemi locali fin dalle prime fasi.** Sebbene molto apprezzati, i metodi partecipativi (come la valutazione di comunità) non sono sempre stati istituzionalizzati. La loro adozione efficace richiede un graduale trasferimento metodologico, una formazione continua e la loro inclusione nelle procedure degli enti pubblici competenti.

## 7. Raccomandazioni

Le seguenti raccomandazioni si basano su un'analisi interdisciplinare dei risultati del progetto NEMO Kantara. Vanno oltre la semplice risoluzione dei limiti osservati e mirano a rafforzare la qualità strategica, operativa e istituzionale degli interventi futuri, in particolare nei contesti costieri multi-stakeholder.

Le raccomandazioni intendono non solo capitalizzare i risultati del ciclo del progetto Nemo Kantara, ma anche guidare l'implementazione di future iniziative relative al medesimo settore, attualmente in fase di avvio.

### 7.1 Raccomandazioni generali

-  **Definire chiaramente il quadro di sviluppo costiero sostenibile fin dall'inizio del progetto.** Co-costruire, fin dalle prime fasi del progetto, una visione condivisa di sviluppo costiero sostenibile con tutti gli stakeholder (istituzioni pubbliche, autorità locali, attori economici, scientifici e della comunità). Questa definizione concertata di componenti e priorità garantirà un allineamento strategico continuo, faciliterà sinergie intersetoriali e ancorerà le azioni del progetto in una traiettoria coerente e sostenibile a livello territoriale.
-  **Concentrarsi sui risultati, non sull'accumulo di attività.** Posizionare i risultati al centro della strategia di intervento, considerando azioni e risultati come strumenti di cambiamento.
-  **Adattare la portata e il ritmo del progetto alla sua complessità.** Per evitare un sovraccarico al termine del progetto, è essenziale limitare il numero di attività ad alta intensità operativa o, in mancanza, pianificare una durata superiore a 36 mesi.
-  **Capitalizzare le lezioni apprese da progetti e stakeholder precedenti.** Definire un processo strutturato per capitalizzare le lezioni apprese e le migliori pratiche da progetti

simili, nonché il feedback degli stakeholder locali, tecnici e istituzionali coinvolti, prima di lanciare nuove iniziative. Esempio: produrre un documento sintetico sulle buone pratiche, lezioni apprese, conclusioni e raccomandazioni emerse nelle valutazioni esterne ed interne dei progetti conclusi e in corso da utilizzare in fase di progettazione di nuovi interventi, anche con i partners coinvolti, così come in fase di avvio di progetto.

■ **Ancorare gli interventi in una logica di contributo alle politiche settoriali.** Trasmettere sistematicamente le lezioni apprese e le dinamiche provenienti dal campo ai livelli istituzionali, al fine di informare costantemente le politiche pubbliche e le strategie settoriali.

■ **Allineare la formazione professionale alle catene del valore e alle dinamiche occupazionali locali.** Rafforzare l'integrazione occupazionale come leva di resilienza nelle comunità costiere, così come è stato fatto per la promozione dell'imprenditorialità, integrandola pienamente negli interventi futuri. A tal fine, elaborare studi di mercato sulle catene del valore della pesca contribuiranno a orientare un'offerta formativa adeguata, con un ruolo più rilevante per i CFPP, condizionato dalla modernizzazione e digitalizzazione delle loro attrezzature. Anche il rafforzamento della ricerca applicata può contribuire a questo obiettivo.

## 7.2 Raccomandazioni specifiche legate alle conclusioni

Le raccomandazioni sono state suddivise in raccomandazioni strategiche e raccomandazioni operative. Esse costituiscono parametri di riferimento per consolidare la gestione strategica, migliorare l'operatività, rafforzare il coordinamento interistituzionale e favorire un radicamento locale ancor più sostenibile. Per i progetti futuri, dunque, si dovrebbe considerare quanto segue:

### A. Pertinenza

#### *Raccomandazioni strategiche*

- **Ampliare la consultazione** per includere gli stakeholder locali e i beneficiari finali fin dalla fase di formulazione;
- **Mobilitare le istituzioni pubbliche e private** coinvolte nella diversificazione economica (occupazione, innovazione, investimenti, imprenditorialità) – come ANETI, APIA, APII e le OSC specializzate;
- **Integrare un approccio trasformativo di genere nel Quadro Logico** stesso, attraverso strumenti appropriati, nonché un'attenzione all'inclusione delle persone con disabilità.
- **Elaborare una strategia tecnica specifica per affrontare i vincoli ambientali strutturali**, quando presenti nella progettazione.

#### *Raccomandazione Operativa*

- **Sviluppare un quadro logico completo**, che copra tutti i livelli, con indicatori coerenti, inclusi valori target e valori di base, e disaggregati per genere, area e vulnerabilità specifiche

### B. Coerenza

#### *Raccomandazioni strategiche*

- **Istituire un tavolo di coordinamento tematico settoriale periodico**, che riunisca partner tecnici e finanziari, autorità settoriali tunisine e altre parti interessate.
- **Istituire un meccanismo strutturato per la condivisione di conoscenze, dati e risultati prodotti dai vari progetti**, nel rispetto dei principi di riservatezza e protezione dei dati sensibili,

#### *Raccomandazione Operativa*

- **Aggiornare regolarmente la mappatura degli interventi esterni** nel settore interessato, al fine di rafforzare le sinergie e le complementarità tra le iniziative settoriali.

### C. Efficacia

#### *Raccomandazione strategica*

- **Pianificare e attuare valutazioni intermedie e finali condotte da esperti esterni** Integrare un **sistema di monitoraggio e valutazione orientato ai risultati e all'impatto**, oltre al monitoraggio delle attività,

#### *Raccomandazioni Operative*

- Includere un **sistema di monitoraggio specifico per le azioni svolte nel settore dell'istruzione**, se il progetto lo prevede, includendo indicatori che permettano la valutazione delle competenze acquisite.
- **Pianificare un calendario di attuazione realistico**, al fine di garantire il follow-up adeguato post-consegna degli outputs durante la implementazione del progetto.

### D. Efficienza

#### *Raccomandazioni Operative*

- **Pianificare un avvio operativo accelerato**, garantendo la mobilitazione dei team di progetto coinvolti fin dall'inizio.
- **Adattare la struttura del budget alla complessità del progetto**, suddividendo le linee di budget significative in modo più dettagliato e per tipologia di spesa.
- **Allocare le risorse in modo più equilibrato** in base ai costi effettivi delle attività, evitando di sovraccaricare le componenti sottofinanziate o, in mancanza, ridurre o adeguare le attività ad alto consumo energetico ma sottofinanziate.
- **Implementare una rendicontazione finanziaria (e narrativa) più regolare e proattiva**, anticipandone la presentazione alle VNO, non appena si notano ritardi nell'esecuzione.

### E. Sostenibilità

#### *Raccomandazioni strategiche*

- **Definire e formalizzare il quadro istituzionale di riferimento per la gestione delle attrezzature consegnate**, in particolare tra laboratori pubblici (INSTM, IRVT, CTA),
- **Istituire un organismo di coordinamento interistituzionale**, che riunisca le parti interessate coinvolte nella gestione delle **infrastrutture costiere** (APIP, APAL, MEHAT), includendo i GIPP.

- **Sviluppare una strategia di uscita già dalla fase di progettazione**, differenziata per risultato e/o tipo di intervento.

#### *Raccomandazione Operativa*

- **Pianificare la consegna delle attrezzature con sufficiente anticipo per consentirne il monitoraggio per almeno un anno dopo l'installazione**, integrando i costi relativi alla manutenzione, alla formazione degli utenti e al supporto tecnico post-consegna fin dalla fase di pianificazione.

### F. Impatto

#### *Raccomandazioni strategiche*

- **Formalizzare meccanismi di trasferimento di conoscenze e pratiche** con gli stakeholders di progetto al fine di capitalizzare sistematicamente i risultati, le migliori pratiche e le lezioni apprese dai progetti precedenti al momento del lancio di nuovi progetti correlati.
- **Consolidare le catene del valore settoriali** relative alla gestione sostenibile delle risorse costiere attraverso strategie mirate
- **Integrare i progetti di diversificazione in reti complementari e sinergiche più ampie e in ecosistemi territoriali multi-attore** di supporto tecnico, reti economiche locali e partner istituzionali e privati (MEFP, ANETI, APIA, ecc.).
- **Promuovere il coordinamento tra istituti di ricerca e centri specializzati tecnici** nel settore della pesca

### G. Comunicazione e visibilità

#### *Raccomandazione strategica*

- Elaborare fin dall'avvio una strategia di comunicazione strutturata e scalabile, che operi a livello locale e nazionale, utilizzi canali interattivi aggiornati e indirizzi messaggi mirati a pubblici differenziati, aggiornandola periodicamente e incorporando indicatori di performance adeguati.

## Allegati

### Allegato 1: Termini di riferimento



*Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale*

### **MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI E DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE**

*DIREZIONE GENERALE PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO*

*Ufficio III*

*Sezione Valutazione*

### **TERMINI DI RIFERIMENTO PER LA VALUTAZIONE INIDIPENDENTE DELL'INIZIATIVA “Stabilizzazione e sviluppo socio economico nelle regioni costiere tunisine - Nemo Kantara”**

### **TUNISIA**

*Valutazione d'impatto*

ECODEV

HEART

**AID 11815**

## **1. Oggetto della valutazione**

### **1.a. Contesto**

Dopo l'indipendenza nel 1956, la Tunisia ha attraversato una fase di profonda modernizzazione, tanto da essere considerata a lungo un modello di successo economico. Tuttavia, negli ultimi decenni, il Paese sta attraversando una crisi socioeconomica e finanziaria che colpisce maggiormente i giovani, le donne e il settore primario, soprattutto nel sud del Paese, dove i tassi di disoccupazione sono più alti della media<sup>1</sup>.

L'agricoltura e la pesca sono componenti essenziali dell'economia tunisina. Questi due settori contribuiscono, infatti, a circa il 10% del prodotto interno lordo (PIL) del Paese e rappresentano circa l'11% delle esportazioni totali, e sono sempre stati un'importante fonte di reddito e di occupazione per molte famiglie, in particolare nelle comunità rurali e costiere del sud del Paese. Tuttavia, le pratiche tradizionali di pesca e agricoltura non garantiscono più uno standard di vita accettabile e si registrano numerosi casi di abbandono professionale dell'attività di pesca, ai quali a volte corrispondono un aumento nei traffici illeciti di persone e merci.

Dal punto di vista ambientale e sociale, il settore garantisce un equilibrio che consente sia la stabilizzazione della popolazione che la conservazione e lo sviluppo delle risorse naturali. La sostenibilità di questo settore è strettamente legata alla resilienza dei suoi operatori di fronte alle varie sfide, soprattutto climatiche ed economiche. L'orientamento della Tunisia verso un nuovo modello di sviluppo che tenga conto delle questioni economiche, territoriali, sociali e climatiche si riflette chiaramente nella strategia nazionale per la transizione ecologica, per la promozione delle organizzazioni professionali e alla loro integrazione in catene del valore sostenibili e inclusive.

In questo quadro, la Cooperazione italiana nel Paese ha sempre sostenuto il comparto agricolo e della pesca attraverso varie iniziative e strumenti, e tale sostegno è stato confermato nel Memorandum d'Intesa 2021-2023 in materia di cooperazione (firmato a giugno 2021 ed entrato in vigore a febbraio 2022), che ha previsto un'importante dotazione finanziaria che mira a sostenere anche il settore della pesca con la visione generale di contribuire allo sviluppo socio-economico sostenibile, equo e partecipativo, in particolare nelle regioni e aree ad elevato potenziale migratorio, contribuendo al contempo a proteggere l'ambiente, conservare la biodiversità, preservare e sviluppare le risorse marine creando sinergie con altri settori dell'economia locale (green e blue economy). In questo quadro, il Comitato Congiunto per la Cooperazione allo Sviluppo di dicembre 2024 ha deliberato l'iniziativa intitolata “Appoggio alla modernizzazione dei porti di pesca e alla formazione professionale nell'economia blu”, del valore di 27,5 milioni di euro (dei quali 25 a credito d'aiuto e 2,5 a dono).

L'iniziativa in valutazione si colloca nell'ambito del Memorandum d'Intesa per la Cooperazione allo Sviluppo 2017-2020 firmato dal Governo della Repubblica Italiana e il Governo della Repubblica Tunisia nel febbraio 2017 ed entrato in vigore a ottobre 2017. Essa s'inserisce, inoltre, nel solco dei progetti “Cross-Border Rural Coastal Communities Development in Libya and Neighbouring Countries - NEMO” e “Développement durable des communautés cotières de Médenine – NEMO II” precedentemente realizzati dalla Cooperazione Italiana allo Sviluppo con il supporto del CIHEAM in Libia ed in Tunisia per il rafforzamento delle filiere produttive costiere.

---

<sup>1</sup> Institut National de la Statistique, 2023

L'iniziativa in parola mira al rafforzamento della resilienza delle comunità costiere tunisine attraverso il sostegno alle filiere produttive, in particolare quelle della pesca, per generare impiego, migliorare i redditi e dunque offrire migliori condizioni di vita della popolazione e maggiore stabilità per il Paese.

L'iniziativa si articola nei seguenti assi d'intervento:

- Rafforzamento della produttività delle organizzazioni di pescatori attraverso formazione, creazione/riabilitazione d'infrastrutture di base, facilitazione per l'accesso al credito;
- Rafforzamento delle scuole professionali della pesca di Gabes e Médenine;
- Elaborazione di Piani di Sviluppo Locali (Master Plan) per i poli di Médenine, Gabes, Nabeul, Sfax, Bizerte, al fine di rafforzare le capacità di pianificazione dello sviluppo costiero delle autorità competenti e con una condivisione e attiva partecipazione delle comunità costiere.

Il progetto, approvato nel marzo 2019 con Delibera n. 29 alla II riunione del Comitato Congiunto della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del MAECI, ha previsto un finanziamento per un importo di 5 milioni di euro (a dono), a favore di CIHEAM BARI, ente esecutore. L'iniziativa è stata disciplinata da un'Intesa tra DGCS e CIHEAM stipulata a giugno 2019.

L'allegata scheda descrittiva contiene le informazioni relative al documento previsionale. Il documento di progetto relativo all'iniziativa da valutare è allegato, invece, alla comunicazione con cui viene inviata la Lettera d'Invito. Inoltre, nella fase di Desk Analysis descritta nelle disposizioni gestionali e piano di lavoro, verrà fornita ulteriore documentazione dopo la comunicazione ufficiale di avvio ai lavori.

### 1.b. Utilità della valutazione

L'obiettivo è di valutare i risultati raggiunti dall'iniziativa e, soprattutto, il suo impatto sia al fine di garantire trasparenza e *accountability* (finalità particolarmente importante visto l'ammontare del finanziamento) che per avere indicazioni utili per orientare le future strategie di cooperazione allo sviluppo e la programmazione, nonché per migliorare la qualità degli interventi.

La valutazione ex-post condotta da AICS sulle due iniziative precedentemente realizzate ("Cross-border Rural Coastal Communities Development in Lybia and Neighbouring Countries" e "Développement durable des communautés côtières de Médenine") ha analizzato l'efficacia dell'iniziativa, i risultati di breve periodo e ha segnalato i fattori di successo e le procedure suscettibili di miglioramento.

La valutazione d'impatto, che avviene a due anni dalla conclusione dell'iniziativa, tenendo conto dell'utilità attesa è finalizzata a:

- valutare l'impatto dell'iniziativa sul sistema delle cooperative, delle associazioni produttive de pescatori/pescatrici (GDAP) dei governatorati di Gabes e Médenine;
- valutare l'impatto del rafforzamento delle scuole professionali della pesca di Gabes e Médenine sulla filiera della pesca, sul livello di impiego e di reddito dei soggetti formati con particolare riguardo a donne e soggetti giovani e sulle condizioni di vita di quest'ultimi e delle loro famiglie;
- valutare l'impatto che il rafforzamento della produttività delle organizzazioni di pescatori, attraverso la formazione, il miglioramento d'infrastrutture di base e la facilitazione di accesso

al credito ha avuto sulla qualità dei prodotti ittici, sulla competitività del sistema produttivo e sulle esportazioni.

- verificare se permangano i fattori di successo già evidenziati in sede di valutazione ex-post delle due precedenti iniziative realizzate dalla Cooperazione Italiana allo Sviluppo con il supporto del CIHEAM e se sono stati recepiti, nell'implementazione di questa iniziativa, i suggerimenti per affrontare le criticità rilevate.
- fornire indicazioni per l'attuazione di successive iniziative relative allo stesso settore e, più in generale, valutare l'impatto dell'iniziativa relativamente alla filiera della pesca per valutare l'eventuale replicabilità, anche con eventuali modifiche, in altri Paesi partner che hanno le stesse caratteristiche economiche/geografiche e sociali.

### 1.c. Obiettivi generali

La valutazione dovrà esprimere un giudizio generale, adeguatamente motivato, sulla rilevanza degli obiettivi dell'iniziativa in relazione alle esigenze locali prioritarie nonché alla coerenza con le altre iniziative della Cooperazione italiana e degli altri donatori.

In base ai risultati raggiunti, tenendo conto anche degli indicatori elencati nel quadro logico, si valuterà l'impatto e l'efficacia dell'intervento, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione e la sostenibilità dei benefici conseguiti.

Al di là dei risultati immediati, si dovrà cercare di valutare soprattutto l'impatto dell'iniziativa e descrivere quali cambiamenti essa abbia contribuito a determinare, o si possa ipotizzare che contribuirà a determinare, in via diretta o indirettamente, nell'ambito del contesto sociale, economico e ambientale nonché in relazione al raggiungimento degli obiettivi indicati nella scheda descrittiva allegata ed in relazione agli altri indicatori di sviluppo.

Si dovranno evidenziare gli effetti, anche solo potenziali, su benessere collettivo, diritti umani, egualianza di genere e ambiente e sottolineare il contributo ad eventuali cambiamenti di carattere strutturale e duraturo in sistemi o norme. Si dovrà analizzare in che misura e secondo quali meccanismi l'intervento abbia contribuito ai cambiamenti riscontrati come pure l'influenza di fattori esterni quali il contesto politico e le condizioni economiche e finanziarie.

La valutazione esaminerà anche il grado di logicità e coerenza del disegno del progetto e ne valuterà la validità complessiva.

Le conclusioni della valutazione saranno basate su risultati oggettivi, credibili, affidabili e validi, tali da permettere alla DGCS di elaborare misure di *management response*. Il rapporto finale di valutazione dovrà inoltre evidenziare le eventuali lezioni apprese, buone pratiche e storie di successo nonché fornire raccomandazioni utili per la realizzazione di futuri progetti simili, facendo particolare riferimento all'iniziativa “Nemo Hout. Rafforzamento della filiera della pesca nelle comunità costiere dei Governatorati di Nabeul, Sfax e Médenine”, approvata con delibera del Comitato Congiunto 05/2025 in data 13/02/2025. Sempre sulla base di quanto emerso dalla valutazione, potranno essere fornite raccomandazioni di carattere generale per migliorare la programmazione e la gestione degli interventi di cooperazione.

Attraverso le raccomandazioni e le lezioni apprese, la valutazione darà infatti notizie utili atte a indirizzare al meglio i futuri finanziamenti di settore, a migliorare la programmazione dell'aiuto pubblico allo sviluppo e la gestione degli interventi programmati, dalla fase di progettazione alla realizzazione, includendo l'attività di monitoraggio e valutazione.

La diffusione dei risultati della Valutazione permetterà inoltre di rendere conto al Parlamento circa l'utilizzo dei fondi stanziati per l'Aiuto Pubblico allo Sviluppo e all'opinione pubblica italiana circa la validità dell'allocazione delle risorse governative disponibili in attività di cooperazione. I risultati della valutazione e le esperienze acquisite saranno condivise con le principali Agenzie di cooperazione e con i partner locali. La valutazione favorirà anche la *mutual accountability* tra partner in relazione ai reciproci impegni.

Infine, mediante il coinvolgimento dei Paesi partner in ogni fase del suo svolgimento, la valutazione contribuirà al rafforzamento della loro capacità in materia di valutazione.

Il team di valutazione potrà suggerire e includere altri aspetti che siano congrui con lo scopo della valutazione.

## **2. Metodologia della valutazione**

### **2.a. Principi generali e approccio**

- La valutazione deve essere in linea con i più elevati standard internazionali di riferimento e tiene conto delle rilevanti linee guida della cooperazione italiana.

Le valutazioni realizzate dalla DGCS si basano sui seguenti principi: utilità, credibilità, indipendenza, imparzialità, trasparenza, eticità, professionalità, diritti umani, parità di genere e sul principio del leave no-one behind.

La valutazione deve essere condotta con i più elevati standard di integrità e rispetto delle regole civili, degli usi e costumi, dei diritti umani e dell'uguaglianza di genere e del principio del "non nuocere". A questo riguardo, si raccomanda di non inserire nei rapporti, che saranno oggetto di pubblicazione, nominativi individuali degli attori locali (beneficiari, persone intervistate a qualunque titolo, etc.), foto che ritraggono singoli individui identificabili né altre informazioni da considerare sensibili nel contesto della specifica valutazione (es.: partner attuatori facilmente identificabili). Ciò al fine di tenere conto dei rischi derivanti dal contesto di sicurezza in cui si inserisce la valutazione. La presenza di foto dovrà essere presa in considerazione con la massima attenzione alla protezione ed alla dignità della persona.

Le tematiche trasversali (tra cui diritti umani genere, ambiente) dovranno avere la dovuta considerazione ed i risultati della valutazione in questi ambiti dovranno essere adeguatamente evidenziati con una modalità trasversale.

- Per valutare quanto gli interventi abbiano inciso sulla capacità di concedere i diritti umani e di pretenderne il godimento, si utilizzerà lo *Human Rights Based Approach*.

Più in generale, il team di valutazione userà un *Results Based Approach* che comprenderà l'analisi di varie fonti informative e di dati derivanti da documentazione di progetto, relazioni di monitoraggio, interviste con le controparti governative, con lo staff del progetto, con i beneficiari diretti, sia a livello individuale sia aggregati in *focus group*.

A questo scopo, il team di valutazione intraprenderà una missione in Tunisia.

Il processo di valutazione dovrà essere focalizzato sull'utilità attesa della valutazione.

- Il team di valutazione dovrà adottare metodologie sia qualitative che quantitative in modo tale da poter triangolare i risultati ottenuti con l'utilizzo di ciascuna di esse. Nella scelta delle metodologie da utilizzare, il team di valutazione dovrà tenere conto degli obiettivi che la valutazione si propone nonché delle dimensioni e caratteristiche degli interventi.

In ogni caso, si dovrà esplicitare quali metodi si utilizzano sia per la valutazione che per la raccolta dei dati e la loro analisi, motivando la scelta e chiarendo le modalità di applicazione degli stessi.

Le metodologie utilizzate dovranno essere in accordo con tutti i principi enunciati in precedenza nei punti a e b. In particolare, la prospettiva di genere dovrà sempre essere integrata (alla luce del tipo di intervento valutato) e con modalità che dovranno essere indicate nella proposta tecnica presentata (ad esempio, la presenza nel team di personale di sesso femminile o comunque esperto in materia di genere, raccolta ed analisi dei dati in maniera disaggregata per genere etc.).

Nella fase di avvio della valutazione, i valutatori dovranno:

- elaborare la teoria del cambiamento, compatibilmente con le modalità di impostazione progettuale degli interventi;
- proporre le principali domande di valutazione e le domande supplementari, in maniera puntuale e tenendo conto delle caratteristiche specifiche degli interventi;
- elaborare la matrice di valutazione, che, per ciascuna delle domande di valutazione e domande supplementari che si è deciso di prendere in considerazione, indichi le tecniche che si intendono utilizzare per la raccolta dei dati e fornisca altre informazioni quali i metodi di misura, eventuali indicatori, la presenza o meno di *baseline* e quanto altro opportuno in base alle esigenze della valutazione;
- stabilire le modalità di partecipazione degli stakeholder alla valutazione con particolare attenzione ai beneficiari e ai gruppi più vulnerabili.

### 2.b. Qualità

Il team di valutazione userà diversi metodi (inclusa la triangolazione) al fine di assicurare che i dati rilevati siano validi.

La valutazione dovrà conformarsi ai *Quality Standards for Development Evaluation* dell'OCSE/DAC.<sup>2</sup>

### 2.c. Criteri

I criteri di valutazione, citati in precedenza, sono quelli definiti in ambito OCSE-DAC, assieme ai principi base per il loro utilizzo. Nel rimandare alle fonti OCSE-DAC per maggiori dettagli<sup>3</sup>, di seguito si evidenziano i principali aspetti di ciascun criterio:

<sup>2</sup> [https://www.oecd.org/en/publications/dac-quality-standards-for-development-evaluation\\_9789264083905-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/dac-quality-standards-for-development-evaluation_9789264083905-en.html)

<sup>3</sup> Per le definizioni dei Criteri OCSE si rinvia al seguente link <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html>

- **Impatto:** Si analizzeranno gli effetti significativi dell'intervento, positivi e negativi, previsti o imprevisti o prevedibili, in un ambito più ampio ed in un lasso di tempo più lungo rispetto ai risultati diretti ed immediati. Nel valutare l'impatto si considereranno quindi gli effetti in ambito sociale, economico ed ambientale nonché relativi alle tematiche più importanti: benessere delle comunità, diritti umani, uguaglianza di genere etc.
- **Rilevanza:** Il team di valutazione dovrà verificare in che misura l'obiettivo ed il disegno dell'iniziativa rispondano (e continuino a rispondere in presenza di mutate circostanze) ai bisogni, le politiche e le priorità dei beneficiari globali, del Paese e delle istituzioni del partner.
- **Coerenza:** Si verificherà la compatibilità dell'intervento con altri interventi nel settore, all'interno dello stesso Paese, sia da parte della cooperazione italiana che da parte di altri Paesi.
- **Efficacia:** La valutazione misurerà il grado e l'entità in cui gli obiettivi dell'iniziativa, intesi in termini di risultati diretti ed immediati, siano stati raggiunti o si prevede lo saranno, con attenzione ai diversi risultati all'interno dei vari gruppi di beneficiari.
- **Efficienza:** La valutazione analizzerà se l'utilizzo delle risorse sia stato ottimale, o si prevede lo sarà, per il conseguimento dei risultati del progetto sia in termini economici che di tempistica ed efficienza gestionale.
- **Sostenibilità:** Si valuterà la potenziale continuità nel medio e nel lungo termine dei benefici dell'iniziativa, sia di quelli già prodotti che di quelli che potranno derivarne in futuro.

## 2.d. Quesiti valutativi

I quesiti valutativi dovranno essere formulati soprattutto in funzione dell'utilità e degli obiettivi della valutazione. Anche l'interpretazione specifica dei criteri OCSE-DAC, nonché di eventuali criteri aggiuntivi, dipenderà da cosa la valutazione mira ad evidenziare e dall'utilizzo che della valutazione stessa si intende fare. Le domande sull'efficacia e sull'impatto dovranno basarsi sul livello degli *outcome* e degli impatti specifici generati, anziché su specifici output e sull'impatto globale, difficilmente quantificabile.

Per meglio valutare l'impatto, una parte dei quesiti dovranno essere del tipo causa-effetto. Alcune domande dovranno essere indirizzate a tematiche trasversali (povertà, diritti umani, questioni di genere o ambientali etc.).

In ogni caso, i quesiti (principali e supplementari) dovranno essere formulati quanto più possibile in maniera dettagliata, facendo riferimento alle specifiche caratteristiche degli interventi, in forma chiara e con un taglio operativo che tenga anche conto della concreta possibilità di darvi una risposta.

## 2.e. Coinvolgimento degli stakeholder

I metodi utilizzati dovranno essere il più partecipativi possibile, prevedendo in tutte le fasi il coinvolgimento dei destinatari "istituzionali" della valutazione, del Paese partner, dell'ente esecutore, dei beneficiari degli interventi ed in generale di tutti i principali stakeholder.

Il team di valutazione dovrà coinvolgere gli stakeholder locali nella realizzazione della valutazione realizzando attività formative di *capacity building* volte a migliorare la capacità valutativa del Partner.

Inoltre, al termine della visita sul campo, le informazioni utili alla valutazione raccolte saranno condivise dal team con gli stakeholder locali.

I principali stakeholder locali includono:

- Ministero dell'Agricoltura, delle Risorse Idriche e della Pesca Marittima tunisino (MARHP)

- Direzione Generale Pesca e Acquacoltura (DGPAq)
- Ministero dell'Economia e della Pianificazione tunisino (MEP)
- I Governatorati e le istituzioni locali coinvolte (CRDA, APIP, AVFA, ecc)
- Associazioni produttive dei pescatori/pescatrici (GDAP, GIPP, SMBSP, UTSS e UTAP)

#### 2.f. Profilo del team di valutazione

Il servizio di valutazione dovrà essere svolto da un team di valutazione, composto da almeno 3 membri, incluso il *team leader*, il quale sarà il referente della DGCS per l'intera procedura e parteciperà alle riunioni ed ai seminari previste dal piano di lavoro.

Il *team leader* dovrà avere i seguenti requisiti minimi:

- Diploma di laurea triennale;
- Padronanza della lingua italiana, parlata e scritta;<sup>4</sup>
- Padronanza della lingua francese e inglese, parlata e scritta;
- Esperienza in attività di valutazione di iniziative di cooperazione allo sviluppo (almeno 3 anni);
- Esperienza in coordinamento di team multidisciplinari (almeno 1 anno).
- Conoscenza approfondita della metodologia RBM e degli strumenti e modalità di intervento della Cooperazione italiana.

Gli altri due membri obbligatori del team dovranno possedere i seguenti requisiti minimi:

- Diploma di laurea triennale;
- Padronanza della lingua francese e inglese, parlata e scritta.
- Esperienza in attività di valutazione di iniziative di cooperazione allo sviluppo (almeno 1 anno);
- Conoscenza della gestione del ciclo del progetto e dei progetti di cooperazione allo sviluppo.

Il team di valutazione dovrà inoltre disporre delle seguenti competenze, che potranno essere possedute da uno o più membri obbligatori o aggiuntivi:

- Competenze economico-finanziarie con particolare riguardo allo sviluppo del settore della pesca;
- Conoscenza del Paese e del contesto istituzionale;
- Conoscenza della lingua araba come lingua veicolare
- Competenza in interviste, ricerche documentate, raccolta e analisi dei dati;
- Competenza adeguata in tematiche trasversali;
- Ottime capacità analitiche, redazionali e di presentazione dei dati.

Il team di valutazione potrà includere esperti locali in qualità di membri del team stesso.

#### **3. Prodotti dell'esercizio di valutazione**

Si elencano di seguito gli output dell'esercizio.

---

<sup>4</sup> Per padronanza si intende qui, come in seguito, una conoscenza della lingua in questione al livello C del QCER (non sono richiesti formali attestati)

- Un **Rapporto d'Avvio in lingua italiana** (intorno alle 20 pagine), da trasmettere alla stazione appaltante entro la scadenza concordata in occasione dell'incontro di avvio della valutazione presso la DGCS (generalmente 20 giorni). Il documento dovrà includere la descrizione dell'ambito della valutazione, dei quesiti valutativi principali e supplementari, dei criteri e degli indicatori che verranno utilizzati per rispondere alle domande, delle metodologie che si intendono utilizzare per la raccolta e l'analisi dei dati e per la valutazione in generale, della definizione del ruolo e delle responsabilità di ciascun membro del team di valutazione, del piano di lavoro comprensivo del cronoprogramma delle attività e delle modalità di svolgimento delle visite sul campo.
  
- Un **Rapporto finale** (max 50 pagine allegati esclusi) **in lingua italiana e tradotto in inglese e francese**. Oltre che in **formato Word e Pdf (max 3Mb)**, i rapporti nelle 3 lingue dovranno essere forniti, **in formato cartaceo rilegato in brossura, nella misura di 5 copie per ciascuna delle 3 lingue (15 copie complessivamente)**. La redazione e la traduzione in lingua dovranno essere di un livello qualitativo professionale. Il Rapporto dovrà inoltre contenere elementi di infografica che facilitino la lettura e diano immediata evidenza delle risultanze della valutazione. Ulteriori indicazioni in merito al formato e alla struttura del rapporto sono fornite nella relativa scheda descrittiva.
  
- Una **Sintesi del Rapporto Finale** (max 20 pagine), **in lingua italiana e tradotto in inglese e francese**. Oltre che in **formato Word e Pdf (max 3Mb)**, le sintesi nelle 3 lingue dovranno essere forniti **in formato cartaceo rilegato in brossura, nella misura di 5 copie per ciascuna delle 3 lingue (15 copie complessivamente)**. Le copie cartacee dovranno essere dotate di copertina plastificata. La redazione e la traduzione in lingua dovranno essere di un livello qualitativo professionale. Il Rapporto dovrà inoltre contenere elementi di infografica che facilitino la lettura e diano immediata evidenza delle risultanze della valutazione. Nella versione sintetica del rapporto si dovranno necessariamente includere l'ambito e gli obiettivi della valutazione, l'approccio metodologico, le principali conclusioni e le raccomandazioni.
  
- **Documentazione fotografica** (in alta definizione) sull'iniziativa valutata e sul suo contesto, a sostegno delle conclusioni della valutazione, fornita su supporto informatico.
  
- **Due presentazioni Power Point**, rispettivamente in italiano ed in francese, per illustrare le principali risultanze della valutazione (da utilizzare anche a supporto dei seminari programmati).
  
- **Seminario di presentazione del rapporto finale presso il MAECI-DGCS.**
  
- **Seminario di presentazione del rapporto finale in loco.**

**Seguono:**

- **Scheda descrittiva del progetto;**
- **Disposizioni gestionali e piano di lavoro;**
- **Scheda relativa a formato e struttura del Rapporto di valutazione.**

Pag. 9



## SCHEMA DESCrittiva PROGETTO

<b>TITOLO DEL PROGRAMMA</b>	Stabilizzazione e sviluppo socio-economico delle regioni costiere Tunisine - NEMO KANTARA
<b>LUOGO DEL PROGRAMMA</b>	TUNISIA Zone costiere dei Governatorati di Gabes et de Médenine (Zarzis, Djerba), Bizerte (Ghar El Melh), Nabeul (Kelibia, B.Khyar, Slimen), Sfax (Kerkenah).
<b>LINGUA DEL PROGRAMMA</b>	Francese
<b>DURATA EFFETTIVA</b>	ottobre 2019 – maggio 2023
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO</b>	Multi Bilaterale
<b>TIPOLOGIA</b>	Dono
<b>BUDGET TOTALE</b>	5.000.000
<b>ENTE ESECUTORE</b>	Istituto Agronomico Mediterraneo di Bari - CIHEAM

### OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE (SDGs)

O1 - Eliminare la povertà in tutte le sue forme e ovunque nel mondo

O5 - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze

O8 - Promuovere una crescita economica sostenuta, condivisa e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti

O12 - Stabilire modelli di consumo e produzione sostenibili

O13 - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti<sup>5</sup>

O14 - Conservare e sfruttare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine ai fini dello sviluppo sostenibile<sup>6</sup>

### Contesto dell'iniziativa

L'agricoltura e la pesca sono componenti essenziali dell'economia tunisina. Questi due settori contribuiscono a circa il 10% del prodotto interno lordo (PIL) del Paese e rappresentano circa l'11% delle esportazioni totali, e sono sempre stati un'importante fonte di reddito e di occupazione per molte

<sup>5</sup> Questo obiettivo è stato aggiunto poiché ritenuto rilevante per la valutazione ex-post dell'iniziativa, si segnala tuttavia che non è presente nella proposta d'iniziativa iniziale.

<sup>6</sup> Ibid.

famiglie, in particolare nelle comunità rurali e costiere del sud del Paese. Dal punto di vista ambientale e sociale, il settore contribuisce alla dinamica delle regioni, garantendo un equilibrio che consente sia la stabilizzazione della popolazione che la conservazione e lo sviluppo delle risorse naturali. La sostenibilità di questo settore è strettamente legata alla resilienza dei suoi operatori di fronte alle varie sfide, soprattutto climatiche ed economiche. L'orientamento della Tunisia verso un nuovo modello di sviluppo agricolo che tenga conto delle questioni economiche, territoriali, sociali e climatiche si riflette chiaramente nelle varie strategie nazionali, come la strategia nazionale per la transizione ecologica, le strategie legate alla promozione delle organizzazioni professionali e alla loro integrazione in catene del valore sostenibili e inclusive.

L'iniziativa, approvata nel 2019, in linea con il Memorandum d'Intesa per la Cooperazione allo Sviluppo (2017-2020) firmato dal Governo italiano e il Governo tunisino a febbraio 2017, è stata implementata dall'ottobre 2019 al maggio 2023. Il progetto, è destinato a sostenere lo sviluppo nelle aree costiere tunisine aumentando la resilienza delle comunità attraverso il rafforzamento delle filiere produttive della pesca, con l'obiettivo di aumentare in particolare il reddito delle donne e della popolazione giovanile, altrimenti costretta all'abbandono delle attività poco redditizie di pesca tradizionale e attratta da attività illecite quali il traffico di migranti (zone frontaliere con la Libia).

#### **Obiettivo generale e specifico**

Gli obiettivi specifici sono:

- Obiettivo Specifico 1: migliorare e diversificare la produzione ed il reddito degli operatori della pesca nei governatorati di Gabes e Médenine;
- Obiettivo Specifico 2: rafforzare le capacità di pianificazione costiera in 5 regioni pilota (Médenine, Gabes, Nabeul, Sfax, Bizerte).

L'obiettivo generale è il miglioramento della resilienza delle comunità costiere, attraverso la gestione integrata e sostenibile delle risorse naturali e la partecipazione allo sviluppo locale.

#### **Finanziamento**

L'iniziativa in valutazione, approvata nel marzo 2019 con Delibera n. 29 alla II riunione del Comitato Congiunto, prevede un finanziamento per un importo di 5 milioni di euro (a dono) a favore di CIHEAM BARI, suddiviso nelle tre annualità del progetto.

#### **Descrizione strategia di intervento**

L'iniziativa si inserisce in piena coerenza con le strategie di sviluppo locale del governo tunisino, in particolare con la priorità di rafforzare lo sviluppo locale/regionale potenziando il sistema di decentralizzazione. L'iniziativa è altresì coerente con la strategia dell'Unione Europea e degli Stati Membri che mira a sostenerne la necessità di rafforzare i legami tra la formazione dei giovani e il mondo del lavoro. Il progetto Nemo-Kantara si concentra infatti sulle zone costiere tunisine, in particolare nella regione di Gabes e Médenine, caratterizzate da un'alta concentrazione di giovani (il 20% della popolazione ha un'età compresa fra i 20 e i 29 anni). Il progetto mira al rafforzamento della resilienza

delle comunità costiere attraverso il potenziamento delle filiere produttive della pesca. La strategia di intervento alla base dell'iniziativa si fonda sui seguenti tre elementi: i) aumentare la resilienza delle comunità costiere tunisine, in particolar modo delle famiglie degli operatori della pesca al fine di migliorare i propri redditi e formare professionalmente i loro figli; ii) migliorare la produttività attraverso l'adeguamento delle infrastrutture di base nel settore della pesca, il rafforzamento dei processi di trasformazione dei prodotti ittici, il potenziamento dei canali commerciali (nazionali/internazionali), il sostegno alle cooperative e ai gruppi produttori e il miglioramento dell'accesso al credito; iii) migliorare la qualità attraverso il rafforzamento delle scuole professionali della pesca, il miglioramento dei laboratori di analisi dei prodotti ittici, la messa in rete degli operatori della pesca e un potenziamento della formazione attraverso scambi formativi con le realtà italiane delle diverse filiere produttive.

#### **Risultati da conseguire**

I risultati attesi sono i seguenti:

1. Le organizzazioni di produttori del settore della pesca e gli attori istituzionali di Gabes e Medenine si rafforzano e interagiscono in una rete per gestire le risorse naturali in modo sostenibile.
2. La competitività degli operatori della pesca è rafforzata attraverso il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi di base al fine di soddisfare la domanda locale e internazionale.
3. Le attività produttive diversificate/migliorate offrono nuove opportunità ai giovani e alle donne.
4. Lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Medenine, Gabes, Nabeul, Sfax, Bizerte, è migliorato attraverso la fornitura di piani di sviluppo costiero al MARPH. (Masterplan) (OS 2).

#### **Elenco dei beneficiari**

I beneficiari sono circa 5.200 persone (di cui 1.200 donne) appartenenti alle cooperative, alle associazioni produttive dei pescatori/pescatrici (GDAP) tra cui, nello specifico: 2.500 pescatori individuali; 1.200 donne pescatrici di molluschi; 21 associazioni di pescatori di Gabes e Médenine (circa 1.500 aderenti); il personale del Ministero dell'Agricoltura al livello centrale (DG Pêche) e locale (CRDA, APIP, GIPP); studenti e insegnanti delle Scuole professionali della pesca (200 circa); il personale dei 5 laboratori a Tunisi e a Sfax (5 operatori); studenti e insegnanti delle scuole di Gabes e Médenine (80 beneficiari circa).

#### **Variazioni intervenute**

L'iniziativa, prevista con una durata originale di 36 mesi, è stata oggetto di una variante non onerosa (VNO) e di un'estensione temporale di 7 mesi.

## DISPOSIZIONI GESTIONALI E PIANO DI LAVORO

<b>Desk Analysis</b>	In questa prima fase i valutatori esamineranno la documentazione riguardante il progetto. Dopo la firma del contratto la DGCS fornirà al team di valutazione ulteriore documentazione relativa all'iniziativa oggetto della valutazione. Nella riunione d'avvio, il team incontrerà i rappresentanti degli uffici della DGCS, gli esperti/funzionari dell'Agenzia ed altri stakeholder rilevanti.
<b>Rapporto d'avvio</b>	Il team dovrà predisporre il Rapporto d'avvio (vedi pag. 8), che sarà soggetto ad approvazione da parte della DGCS, entro la scadenza concordata in occasione dell'incontro di avvio della valutazione presso la DGCS (generalmente 20 giorni).
<b>Visita sul campo</b>	Coordinandosi con il MAECI, l'Ambasciata d'Italia e la Sede dell'AICS a Tunisi, il team di valutazione visiterà i luoghi dell'iniziativa, intervisterà le parti interessate, i beneficiari e raccoglierà ogni informazione utile alla valutazione. Il team di valutazione si recherà sul campo per un <b>periodo stimato di 15 giorni complessivi</b> (la durata effettiva sarà determinata dall'offerente). Il suddetto periodo dovrà essere coperto da almeno uno dei membri obbligatori. La presenza in loco del team leader, anche per un periodo circoscritto, è incentivata con l'attribuzione di relativo punteggio in sede di valutazione dell'offerta tecnica (Piano di lavoro). Al termine della visita sul campo, le informazioni utili alla valutazione raccolte saranno condivise dal team con gli stakeholder locali.
<b>Bozza del rapporto di valutazione</b>	Il team predisporrà la bozza del rapporto di valutazione, che dovrà essere inviata per l'approvazione da parte della DGCS.
<b>Commenti delle parti interessate e feedback</b>	La bozza di rapporto sarà sottoposta ai soggetti interni alla DGCS, ai rappresentanti dell'Agenzia e altri eventuali stakeholder individuati dalla DGCS per questa finalità. Commenti e feedback saranno comunicati ai valutatori invitandoli a dare i chiarimenti richiesti e fare eventuali contro-obiezioni.
<b>Seminario presso la DGCS</b>	La DGCS organizzerà un Seminario per la presentazione da parte del team della bozza del rapporto di valutazione, per l'acquisizione di eventuali commenti e feedback da parte dei soggetti di cui al paragrafo precedente, utili alla stesura del rapporto definitivo.
<b>Rapporto finale e documentazione accessoria</b>	Il team di valutazione, tenendo conto dei commenti ricevuti, definirà il rapporto finale e lo trasmetterà alla DGCS, per l'approvazione. Il rapporto può includere i commenti degli stakeholder. Al rapporto saranno allegati i ToRs, la lista completa dei quesiti valutativi con relativi indicatori e fonti e l'elenco della documentazione consultata. Assieme al rapporto dovrà essere fornito il materiale fotografico e l'ulteriore documentazione prodotta nel corso della valutazione: i questionari, i documenti specifici prodotti per gli approfondimenti di particolari tematiche o linee di intervento, le fonti informative secondarie utilizzate, le tecniche di raccolta dei dati nell'ambito di indagini ad hoc, le modalità di organizzazione ed esecuzione delle interviste, la definizione e le modalità di quantificazione delle diverse categorie di indicatori utilizzati, le procedure e le tecniche per l'analisi dei dati e per la formulazione delle risposte ai quesiti valutativi, inclusa la Matrice di Valutazione etc.
<b>Seminario in loco</b>	Il team di valutazione organizzerà, in coordinamento con la DGCS, e con il supporto dell'Ambasciata d'Italia e della Sede dell'AICS a Tunisi, un seminario per la presentazione alle controparti del rapporto finale di valutazione. I risultati della valutazione verranno presentati ai principali interlocutori locali: soggetti istituzionali, enti esecutori, rappresentanti dei beneficiari etc. I costi organizzativi del seminario (incluso affitto della sala, catering, eventuali rimborsi per lo spostamento dei partecipanti locali) saranno integralmente a carico dell'offerente. Le modalità organizzative di massima del seminario dovranno essere illustrate nell'offerta del concorrente e concordate in tempo utile nel dettaglio con la DGCS.

## FORMATO E STRUTTURA DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE

<b>Rilegatura</b>	In brossura con copertina plastificata recante l'indicazione del titolo dell'iniziativa anche nella parte laterale.
<b>Carattere</b>	Arial o Times New Roman, corpo 12 minimo
<b>Copertina</b>	Il file relativo alla prima pagina sarà fornito dall'Ufficio III della DGCS assieme ai contenuti da inserire nella prima pagina (modalità di aggiudicazione, disclaimer etc.)
<b>Lista degli acronimi</b>	Sarà inserita una lista degli acronimi utilizzati
<b>Localizzazione degli interventi</b>	Inserire una carta geografica relativa alle aree oggetto dell'iniziativa.
<b>Sintesi iniziale</b>	Quadro sintetico di contesto, ambito ed obiettivi della valutazione, metodologia di raccolta e analisi dati, principali conclusioni e raccomandazioni. Segnalare che del rapporto finale è disponibile una versione sintetica. (Max 5 pagine)
<b>Contesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situazione Paese (Max 2 pagine), basata su informazioni rilevate da fonti internazionali accreditate.</li> <li>- Breve descrizione delle politiche di sviluppo attive nel Paese, con particolare riferimento alla cooperazione italiana, e della sua situazione politico-istituzionale, socio-economica e culturale.</li> </ul>
<b>Ambito ed obiettivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrizione delle iniziative valutate che includa logica e strategia di base, obiettivi generali e specifici, risultati previsti e stato di realizzazione dei singoli progetti</li> <li>- Obiettivi generali e specifici della valutazione.</li> </ul>
<b>Quadro teorico e metodologico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I criteri di valutazione.</li> <li>- La metodologia utilizzata e la sua applicazione, segnalando le eventuali difficoltà incontrate.</li> <li>- Le fonti informative e il loro grado di attendibilità.</li> </ul>
<b>Presentazione dei risultati</b>	La presentazione dei risultati della valutazione dovrà articolarsi sulla base dei quesiti formulati dall'offerente e delle relative risposte (adeguatamente documentate).
<b>Conclusioni</b>	Le conclusioni, fondate sui risultati della valutazione, includeranno un giudizio chiaro e motivato in merito a ciascuno dei criteri di valutazione e dovranno tenere conto di quanto richiesto nella sezione Utilità dei ToRs e delle tematiche trasversali.
<b>Raccomandazioni</b>	Le raccomandazioni, relative ad aspetti specifici delle iniziative valutate o a carattere generale, devono comunque essere fondate sulle risultanze e le conclusioni della valutazione. Sono indirizzate ai destinatari istituzionali e finalizzate al miglioramento delle strategie della cooperazione italiana e dei progetti futuri. Per facilitare la management response devono essere limitate nel numero (indicativamente non più di 10 raccomandazioni principali) e prevedere una formulazione sintetica che evidenzi chiaramente l'azione da svolgere, accompagnata da un eventuale ulteriore testo esplicativo.
<b>Lezioni apprese e buone pratiche</b>	Sono fondate sulle risultanze della valutazione e possono andare al di là del ristretto ambito del progetto.
<b>Allegati inseriti nel rapporto</b>	In calce al rapporto devono essere inseriti i ToRs, la lista completa dei quesiti valutativi con relativi indicatori e fonti e l'elenco della documentazione consultata. Ulteriori allegati possono essere inseriti se non contengono dati potenzialmente sensibili (nominativi individuali ed altre informazioni che possono essere usate per identificare individui). Nel rapporto può anche essere inserito l'elenco di tutta la documentazione accessoria prodotta (questionari etc.), inclusa quella non allegata.

## Allegato 2: Elenco delle domande di valutazione e dei relativi indicatori associati

### Guida per la realizzazione degli incontri

Incontro n. \_\_\_\_\_ /NM/SV/SH/VS

Governatorato: Nabeul Sfax Médenine Gabés Tunisi Italia

Nome della persona intervistata:

Istituzione di appartenenza

Ruolo:

Data: \_\_\_\_\_ Luogo: \_\_\_\_\_

E-mail/numero di telefono \_\_\_\_\_

Nome del valutatore/valutatrice: \_\_\_\_\_

Modalità di conduzione dell'incontro: In linea ----- in presenza

#### 1. Pertinenza

1.1 In quale misura il progetto prende in considerazione, i processi e le dinamiche del contesto?

- Presenza di processi, dinamiche e situazioni di crisi non considerate nel progetto.

1.2 In quale misura il progetto viene prende in considerazione, le condizioni, le possibilità e le opportunità degli stakeholder?

- Corrispondenza tra le ipotesi relative all'implicazione degli stakeholder e le loro condizioni, possibilità e opportunità reali.

1.3 In quale misura le azioni del progetto contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati previsti?

- Coerenza logica tra obiettivi, risultati e azioni.

1.4 In che cosa misura il progetto prevede meccanismi di monitoraggio e di valutazione efficaci?

- Validità e misurabilità degli indicatori del quadro logico
- Presenza di un piano di monitoraggio e di valutazione in grado di influenzare la realizzazione dell'iniziativa.

1.5 In quale misura il progetto è stato formulato in modo da influenzare la protezione dei diritti dell'uomo, le dinamiche di genere e l'inclusione sociale, così come i processi riguardanti la protezione dell'ambiente?

- Presenza di strategie e azioni orientate alla protezione e alla promozione dei diritti umani
- Presenza di strategie e azioni orientate alla promozione dell'uguaglianza tra le donne e gli uomini e all'eliminazione del processo di esclusione sociale fondato sul genere
- Presenza di strategie e azioni orientate all'inclusione sociale e alla lotta contro le discriminazioni

- Presenza di strategie e azioni orientate alla gestione dei processi e delle dinamiche ambientali, in collegamento con il cambiamento climatico e la transizione energetica

## 2. Coerenza

- 2.1 In quale misura il progetto contribuisce ai piani e alle politiche di sviluppo a favore dei principali stakeholder presi in esame?
  - Corrispondenza tra le azioni previste e i piani governativi, locali o del donatore.
  - Sinergie e interdipendenze tra gli interventi di una stessa istituzione.
  - Coerenza tra l'intervento e le norme e i criteri internazionali ai quali l'istituzione aderisce.
- 2.2 In quale misura il progetto è coerente con quelli degli altri attori nello stesso contesto?
  - Esistenza di complementarietà, armonizzazione e coordinamento con altri attori.
  - Assenza di sovrapposizioni con altri progetti/donatori.
  - Valore aggiunte del progetto in relazione ad altre iniziative/politiche nello stesso settore e territorio.

## 3. Efficacia

- 3.1 In quale misura le azioni previste sono state realizzate?
  - Azioni effettivamente realizzate vs pianificazione.
- 3.2 In quale misura queste azioni hanno permesso il raggiungimento dei risultati previsti?
  - Indicatori del quadro logico, dei risultati e dei prodotti.
- 3.3 In quale misura le azioni sono state adattate ai bisogni e alle condizioni reali?
  - Misure di adattamento adottate.
  - Corrispondenza tra pianificazione e implementazione.
- 3.4 Quali fattori hanno influenzato la realizzazione delle attività e i loro risultati?
  - Fattori di ostacolo identificati dagli stakeholder
  - Fattori di facilitazione identificati dagli stakeholder

## 4. Efficienza

- 4.1 Le risorse previste sono state adeguate?
  - Attività non realizzate per mancanza di risorse.
- 4.2 La gestione delle risorse è stata efficace?
  - Ritardi legati alla disponibilità/gestione delle risorse.
  - Impegno di risorse impreviste.
  - Percentuale di risorse effettivamente utilizzate in rapporto al budget.
  - Percentuale dei costi di gestione rispetto alle risorse investite nelle attività.

## 5. Sostenibilità

- 5.1 In quale misura le azioni condotte hanno generato effetti durevoli?
  - Esistenza e messa in opera effettiva di una strategia di sostenibilità
  - Azioni messe in opera per assicurare la perennità degli effetti del progetto
  - Azioni autonome avviate dagli stakeholder per garantire la sostenibilità degli effetti
  - Esistenza di una strategia di uscita formalizzata

## 6. Impatto

- 6.1 In quali misure le azioni condotte hanno attivato dinamiche di cambiamento o prodotto trasformazioni nel contesto?
  - Cambiamenti nelle attività produttive e nei processi di innovazione tecnologica, in particolare nel settore della pesca

- Cambiamenti alle entrate e alle condizioni di vita delle comunità interessate
- Cambiamenti nella funzionalità delle istituzioni
- Cambiamenti nella funzionalità delle infrastrutture
- Cambiamenti nell'accesso alle conoscenze e alla formazione per gli stakeholder
- Cambiamenti nella composizione e nella funzionalità delle organizzazioni di produttori
- Cambiamenti nell'accesso alle opportunità di credito per i produttori interessati
- Cambiamenti nei piani di sviluppo locale e nel processo di governance locale
- Cambiamenti nella partecipazione degli attori locali alle decisioni relative allo sviluppo locale
- Cambiamenti nelle politiche di sviluppo locale
- Cambiamenti nelle condizioni dell'ambiente costiero locale
- Cambiamenti nelle relazioni di genere, in quanto indicatore trasversale in tutti le componenti del progetto

6.2 In quali misure le azioni hanno generato effetti imprevisti, desiderabile e non desiderabili?

- Altri cambiamenti sociali, economici e politici apparsi a livello locale
- Reazioni degli attori locali e degli stakeholder alle azioni del progetto
- Azioni intraprese dalle amministrazioni pubbliche nazionali e i donatori in relazione al progetto

## 7. Valore aggiunto

7.1 In quale misura il progetto ha influito sulle conoscenze disponibili riguardo alle dinamiche di sviluppo costiero

- Conoscenze prodotte attraverso il progetto

7.2 In quale misura il progetto ha influito sulle politiche settoriali e di sviluppo locale

- Azioni e pratiche del progetto riprodotte nel quadro di altre iniziative
- Nuove iniziative e politiche di sviluppo fondate sull'esperienza del progetto

7.3 In quale misura il progetto ha reso disponibili le tecnologie e le azioni innovative utilizzabili a livello locale o in contesti simili?

- Innovazioni tecnologiche sperimentate
- Azioni innovative sperimentate che sembrano riproducibili in contesti simili

## 8. Buone pratiche identificate (osservazioni positive che potrebbero essere riprodotte in altri contesti o progetti simili).

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## 9. Lezioni apprese (osservazioni negative o difficoltà incontrate, da prendere in considerazione per le iniziative future)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

## 10. Raccomandazioni formulate dalle persone intervistate

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Allegato 3: Elenco delle persone e delle organizzazioni consultate

### Incontri con informatori qualificati

Istituzioni statali/parastatali a livello nazionale				
	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	APIA	Ingegnere Principale		D
2	DGPA	Ex capo Arrondissement de Pêche et d'Aquaculture Zarzis Membro del CTR Médenine Attualmente DG della DGPA		U
3	UTSS	Responsabile del progetto		D
4	UTSS	Coordinatrice centrale del programma di sviluppo		D
5	MARHP	Coordinatore ad interim Membro del CoPil		U
6	UTSS	Responsabile del progetto Trace		U
7	DGSV	Veterinario		U
Istituti di ricerca				
	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	IRVT	Ricercatrice		D
2	IRVT	Tecnica		D
3	CTA/ISPAB	Ricercatore Ingegnere capo "Unità di ricerca sfruttamento degli ambienti acquatici"		U
4	INSTM	Direttrice del laboratorio B3 Aqua		D
5	INSTM	Ricercatrice		D
6	INSTM	Ricercatrice		D
Istituzioni pubbliche/parapubbliche al livello del Governatorato di Gabès				
	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	Distretto della pesca	Capo distretto Ex capo del distretto di Nabeul		U
2	Distretto della pesca	Capo servizio		U
3	APIP	Capo porto (Gabès e Sfax)		U
4	CRSS	Coordinatrice regionale di progetti (Nabeul)		D
5	GIPP	Rappresentante regionale Membro del CTER		U
6	APIP	Capo Port di pesca Gabès		D
7	APIP	Responsabile tecnico del porto		D
8	CRDA	Commissario CRDA		U
GDAP-SMBSP Governatorato di Gabès				
	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	GDAP Zarat vongole	EX presidente del GDAP		U
2	GDAP Zarat vongole	Attuale presidente del GDAP		D

3	GDAP vongole	Zarat	Membro al GDAP		D
4	GDAP vongole	Zarat	Membro al GDAP		D
5	GDAP costiera	Pesca Zarat	Presidente del GDAP		U
6	GDAP Ghannouch		Presidente del GDAP		U

#### Scuola di pesca AVFA di Gabès

	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	CFPP di Gabès	Attuale direttore del CFPP Ex formatore		U
2	CFPP di Gabès	Divulgatore		U
3	CFPP di Gabès	Formatore		U

#### Beneficiari delle azioni (Att. 3.2.4) Creazione e gestione del fondo di investimento di Gabès

	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	Progetto BAYA BIO	Proprietario		D
2	Unità di fabbricazione alimenti per bestiame	Proprietario		D
3	Unità di frantumazione della plastica	Proprietario		U
4	Aicha Bio	Proprietario		D
5	Ristorante frutti di mare "Al Soltana"	Proprietario		D
6	Progetto agricolo (in serra)	Proprietario		U
7	Atelier di produzione detergivi	Proprietario		D
8	Dar Al Oula	Proprietario		D
9	Projet agricole (coltura in serra)	Coniuge della proprietaria		U

#### Beneficiari del credito Enda à Gabès

	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1		Pescatore		U
2		Proprietario della barca		D

#### Startup finanziate a Gabès

	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	Laboratorio di meccanica	Proprietario		U
2	Laboratorio di meccanica	Proprietario		U

#### Equipe CIHEAM a Gabès

	Istituzione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	CIHEAM	Coordinatrice regionale		D

2	CIHEAM	Animatrice locale		D
3	CIHEAM	Animatrice locale		D
<b>Istituzioni pubbliche/para-pubbliche a livello del Governatorato di Médenine</b>				
	<b>Istituzione</b>	<b>Funzione</b>	<b>Persona intervistata</b>	<b>Genere</b>
1	CRSS	Amministratore regionale Médenine		U
2	CRSS	Coordinatrice		D
3	CRSS	Coordinatrice		D
4	CRDA	Commissario		U
5	Distretto Pesca	Capo Distretto Pesca e Acquacultura		U
6	GIPP	Vicedirettore capo ufficio di Médenine		U
7	APIP Houmet Souk	Chef de port		U
8	APIP Houmet Souk	Tecnico		U
<b>Comunità rurali costiere/Associazioni/Società Governatorato di Médenine</b>				
	<b>Tipologia</b>	<b>Numero</b>	<b>Luogo</b>	<b>Genere</b>
1	Pescatori ai moli	2		U
2	Pescatori al mercato	20	Houmt Souk	U
<b>GDAP-SMBSP Governatorato di Médenine</b>				
	<b>Istituzione</b>	<b>Funzione</b>	<b>Persona intervistata</b>	<b>Genere</b>
1	GDAP Zaytouna	Tesoriere		U
<b>Scuola pesca AVFA di Médenine</b>				
	<b>Istituzione</b>	<b>Funzione</b>	<b>Persona intervistata</b>	<b>Genere</b>
1	CFPP Zarzis	Direttore		U
2	CFPP Zarzis	Formatore		U
<b>Beneficiari delle azioni (Att. 3.2.4) Creazione e gestione del fondo di investimento di Médenine</b>				
	<b>Istituzione</b>	<b>Funzione</b>	<b>Persona intervistata</b>	<b>Genere</b>
1	Progetto di cucito	Proprietario		D
2	Progetto di fabbricazione di alimenti per il bestiame	Proprietario		U
3	Progetto panetteria artigianale	Proprietario		D
4	Atelier di riparazione di reti da pesca	Proprietario		D
<b>Startup finanziate a Médenine</b>				
	<b>Istituzione</b>	<b>Funzione</b>	<b>Persona intervistata</b>	<b>Genere</b>
1	Progetto di fotografia	Proprietario		U
<b>Equipe CIHEAM a Médenine</b>				
	<b>Istituzione</b>	<b>Funzione</b>	<b>Persona intervistata</b>	<b>Genere</b>
1	CIHEAM	Coordinatore regionale		U
2	CIHEAM	Animatrice locale		D

3	CIHEAM	Animatore locale		U
<b>Staff ed esperti del CIHEAM di Bari</b>				
	Organizzazione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	CIHEAM Bari	Esperto amministrazione		U
2	CIHEAM Bari	esperta Comunicazione		D
3	CIHEAM Bari	Amministratore finanziario		U
4	CIHEAM Bari	Coordinatore internazionale del progetto		U
5	CIHEAM Bari	Esperto socio-economico		U
6	CIHEAM Bari	Stagista		U
7	CIHEAM Bari	Ex studente CIHEAM Bari		U
8	CIHEAM Bari	Amministratore scientifico		U
9	CIHEAM Bari	Esperto		U
10	CIHEAM Bari	Esperto		D
11	CIHEAM Bari	Esperto		U
12	CIHEAM Bari	Esperto		U
<b>Stakeholder Internazionali</b>				
	Organizzazione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	AICS	Direttrice		D
2	AICS	Vice Coordinatore Settore Sviluppo Rurale,		U
3	AICS	Responsabile del programma settore sviluppo economico (progetto ANPE - APAL)		D
4	AICS	Team leader del progetto PRASOC		U
5	AICS	Team leader del progetto ADAPT		U
6	AICS	Ex Desk ONG COSPE		D
7	FAO	Responsabile del progetto FMM		D
8	AFD	Responsabile del polo Agricoltura – Acqua – Ambiente		U
<b>Altri informatori chiave</b>				
	Organizzazione	Funzione	Persona intervistata	Genere
1	Enda Tamweel	Responsabile del Progetto		U
2	Enda Tamweel	Responsabile del Partenariato		D
3	Istruzione per l'occupazione (EFE)	Direttrice		D
4	Consulenza Chikhaoui	Esperto settoriale		U
5	Associazione Italiana Esperti Ambientali (AS ASSIEA)	Esperto settoriale		U

#### Numero totale di persone intervistate per categoria

Categoria	Numero di persone
Istituzioni statali/para-statali a livello nazionale	7
Istituzioni di ricerca	6
Istituzioni pubbliche/para-pubbliche – Governatorato di Gabès	8
GDAP-SMBSP Governatorato di Gabès	6

Scuola di pesca AVFA – Gabès	3
Beneficiari, att. 3.2.4 – Gabès	9
Beneficiari del credito Legge Enda, 3.2.4 – Gabès	2
Startup finanziate, att.3.2.4 – Gabès	2
Equipe CIHEAM – Gabès	3
Istituzioni pubbliche/para-pubbliche – Governatorato di Médenine	8
Comunità rurali/associazioni/società - Médenine (compresi. mercato e moli)	22
GDAP – Médenine	1
Scuola di pesca AVFA – Médenine	2
Beneficiari, att. 3.2.4 – Médenine	4
Startup finanziate, att. 3.2.4 – Médenine	1
Equipe CIHEAM – Médenine	3
Personale ed esperti CIHEAM Bari	12
stakeholder internazionali	10
Altri informatori chiave	3
<b>TOTALE</b>	<b>112</b>

## Allegato 4: Analisi degli stakeholder

### 1. DGPA (Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture)

- **Ruolo previsto:** attore istituzionale principale; controllo tecnico e amministrativo del settore della pesca e dell'acquacoltura.
- **Opportunità:** forte capacità di coordinamento nazionale; conoscenza fine del settore; sostegno politico.
- **Limi**t: capacità d'intervento diretto limitata al livello locale; Dipendenza dal CRDA per la realizzazione regionale.
- **Grado di implicazione reale:** elevato, tanto nella concezione che nel monitoraggio strategico del progetto, in particolare attraverso comitati di pilotaggio (semestrali) e di esecuzione (5 durante la durata del progetto)

### 2. INSTM, IRVT, CTA, DGSV (ricerca e sanità pubblica)

- **Ruolo previsto:** competenza scientifica (sicurezza sanitaria, controllo qualità, acquacoltura).
- **Opportunità:** competenza tecnica di alto livello; supporto all'innovazione.
- **Grado di implicazione reale:** molto pertinente nelle componenti di valorizzazione dei prodotti del mare e di qualità sanitaria.
- **Limi**ti: interazione possibile tra l'INSTM, il Centre Technique de l'Aquaculture (CTA) implicito in R2, attività 2.3.1 e 2.3.2<sup>36</sup>, attività e l'IRVT di Sfax.

### 3. CRDA (Commissariats Régionaux au Développement Agricole)

- **Ruolo previsto:** implementazione regionale, inquadramento dei beneficiari, monitoraggio tecnico
- **Opportunità:** presenza territoriale forte, buona conoscenza dei beneficiari; accesso ai mezzi logistici regionali.
- **Grado di implicazione reale:** attivo nelle attività di terreno (diagnostica, inquadramento); variabile a seconda delle regioni.
- **Limi**ti: forte rotazione del personale d'inquadramento; capitalizzazione limitata delle conoscenze. I responsabili intervistati conoscono poco il progetto, spesso ridotto alle infrastrutture realizzate.

### 4. APIP – Agenzia dei porti e degli impianti di pesca al livello centrale e locale

- **Ruolo previsto:** L'APIP è l'istituzione pubblica incaricata della pianificazione, costruzione e gestione delle infrastrutture portuali. Nel progetto, è specificamente responsabile della costruzione di cinque nuovi moli nel governatorato di Médenine, nei siti seguenti: Sedouikech (Midoun), Chat Laflef (Sidi Makhlof), Ayati (Médenine Sud), Borj Djilij (Houmt Souk), e Guellala (Ajim). Assicura inoltre la supervisione dei lavori, gli studi tecnici, gli appalti, e l'integrazione di soluzioni intelligenti (energia, acqua, sicurezza).
- **Opportunità:** Ruolo chiave per la sostenibilità delle infrastrutture; savoir-faire in ingegneria marittima; capacità di standardizzare le infrastrutture e di integrarle nella rete nazionale. Queste costruzioni permettono di migliorare le condizioni di sbarco nelle zone marginali.
- **Grado di implicazione reale:** L'APIP è un attore operativo maggiore in relazione al risultato 2, con un'implicazione diretta nella realizzazione di infrastrutture strutturanti, a livello centrale e locale.
- **Limi**ti: debole supervisione della implementazione dei punti d'acqua e di elettricità intelligente; lentezza nell'organizzazione della manutenzione dei moli.

### 5. Centri di formazione professionale della pesca (CFPP) che rientra nell'AVFA

- **Ruolo previsto:** realizzazione della formazione professionale nel settore della pesca, rafforzamento delle capacità dei giovani.

<sup>36</sup> Att. 2.3.1: Ristrutturazione, attrezzatura e accreditamento dei laboratori della rete di autocontrollo e sorveglianza sanitaria dei molluschi bivalvi; Att. 2.3.2: Adeguamenti strutturali e integrazione con il personale di supporto ai laboratori

- **Opportunità:** infrastrutture disponibili, competenza pedagogica, accesso a pubblici giovani.
- **Grado d'implicazione reale:** Molto alta, in particolare nel risultato 2 (rinforzo delle competenze dei giovani e delle donne). Nonostante la rotazione dei direttori, la conoscenza del progetto è stata elevata, anche per il fatto che i formatori non sono soggetti alla rotazione.
- **Limiti:** curricula poco adatti alle nuove filiere; apparecchiature obsolete, in particolare gli strumenti digitali.

**6. Groupement de Développement Agricole et de la Pêche (GDAP) / Société Mutuelle de Base des Services de Pêche (SMBSP) / Organizzazione Professionale (OP)**

- **Ruolo previsto:** relais di prossimità, mobilitazione comunitaria, strutturazione della filiera pesca.
- **Opportunità:** contatto diretto con i beneficiari; forte radicamento territoriale; rete di solidarietà locale. Un diagnostico partecipativo è stato effettuato nel quadro del Risultato 1, più precisamente nel cluster 1.1 intitolato «Le Organizzazioni di base acquisiscono conoscenze e rafforzano le loro competenze», inglobante le attività 1.1.1, 1.1.2 e 1.1.3. Questa dinamica ha permesso di indirizzare meglio le azioni previste nell'ambito del risultato R3. Questa dinamica ha consentito di consentire di migliorare le azioni previste dal titolo R3, in particolare quelle relative al rafforzamento delle capacità dei beneficiari e alla messa in opera di progetti di attività generatrici di reddito (AGR) e di start-up.
- **Grado d'implicazione reale:** essenziale per la mobilitazione dei pescatori; buon grado di implicazione globale, anche se eterogeneo secondo le zone. Le interviste e le visite di terreno indicano una implicazione più importante nel governatorato di Gabès (4 GDDAP visitati) che in quello di Médenine (1 GDAP, rappresentato da una sola persona).
- **Limiti:** capacità di gestione debole, numero limitato di DGPA implicati nella messa in atto del progetto.

**7. UTSS – Union Tunisienne de Solidarité Sociale • Tipo d'istituzione : Organisation de la société civile**

- **Ruolo previsto:** L'UTSS è stato previsto come partner di esecuzione sugli aspetti legati all'inclusione sociale, il sostegno ai gruppi vulnerabili e la messa in opera dei dispositivi di microcredito.
- **Opportunità:** forte impianto territoriale (tramite i CRSS), competenza acquisita in microfinanza sociale, conoscenza delle dinamiche comunitarie locali, capacità di mobilitazione.
- **Grado di implicazione reale:** Molto elevato. L'UTSS è un attore centrale nella messa in opera del risultato 3, in particolare sul microcredito (attività 3.2.4), ma anche nella realizzazione di diagnostici partecipativi e sul monitoraggio di prossimità. Il suo approccio inclusivo ha contribuito a integrare i gruppi più emarginati.
- **Limiti:** coordinamento a volte sconnesso dalle dinamiche istituzionali settoriali (pesca, formazione), mancanza di formalizzazione del loro ruolo strategico nelle strutture di governo del progetto.

**8. UTAP – Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche • Tipo di istituzione: Sindacato / Organizzazione professionale nazionale**

- **Ruolo previsto:** Menzionato nel Documento di progetto (punto 2.1) come attore di riferimento per la sensibilizzazione e la difesa degli interessi degli agricoltori e dei pescatori, in particolare per la protezione delle risorse naturali e la sostenibilità delle pratiche.
- **Opportunità:** Rete nazionale esteso, capacità di plaidoyer, legittimità presso i professionisti, relais potenziale per la perennità delle attività.
- **Grado di implicazione reale:** Molto limitato. L'UTAP non è stato implicato attivamente nell'implementazione, né nei comitati di pilotaggio e di monitoraggio. Questa assenza rappresenta una mancanza di sinergia con le strutture di rappresentanza professionale.
- **Limiti:** La non-mobilitazione effettiva malgrado il suo ruolo potenziale chiave, che ha ridotto il radicamento del progetto nelle reti di governance settoriali formali.

## 9. APAL – Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral

- **Ruolo previsto:** APAL era uno degli stakeholder inizialmente identificati nel documento di progetto. Tuttavia, è stata efficacemente mobilitata nell'ambito dell'Attività 2.2.1 del Risultato 2, relativa alla costruzione di cinque moli nel governatorato di Medenine. Il suo ruolo si è concentrato sul supporto alla validazione ambientale dei siti, sul monitoraggio del rispetto delle normative costiere e sulla prevenzione degli impatti sulle aree sensibili.
- **Opportunità:** L'APAL vanta una riconosciuta competenza nella gestione integrata delle coste, un mandato ufficiale per lo sviluppo costiero e un ruolo istituzionale chiave nel garantire che le infrastrutture rispettino gli equilibri ecologici. Il suo coinvolgimento contribuisce a garantire che gli investimenti siano in linea con i piani nazionali di protezione costiera.
- **Grado di implicazione reale:** APAL è stata efficacemente coinvolta nell'esecuzione dell'attività 2.2.1, in collaborazione con APIP, per garantire la conformità dell'infrastruttura ai vincoli ambientali. La sua partecipazione è stata utile e rilevante, ma non è ancora istituzionalizzata nel sistema di attuazione del progetto.
- **Limi**t: APAL non era tra gli stakeholder identificati durante la fase di progettazione del progetto. Il suo coinvolgimento è avvenuto in una fase successiva, in un quadro prevalentemente tecnico e senza alcun ancoraggio formale alla struttura di governance. Il suo ruolo si è limitato a interventi una tantum, legati ai requisiti ambientali connessi alla costruzione dei moli. Secondo le discussioni con APIP, è stato osservato che la mancanza di un coordinamento tempestivo con tutte le istituzioni interessate, incluso il Ministero delle Infrastrutture, dell'Edilizia Abitativa e della Pianificazione Territoriale (MEHAT) – attraverso la Direzione Generale dei Servizi Marittimi e Aerei (DGSM) – attraverso lo sviluppo costiero, potrebbe avere un impatto futuro sulla gestione della manutenzione delle infrastrutture.

## 10. Ministère de l'Économie et de la Planification (MEP)

- **Ruolo previsto:** Sebbene non sia stato designato come attore operativo nel progetto attuale, il Ministero è stato comunque coinvolto nei comitati di pilotaggio.
- **Opportunità:** ruolo strategico nell'allineamento dei progetti con le priorità di sviluppo nazionale; capacità di coordinamento intersetoriale.
- **Grado di implicazione reale:** limitata alla partecipazione occasionale agli organi direttivi del progetto (CoPil) non coinvolti nell'attuazione del progetto.
- **Limi**t: potenziale sottoutilizzato per il coordinamento strategico.

## 11. Centre Technique de l'Aquaculture (CTA)

- **Ruolo previsto:** Sebbene non sia menzionata come parte interessata formale nel documento iniziale del progetto, la CTA ha comunque svolto un ruolo tecnico una tantum nell'attuazione del Risultato 2, in particolare nel contesto delle attività 2.3.1 e 2.3.2 relative all'acquacoltura sostenibile e alla sperimentazione tecnica.
- **Opportunità:** competenza tecnica settoriale; capacità di ricerca applicata; conoscenza del settore e collegamenti con i produttori di acquacoltura
- **Grado d'implicazione reale:** puntuale ma pertinente, sotto forma di contributo tecnico specifico che avrebbe dovuto essere collegato all'INST; presenza rilevata nei workshop di coordinamento tecnico.
- **Limi**t: mancanza di formalizzazione nella struttura di attuazione; mancanza di visibilità istituzionale nonostante la rilevanza delle sue competenze; mancanza di coordinamento con l'INST.

## 12. Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA)

Sebbene non fosse tra gli stakeholder identificati nel documento di progetto, APIA è stata occasionalmente coinvolta nel processo di selezione di quattro start-up nell'ambito dell'attività 3.2.1 "Rafforzamento delle capacità per i giovani imprenditori/laureati locali più talentuosi". Il suo coinvolgimento è stato limitato a questa fase, senza alcuna partecipazione al resto del sistema di formazione, supporto o finanziamento. Ciò contrasta con il fatto che un numero

significativo di progetti AGR sostenuti dal progetto rientra nel settore agricolo, un'area direttamente sotto il mandato di APIA.

## Allegato 5: Situazione delle attività al 15.07.2025

OS 1	OS n° 1: Migliorare e diversificare la produzione e i ricavi degli operatori della pesca nei governatori di Gabès e Médenine (R1, R2, R3)			
R1.1	Le organizzazioni locali e gli attori istituzionali della filiera della pesca di Gabès e Médenine sono rinforzati e interagiscono in rete per gestire in modo sostenibile le risorse naturali			
Att. n.	Descrizione	Indicatori / Valore obiettivo	Valore raggiunto (VA) e % di realizzazione	Osservazioni e apprezzamenti dei beneficiari riportato tra “...”
<b>Cluster 1.1 Le organizzazioni di base acquisiscono conoscenze e rafforzano le loro competenze</b>				
A1.1.1	Diagnostico iniziale e aggiornamento dello stato attuale di SMBSP e GDAP esistenti	1	VA: 1 ; 100%	544 questionari elaborati; 18 GDAP, 2 SMSA e 1 UTAP intervistati; 15 tecnici formati dell'UTSS. «Molto, molto buona qualità del metodo»
A1.1.2	Costituzione e legalizzazione dei nuovi GDAP e 1 SMBSP a Gabès	4	VA: 4 GDAP (3 a Médenine e 1 a Gabès) 100%	« <i>Molto soddisfatti per avere il nostro GDAP</i> » Nessun interessante alla creazione una nuova SMSBP
A1.1.3	Sedute di sensibilizzazione e/o formazione per le GDAP / SMBSP esistenti e/o nuovamente formati	3 cicli* (4 moduli*5 giorni per ciclo)	VA: 150 (15 gruppi di cui 5 GDAP a Médenine e 10 a Gafsa); 2 cicli 100%	<i>Niente da segnalare</i>
<b>Cluster 1.2 Organizzazioni in rete</b>				
A1.2.1	Scambio di visite tra GDAP di Gabès et di Medenine		4 visite (69 persone)	Buona qualità. « <i>con più contenuto tecnico sarebbe stato più interessante</i> »; « <i>è stato arricchente</i> »
A1.2.2	Rete internet WEBPORT a Gabès	1	VA: 1 100%	Installazione di materiale informatico presso il GDAP di Ghannouch
<b>Cluster 1.3. Sviluppo delle capacità istituzionali e di lobbying</b>				
A1.3.1	Rafforzamento delle capacità di 12 profili istituzionali	12	VA: 12 100%	Riprogrammazione delle visite a causa del COVID: delle nuove conoscenze acquisite: « <i>molto interessante la pesca turismo</i> » « <i>i punti acqua e elettricità, la raccolta di plastica da parte dei pescatori: buona nuova attività da realizzare a casa nostra</i> »,
A1.3.2	Supporto interistituzionale	4 tavole rotonde	4 tavole rotonde organizzate	Niente da segnalare
A1.3.3	Sistema di cogestione Centro polivalente Zarzis	1		L'attività è stata soppressa nei rapporti di attività
R1.2	<b>La competitività dell'industria della pesca è rafforzata dal miglioramento delle infrastrutture e/o dei servizi di base (educazione, produzione e commercializzazione) per rispondere alla domanda locale e internazionale.</b>			

Att. n .	Descrizione	Valore obiettivo	Valore raggiunto e %	Osservazioni
<b>Cluster 2.1 Scuole e centri di formazione professionale</b>				
2.1.1	Ristrutturazione e attrezzatura dei centri di formazione professionale della pesca AVFA a Gabès e a Zarzis (granchi, trasformazione, conservazione)		Consegna e utilizzazione degli equipaggiamenti nei CFPP di Zarzis e Gabès 100%	Gli equipaggiamenti sono installati, utilizzati e rispondono globalmente alle attese. Il CFPP di Gabès tuttavia ha sottolineato: « <i>Non siamo stati consultati sulla marca e il modello dei PC</i> » « <i>gli equipaggiamenti informatici non sono performanti al 100%, sono un po' sorpassati, ma va bene</i> ». Certe apparecchiature inizialmente predisposte per la trasformazione e la conservazione dei pesci sono state sostituite da altri materiali, in funzione dei bisogni identificati nel corso della messa in opera.
2.1.2	Corsi per gli istruttori, gli operatori, gli studenti delle scuole AVFA di Gabès e di Medenine		VA : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 corso di formazione a distanza destinato e 1 kit pedagogico;</li> <li>• 1 corso per l'utilizzo dell'attrezzatura di saldatura;</li> <li>• quattro pacchi di materiali/strumenti di formazione a distanza</li> </ul>	Il corso per i formatori si è sviluppato durante il periodo del COVID per rafforzare le capacità degli insegnanti in materia di pedagogia a distanza. Tuttavia, a causa del debole accesso agli strumenti informatici, la formazione non può essere messa in opera né durante la crisi sanitaria, né in seguito. Dei nuovi bisogni sono stati espressi: «noi abbiamo bisogno di tenere aggiornati i curricula, e soprattutto degli strumenti digitali, il GPS è molto vecchio» «tutte le attrezzature per le uscite in mare» «ci piacerebbe avere più i simulatori per più studenti, c'è una grande richiesta». I curricula non sono stati oggetto di un aggiornamento durante il progetto.
2.1.3	5 nuovi video educativi per il museo della Scuola di Zarzis	5	5 video realizzati 100%	Il museo è utilizzato occasionalmente, in particolare in occasione delle giornate Porte Aperte. I supporti video anche se disponibili, non sono utilizzati: “è l’AFVA che li ha preparati, non so di cosa si tratti” hanno indicato i formatori.
<b>Cluster 2.2 Infrastruttura dei pescatori (dono)</b>				
2.2.1	Costruzione delle infrastrutture di base per i pescatori (5 moli)	5	VA: 5 100%	I moli, consegnati a fine progetto, sono funzionanti. Il molo galleggiante è stato particolarmente apprezzato dalle autorità, così come la visita dell’impresa di fabbricazione a Venezia (Italia), organizzata con l’APIP. I

				<p>pescatori interrogati hanno espresso la loro soddisfazione per quanto riguarda sull'opera e al suo uso: «è ben fatto», «è utile in particolare in inverno». Alcuni hanno tuttavia suggerito che «un po' più largo, a volte, sarebbe meglio». È utile tuttavia precisare che la sua dimensione è adattata alla sua funzione principale, limitata allo sbarco.</p> <p>In base all'accordo firmato con CIHEAM, APIP e DGPA, la manutenzione di queste strutture sarebbe in linea di principio di competenza dell'APIP, in quanto ente autorizzato a gestire i porti di pesca; tuttavia, l'APIP ha specificato di non essere competente per la gestione e la manutenzione dei moli, in quanto questi non sono né registrati né considerati strutture portuali, per cui la responsabilità ricade in ultima analisi su MEHAT e APAL, che ne hanno autorizzato la costruzione.</p>
2.2.2	Ristrutturazione e attrezzatura dei mercati di pesce di Houmt Souk – Djerba	1	VA: 1 70%	I lavori di miglioramento sono stati consegnati a fine progetto e sono funzionanti. Il numero dei potenziali utenti è sovrastimato. Il mercato non può essere accreditato sul piano sanitario, a causa dell'assenza di impegno da parte del comune, per reclutare un veterinario e prendere in carico un insieme di operazioni tecniche da realizzare al mercato.
2.2.3	Attrezzatura dell'atelier di trasformazione delle donne ad Ajim	Attrezzatura per la trasformazione dei prodotti della pesca		L'attività è stata abrogata per debiti contratti dal GDAP nei confronti dell'APIP. I fondi inizialmente allocati sono stati reindirizzati sul finanziamento di idee imprenditoriali proposte da quattro giovani studenti del CFP di Gabès e Zarzis, selezionati nel quadro delle formazioni dell'attività 3.2.1.
<b>Cluster 2.3 Co-gestione e certificazione delle vongole</b>				
2.3.1	Ristrutturazione, attrezzature etaccreditamento dei laboratori della rete di autocontrollo e sorveglianza sanitaria dei molluschi bivalve	LC/MS/MS per l'INSTM; HPLC per l'IRVT;	VA: LC/MS/MS per l'INSTM; HPLC per l'IRVT;	L'HPLC acquisito non è stato utilizzato, per mancanza di campioni provenienti dalle zone di raccolta delle vongole chiuse, e in assenza

			60%	di coinvolgimento del laboratorio interessato e la mancanza di reattivi (IRVT Sfax). In compenso, il LC-MS/MS legato all'INSTM ha permesso di realizzare le analisi secondo le norme internazionali.
2.3.2	Aggiustamenti strutturali e integrazione con il personale di supporto dei laboratori	Personale supplementare	VA : 0	Nessun nuovo personale è stato reclutato attraverso il cofinanziamento nazionale
2.3.3	Formazione di tecnici di laboratorio in Tunisia e in Italia	10 in Italia Formazione in Tunisia	VA: 6 giorni in Italia Formazione in Tunisia	L'attività è stata caratterizzata dalla riduzione dei giorni di stage in Italia, a causa delle restrizioni legate al COVID. La formazione è stata giudicata troppo corta dai partecipanti che hanno espresso il bisogno di un accompagnamento rinforzato, in particolare per l'elaborazione del metodo locale finalizzato alla certificazione delle produzioni destinate all'esportazione.
2.3.4	Analisi dello stock di vongole e acquisizione di attrezzature di supporto per la sorveglianza dello stock	1 studio 1 vivaio di vongole	VA: 1 e studio VA 1 vivaio di vongole Fotobioreattore per la CTA di Biserta  20%	L'attività di riproduzione di vongole, lanciata con un fotobioreattore fornito al CTA di Bizerte, è stata interrotta dopo una interruzione di corrente che ha provocato la perdita dello stock. Un secondo tentativo molto più limitato è stato realizzato senza successo. Alla fine il materiale è stato trasferito al CTA Mellouech (Mahdia), che ha anche beneficiato di un equipaggiamento specifico nel quadro del progetto, ma l'assenza di tecnici qualificati ha impedito la ripresa delle sperimentazioni. Attualmente il fotobioreattore è inutilizzato.
A.2.3.5	Acquisto e installazione di attrezzature di supporto per la sorveglianza dello stock (Gabès et Médenine) e delle unità container per la riproduzione delle vongole (Gabès)	Acquisto di un battello per la sorveglianza dello stock delle vongole.	VA : 0 0%	L'attività è stata soppressa in seguito all'elaborazione dell'inception report e parzialmente incorporata nell'attività 2.3.4 attraverso l'acquisizione di equipaggiamenti necessari al monitoraggio degli stock alieni. Tuttavia, questo non è stato oggetto di comunicazione nel rapporto di avanzamento.
R1.3	<b>Le attività di produzione sono migliorate e diversificate per offrire nuove opportunità ai giovani e alle donne</b>			
<b>Cluster 3.1 Formazione e Assistenza Tecnica</b>				
A3.1.1	Formazione e assistenza tecnica in Tunisia per gli aderenti in favore del GDAP/SMBSP/pescatori	TOT dei formatori in Italia  Formazione degli	Formazione degli animatori	L'attività è stata riorientata sotto forma di formazione seguita dall'assunzione di 10 giovani diplomati, incaricati di assicurare un'assistenza di prossimità ai futuri

		stakeholder		imprenditori e ai GDAP. La loro azione è stata inquadrata da due coordinatori regionali distaccati dal CRDA.
A3.1.2	Realizzazione di una rete semplice di supporto tecnico	10 smartphone	10 tablet	Degli equipaggiamenti sono stati acquisiti per installare una rete di supporto tecnico destinata ad accompagnare i beneficiari nella messa in opera delle loro attività.
<b>Cluster 3.2 Promozione delle imprese di pesca e diversificazione</b>				
A3.2.1	Rafforzamento delle capacità dei giovani imprenditori/diplomati locali più talentuosi	Visita di studio in Italia per 20 giovani imprenditori usciti dai CFPP	Formazione di giovani imprenditori e selezione di 4 progetti	A causa delle restrizioni sanitarie legate al COVID, questa attività è stata sostituita da una formazione organizzata in Tunisia. Tra i quattro progetti selezionati e finanziati - un atelier meccanico (presentato da due giovani), un servizio di lavaggio di casse di pesce e uno studio fotografico - solo questo ultimo è attualmente in attività.
A3.2.2	Formazione per le famiglie di pescatori, compresi i giovani membri, sulla multifunzionalità nel settore della pesca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 pescatori nelle pratiche di cogestione e pesca sostenibile;</li> <li>• 50 giovani nei settori dell'ecoturismo e della ristorazione;</li> <li>• 50 giovani nella valorizzazione dei prodotti locali;</li> <li>• una formazione a un'entità nel settore del Business Plan (BP).</li> </ul>	VA: 128 partecipanti alle formazioni, di cui 40 a Medenine e 88 a Gabès 80%	Non esiste una disaggregazione dei beneficiari in base alle categorie predefinite e i 10 animatori sono inclusi nel totale globale. La formazione costituiva una premessa al finanziamento dei progetti menzionati al punto 3.2.4. I settori differenti dai previsti <sup>37</sup>
A3.2.3	Azioni pilota per il reddito complementare delle donne pescatrici	500 donne	VA: assistenza tecnica ai	L'attività è stata riorientata in coerenza con il

<sup>37</sup> Formazione in soccorso (44), valorizzazione dei rifiuti vegetali e fabbricazione di alimenti per bestiame (10); fabbriche di sapone (3), cucito elettronico (2); concezione e fabbricazione delle nasse per la pesca del granchio blu (22); ricamo marocchino (1); distillazione di piante aromatiche (2); manutenzione di fabbriche di ghiaccio (9); estrazione degli oli essenziali e vegetali (4); valorizzazione e trasformazione dei datteri (22); allevamento di quaglie (9).

	di vongole	beneficiarie di un kit in kind	potenziali benefici nell'elaborazione dei Business Plan	punto 3.2.1. I giovani animatori hanno preparato i BP, sotto il coordinamento dell'équipe di progetto.
A3.2.4	Creazione e gestione del fondo d'investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 fondo di investimento di 400.000 euro</li> <li>• Finanziamenti in kind: i) Rinnovare la banchina del porto d'Ajim; ii) Installazione dei sistemi intelligenti di distribuzione dell'acqua e dell'elettricità (SIDEE) in 10 porti di Médenine e Gabès</li> <li>• Progetti in cofinanziamento (tra il 50% e il 70%)</li> </ul>	<p>VA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un fondo d'investimento allocato attualmente operativo. 833 crediti allocati, 96% donne.</li> <li>• 1 rinnovamento di banchina (bitumazione); 10 SIDEE consegnati al mercato all'ingrosso di Houmt Souk</li> <li>• 40 progetti cofinanziati (10%), di cui 28 individuali e 12 collettivi (GDAP – SMBSP</li> </ul> <p>Stima: 90%</p>	<p><b>Microcredito:</b> L'attività è iniziata a settembre 2022. A luglio 2025, 687 rinnovi sono stati registrati, un rialzo de 30% degli importi allocati. La ripartizione settoriale resta stabile. Il tasso di devoluzione è stimato al 95%.</p> <p><b>Banchina d'Ajim e punti d'acqua:</b> La banchina è in buono stato. Sui 10 punti d'acqua previsti, 3 sono stati installati (non funzionanti per mancanza di raccordo), e 7 non lo sono stati a causa dell'assenza di tecnici (contratto chiuso con l'APIP). La consegna è avvenuta a febbraio 2022. La mancanza di monitoraggio è stata constatata.</p> <p><b>Progetti cofinanziati:</b> su 40 microprogetti finanziati, alla chiusura del progetto, 14 (35%) erano iniziati, di cui 1 collettivo. Gli altri 26 (65%) erano ancora in attesa della consegna o dell'installazione degli equipaggiamenti. I microprogetti individuali sono prevalentemente orientati verso l'agricoltura-allevamento (39%) e i servizi (29%), mentre i settori della pesca (14 %), della trasformazione agroalimentare (11 %) e dell'artigianato (4 %) sono meno rappresentati. Al contrario, i progetti collettivi si concentrano esclusivamente sulla pesca artigianale (58%) e sull'agricoltura-allevamento (42%), con la partecipazione di 7 GDAP e 1 SMBSP. La selezione dei microprogetti è stata effettuata direttamente dalla direzione del CIHEAM, senza implicazioni di attori settoriali o territoriali.</p> <p>Delle 18 imprese intervistate (14 individuali e 4 GDAP -di cui 1 GDAP - quello di Ghannouch che ha beneficiato di 2 progetti) 94% sono attualmente in attività, di cui il 71% in fase di crescita, il 29% in difficoltà.</p>
<b>Cluster 3.3 Marketing e promozione</b>				
A3.3.1	Utilizzo del marchio "Prodotti di Medenine"	Identificazione di VA: Un'attività di		Il label è stato sviluppato nel corso delle fasi

		3 prodotti ad alto potenziale	<b>studio B2C e di benchmarking</b> 100%	Nemo I e II. Tuttavia, le persone intervistate stimano che non abbia contribuito a migliorare le vendite e non abbia risposto ai bisogni espressi dagli attori locali.
A3.3.2	Promozione del logo « Prodotto della pesca artigianale di Médenine» e Test di mercato	Attività di promozione dei loghi presso gli hotel	VA: È stato organizzato un hackathon per selezionare le migliori idee e identificare la struttura di governance, di gestione e di commercializzazione del label. 50%	Un hackathon è stato realizzato a settembre 2022, alla fine del progetto, per selezionare le migliori idee.
A3.3.3	Formulazione del disciplinare/linee guida “Prodotti di Médenine”	Elaborazione delle linee guida	VA: Disciplinare pesca artigianale elaborato. VA: Disciplinare granchio blu elaborato	I documenti non sono stati diffusi presso gli stakeholder. L'impresa incaricata di applicare il disciplinare ha rifiutato l'intervista.
R2.4	<b>Lo sviluppo integrato e sostenibile delle zone di Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, è migliorato attraverso la messa a disposizione al MARPH dei piani di sviluppo costiero (Masterplan)</b>			
<b>Cluster 4.1 Masterplan</b>				
A4.1.1	Aggiornamento sugli strumenti partecipativi di sviluppo costiero Integrato	Formazione in Italia per 22 funzionari	VA: 1 seminario di formazione in Tunisia 100%	A causa del COVID, l'attività è stata riprogrammata localmente nel settembre 2021.
A4.1.2	Individuazione ed elaborazione di piani locali di sviluppo costiero e schede di progetto	Elaborazione dei 9 piani locali	VA: 5 Piani locali sviluppati (Gahr el Mel, Soliman, Beni Khiar, Bourj Salhi, Kelia); VA: 9 Concept Notes elaborate, che comprendono anche Ghannouch, Boughrara, Kahres, Mahres Stima: 80%	Le Concept Notes (schede progetto) sono state elaborate alla fine del progetto.
A4.1.3	Ateliers di verifica e disseminazione	1 atelier	1 atelier realizzato	L'atelier è stato realizzato nel maggio 2023.
R5	<b>R2.5. Realizzazione di un piano di comunicazione e visibilità nazionale e internazionale per la diffusione dei risultati del progetto</b>			
<b>Cluster 5.1. Comunicazione e visibilità</b>				
A5.1.1	Seminari	Non indicato (NI)	Più di 8 seminari ed eventi	Niente da segnalare
A5.2.1	Preparazione del contenuto e del materiale di visibilità	Non indicato (NI)	Roll up, brochure, masques et gel, agenda,	Niente da segnalare

			porta chiavi ..., pagina Facebook	
--	--	--	--------------------------------------	--

Allegato 6: Situazione dei risultati e obiettivi specifici al 15.07.2025

R. No.	Descrizione	Indicatore	Valore obiettivo	Valore ottenuto e %	Osservazioni
OS1	nº 1: Migliorare e diversificare la produzione e i ricavi degli operatori della pesca nei governatorati di Gabes e Médenine (R1, R2, R3)	1.1. Numero e tipo di attività produttive/genere finanziate dal fondo del progetto	Non indicato (NI)	Oltre 800 imprese esistenti hanno avuto accesso ai meccanismi di microcredito 40 nuove imprese hanno avuto accesso ai prestiti 4 startup finanziate	Si tratta di un indicatore di processo già previsto al livello del risultato 1.3
		1.2. % di crescita dei redditi degli operatori della pesca (SMBSP di Zarzis, delle GDAP)	NI	NI	I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili.
		1.3. % Investimento (servizi e infrastrutture realizzate)	NI		L'indicatore è impreciso,
		1.4. % di crescita e tipo attività produttiva/genere	NI		L'indicatore è impreciso. Si tratta di un indicatore di processo già incluso parzialmente negli indicatori del risultato.
		1.5. N. T. Export granchi/vongole (Gabes/Médenine)	NI		4.263 tonnellate di granchio esportate al livello nazionale (Fonte Trademap) Assenza di dati sulle vongole (Baseline) 7.116 tonnellate di granchi esportati al livello nazionale (fonte Trademap 2024)
OS2	Rafforzare le capacità di pianificazione costiera sostenibile in 5 regioni pilota (Médenine, Gabes, Nabeul, Sfax, Bizerte).	2.1. N. Funzionari locali che contribuiscono alla redazione dei piani locali	NI	24	
		2.2. Almeno 1 regione è stata sviluppata indipendentemente dalla propria strategia di pianificazione regionale	NI		

		2.3. N. iniziative di sviluppo costiero sviluppate indipendentemente dalla CRDA / dalla regione	Ni		Difficoltà di accesso al CRDA delle regioni coinvolte
R0	Gestione e coordinamento	N. Comitati tecnici regionali	NI	VA: 5	
		N. Riunioni del comitato di pilotaggio	4 (1 volta all'anno)	VA: 5 100%	Occorre segnalare una periodicità irregolare, di cui 2 comitati a distanza di 2 mesi
		N. missioni di Monitoraggio	Monitoraggio quotidiano, mensile, trimestrale		I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili.
		N. missioni di valutazione	2: (1 intermedia e 1 finale)		L'indicatore non è preciso in relazione alla tipologia di missione
R1.1	Le organizzazioni locali e gli attori istituzionali della filiera della pesca di Gabès e Médenine sono rinforzati e interagiscono in rete per gestire in modo sostenibile le risorse naturali	1.1.1. % di crescita del n. di progetti/genere/mezzi di finanziamento	NI	VA: %	I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili.
		1.1.2. % Incremento N. iscritti/genere paganti	NI	VA: %	I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili.
		1.1.3. N. Iniziative politiche delle organizzazioni	NI	0	
		1.1.4. N. progetti/attività congiunte tra GDAPs o GDAP/SMBSP	2	N. 4 Visite di scambio tra GDAP	
		1.1.5. N. operatori implicati nella cogestione/genere	NI	12 funzionali sono stati formati, ma nessuna azione concreta di cogestione è stata messa in opera.	
		1.1.6. N. lagune/siti cogestiti	NI	0	
		1.1.7. N. reti	NI	VA: %	I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili.
R1.2	La competitività dell'industria della pesca è rafforzata attraverso il miglioramento delle infrastrutture e/o dei servizi di base	1.2.1. % aumento produttività/redditi	NI	VA: %	Mancanza di linea di base
		1.2.2. % del prodotto scartato/non vendibile	NI	VA: %	I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili.
		1.2.3. Riduzione dei costi di produzione	NI	VA : %	I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili

	(educazione, produzione e commercializzazione) per rispondere alla domanda locale e internazionale.	1.2.4. N. e tipo servizi assicurati/genere	NI	VA: n. 40 microiprogetti cofinanziati, 4 start up finanziate	Gli indicatori non sono precisi
		1.2.5. % aumento del prodotto; T. Esportazione (granchi e vongole)	NI	VA : %	I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili. Mancanza di linea di base
R1.3	Le attività di produzione sono migliorate e diversificate per offrire nuove opportunità ai giovani e alle donne	1.3.1. N. d'imprese gestite da donne/giovani.	NI	Sono stati accordati 1.100 prestiti per un importo totale di oltre 3.200.000 DT e oltre 830 imprese esistenti finanziate.  <b>Il 96% dei prestiti accordati alle donne</b>	Secondo i dati del rapporto finale
		1.3.2. N. di attività di diversificazione	NI	30 imprese diversificate (68%), di cui 5 collettive e 24 individuali su 44	40 microiprogetti nel quadro del progetto cofinanziato e 4 start up.
		1.3.3. % delle entrate delle attività produttive	NI	VA: %	I dati non sono stati raccolti e non sono disponibili. Mancanza di linea di base
		1.3.4. N. posti di lavoro;	NI	ND	Questa cifra globale non figura nel rapporto
		1.3.5. N. Nuovi profili/attività	NI		Gli indicatori non sono precisi in relazione alla definizione del profilo
R2.4	Lo sviluppo integrato e sostenibile delle zone di Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, è migliorato attraverso la messa a disposizione al MARPH dei piani di sviluppo costiero (Masterplan)	2.4.1. N. piani di sviluppo locali adottati	0	0	9 elaborati e presentati, non adottati
		2.4.2. N. schede finanziate	NI	0	Le schede non sono state sottoposte ad alcun donatore.

R2.5	Realizzazione di un piano di comunicazione e visibilità nazionale e internazionale per la diffusione dei risultati del progetto	2.5.1. logo	NI	Realizzato (logo del progetto e del marchio (prodotto di Médénine)	Niente da segnalare
		2.5.2. N° opuscoli preparati,	NI	1	Niente da segnalare
		2.5.3.N video	NI	Più di 5	Niente da segnalare
		2.5.4. Gadget	NI	Roll up, brochure, porta documenti, bloc-notes	Niente da segnalare
		2.5.5. piano di comunicazione del progetto	NI	Elaborato.	Il piano di comunicazione non è stato aggiornato in maniera periodica.
		2.5.6. N di seminari e eventi di visibilità	NI	Più di 8	Niente da segnalare

In rosso figurano i risultati che non sono stati integrati nel corso della realizzazione del progetto.

L'obiettivo generale non dispone di indicatori nel Quadro Logico.

Allegato 7: Analisi del Budget di Nemo Kantara e rapporti finanziari

<b>1.</b>	<b>RISORSE UMANE</b>	<b>Budget totale</b>	<b>% sul totale</b>	<b>Emendamento</b>	<b>Euro</b>	<b>Sulla rubrica</b>	<b>Sul totale</b>
1.1	Personale tecnico internazionale in Tunisia	584.000,00	11,68%	644.000,00	60.000,00	110%	12,88%
1.2	Tecnici e formatori internazionali court terme	74.500,00	1,49%	28.000,00	-46.500,00	38%	0,56%
1.3	Tecnici locali a lungo termine	169.000,00	3,38%	160.000,00	-9.000,00	95%	3,20%
1.4	Tecnici locali court terme	30.650,00	0,61%	30.650,00	0,00	100%	0,61%
1.5	Personale d'appoggio (autisti, assistenti, ecc.)	41.200,00	0,82%	50.200,00	9.000,00	122%	1,00%
1.6	Tecnici ed esperti direttamente impegnati sul progetto in Italia	86.032,00	1,72%	100.377,00	14.345,00	117%	2,01%
<b>Totale 1</b>	<b>TOTALE</b>	<b>985.382,00</b>	<b>19,71%</b>	<b>1.013.227,00</b>	<b>27.845,00</b>	<b>103%</b>	<b>20,26%</b>
<b>2.</b>	<b>SPESE PER REALIZZAZIONE DI ATTIVITA'</b>						
2.1	Viaggi Internazionali	50.400,00	1,01%	40.400,00	-10.000,00	80%	0,81%
2.2	Trasporti locali	7.600,00	0,15%	7.600,00	0,00	100%	0,15%
2.3	Spese per il personale, rimborsi, ecc.	123.965,00	2,48%	80.000,00	-43.965,00	65%	1,60%
2.4	Sedute di formazione et visite di studio in Italia	145.800,00	2,92%	145.800,00	0,00	100%	2,92%
2.5	Sedute di formazione/sensibilizzazione in Tunisia	67.500,00	1,35%	67.500,00	0,00	100%	1,35%
<b>Totale 2</b>	<b>TOTALE</b>	<b>395.265,00</b>	<b>7,91%</b>	<b>341.300,00</b>	<b>-53.965,00</b>	<b>86%</b>	<b>6,83%</b>
<b>3.</b>	<b>ATTREZZATURE E INVESTIMENTI</b>						
3.1	Acquisto di terreni	0,00	0,00%	0,00	0,00		0,00%
3.2	Lavori, infrastrutture	2.031.968,00	40,64%	2.056.268,00	24.300,00	101%	41,13%
3.3	Acquisto di auto	75.000,00	1,50%	75.000,00	0,00	100%	1,50%
3.4	Attrezzatura tecnica, scientifica e burocratica (incluso HW e SW)	523.400,00	10,47%	523.400,00	0,00	100%	10,47%
3.5	Arredamento	0,00	0,00%		0,00		
<b>Totale 3</b>	<b>TOTALE</b>	<b>2.630.368,00</b>	<b>52,61%</b>	<b>2.654.668,00</b>	<b>24.300,00</b>	<b>101%</b>	<b>53,09%</b>
<b>4.</b>	<b>COSTI CORRENTI</b>						0,00%
4.1	Carta e materiale per ufficio	16.200,00	0,32%	24.200,00	8.000,00	149%	0,48%
4.2	Spese di ufficio (telefono, internet, elettricità, ecc.)	5.400,00	0,11%	7.000,00	1.600,00	130%	0,14%
4.3	Gestione dei veicoli (manutenzioni, carburanti, lubrificanti, assicurazioni, ecc.)	44.850,00	0,90%	21.570,00	-23.280,00	48%	0,43%
4.4	Sedi (Ufficio di presidenza, vetture, ecc.)	73.760,00	1,48%	63.760,00	-10.000,00	86%	1,28%

<b>Totale 4</b>	<b>TOTALE</b>	<b>140.210,00</b>	<b>3%</b>	<b>116.530,00</b>	<b>-23.680,00</b>	83%	<b>2,33%</b>
<b>5.</b>	<b>SERVIZI</b>						<b>0,00%</b>
5.1	Spese bancarie	1.800,00	0,04%	3.000,00	1.200,00	167%	0,06%
5.2	Altri servizi esterni	<b>385.560,00</b>	7,71%	409.860,00	24.300,00	106%	8,20%
5.3	Garanzia	20.400,00	0,41%	20.400,00	0,00	100%	0,41%
<b>Totale 5</b>	<b>TOTALE</b>	<b>407.760,00</b>	<b>8,16%</b>	<b>433.260,00</b>	<b>25.500,00</b>	106%	<b>8,67%</b>
<b>6.</b>	<b>COMUNICAZIONE – DIFFUSIONE</b>		0,00%				<b>0,00%</b>
6.1	Visibilità	42.764,00	0,86%	42.764,00	0,00	100%	0,86%
6.2	Eventi di divulgazione in Tunisia e in Italia	25.200,00	0,50%	25.200,00	0,00	100%	0,50%
<b>Totale 6</b>	<b>TOTALE</b>	<b>67.964,00</b>	<b>1,36%</b>	<b>67.964,00</b>	<b>0,00</b>	100%	<b>1,36%</b>
<b>7.</b>	<b>MONITORAGGIO E VALUTAZIONE</b>						<b>0,00%</b>
7.1	Monitoraggio interno	4.950,00	0,10%	4.950,00	0,00	100%	0,10%
7.2	Valutazione intermedia interna	21.000,00	0,42%	21.000,00	0,00	100%	0,42%
7.3	Valutazione esterna	20.000,00	0,40%	20.000,00	0,00	100%	0,40%
<b>Totale 7</b>		<b>45.950,00</b>	<b>1%</b>	<b>45.950,00</b>	<b>0,00</b>	100%	<b>0,92%</b>
	<b>Subtotale</b>	<b>4.672.899,00</b>	<b>93,46%</b>	<b>4.672.899,00</b>	<b>0,00</b>	100%	<b>93,46%</b>
8.	SPESE GENERALI (7% DEI COSTI DIRETTI)	327.101,00		327.101,00	0,00	100%	6,54%
<b>Totale 8</b>	<b>TOTALE</b>	<b>327.101,00</b>	<b>7%</b>	<b>327.101,00</b>	<b>0,00</b>	100%	<b>6,54%</b>
	<b>Somma totale</b>	<b>5.000.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>5.000.000,00</b>	<b>0,00</b>	100%	100,00%

## Allegato 8: Assegnazione delle risorse per risultato

Risultato	Importo assegnato (€)	% del totale del budget	Numero di cluster	Numero di attività
R0 – Comunicazione e coordinamento	1.384.243,00	27,68%	1	4
R.1.1 – Governance e gestione sostenibile	131.022,00	2,62%	3	8
R1.2 – Competitività, infrastrutture, attrezzature	2.080.884,00	41,62%	3	10
R1.3 – Sviluppo economico locale	1.198.678,00	23,97%	3	9
R2.4 – Pianificazione territoriale	149.179,00	2,98%	1	3
R5 – Comunicazione e visibilità	55.994,00	1,13%	1	1
	5.000.000,00	100%	12	35

Allegato 9: Elenco dei principali progetti settoriali e/o progetti in corso nei governatorati di Gabes e Medenine durante il periodo di attuazione di Nemo Kantara

<b>Nome del progetto</b>	<b>Durata</b>	<b>Donatore(i)/ Partners d'implementazione</b>	<b>Zone d'intervento</b>
<b>MEDFISH</b>	2020–2027	AFD / UE	Golfo di Gabès, Mahdia, Kélibia, Bizerte
<b>Programme des ports bleus</b>	2022–2031	FAO / MARHP	Porti di pesca tunisini
<b>Appui à la gestion durable des ressources halieutiques en Tunisie</b>	2020–2025	UE / AFD / MARHP	Nazionale
<b>AQUAVALP</b>	2022-2024	IRADA / UE	Médenine
<b>WWF Nord Med (programme régional)</b>	NI	WWF / partner UE	Nord Mediterraneo tunisino (Bizerte, Tabarka)
<b>Projet Vers un modèle territorial durable à Djerba</b>	2021–2024	COSPE / AICS	Isola di de Djerba
<b>ProGepect</b>	2021–2025	Ambassade de Belgique / DGPA	Littorale tunisino
<b>Economie bleue en Tunisie : opportunité pour un développement durable</b>	2020	Banca Mondiale / Ministère de l'Environnement	Nazionale
<b>Programme de protection sociale pour la pêche et l'aquaculture à Zarzis</b>	(non précisée)	FAO / DGPA / APIP	Zarzis (Sud-Est tunisino)
<b>Projet Arabiotech</b>	06/2022 – 12/2023	UE (Interreg)	Nazionale Italia - Tunisia
<b>Projet TRACE – Tunisian Rural and Agricultural Chains of Employment</b>	2020 – 2023	Banca Mondiale via il Trust Fund sostenuto dai Paesi Bassi e altre risorse (implementato da UTSS)	Gabès (Jendouba e Kairouan).

## Allegato 10: Quadro logico del progetto

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS VERIFIABLE	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTESES
RESULTATS ATTENDUS	<b>Gestion et Coordination</b>  <b>1. Les organisations locales et les acteurs institutionnels de la filière pêche de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles (OS1)</b>	N 5 Comités techniques Régionaux ; N. Réunions du Comités de pilotage; N. missions monitorage; N. missions évaluation int. (2 intermédiaires et 1 final)/ext. (1 final)	Rapports techniques et final Rapport M&E Plan opérationnel global et annuel Procès-verbal des réunions du comité pilotage Rapport d'ass. techn./formation Accords de Cogestion Protocole échantillonnage Accord tourisme halieutique	Personnel des institutions publiques disponible et motivé Les zones d'interventions restent sécurisées Sélection et contractualisation du personnel en temps L'échantillonnage est fait régulièrement et correctement. Les CRDAs sont disponibles à la cogestion des zones de palourde. La DGSV disponible à émender le protocole d'échantillonnage. Les GDAP participent activement à l'échantillonnage. Operateurs et comités techniques régionaux motivés. Chercheurs engagé dans l'initiative avec esprit de service et d'amélioration personnelle.
	<b>2. La compétitivité de l'industrie de la pêche est renforcée par l'amélioration des infrastructures et/ou des services de base (éducation, production et commercialisation) pour répondre à la demande locale et internationale. (OS1)</b>	% augmentation productivité/revenus; % du produit écarté/non vendable; Réduction des couts de production; N. et type services assurés/genre; % augmentation produit certifié Ton. Exportation (crabs et palourdes) ;		

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS VERIFIABLE	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTÈSES
RESULTATS	3. Les activités de production sont améliorées et diversifiées pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes et aux femmes (OS1)	N. d'entreprises gérées par des femmes/jeunes. N. des activités de diversification ; % di revenue par les <b>activités productives</b> N. postes de travail; N. Nouveaux profiles/activités	Rapport de projet Rapport de mission Rapport de formation Rapport de monitorage Procès-verbal des réunions des tables filières/thématiques Listes de présence Business plans Fiches de projet Journal officiel	Operateurs motivés et disponible aux changements de comportement. Gestion du microcrédit/subvention souple et flexible Les disciplinaires sont appliqués. La grande distribution accepte d'effectuer les tests de marché Les appels d'offres ne subissent pas de retard. Jeunes entrepreneurs et étudiants motivés. Pas des contraints pour l'obtention des VISA Stabilité socio politique Les priorités de communication des institutions restent cohérentes avec les objectifs du projet.

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS VERIFIABLE	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTÈSES
RESULTATS ATTENDUS	<p><b>4. Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition au MARPH des plans de développement côtier (Masterplan) (OS 2)</b></p>	N. plans de développements locaux adoptés ; N.fiches financées ;	Rapport de projet Rapport de mission Rapport de formation Rapport de monitorage Procès-verbal des réunions des tables filières/thématisques Listes de présence Business plans Fiches de projet Journal officiel	Operateurs motivés et disponible aux changements de comportement. Jeunes entrepreneurs et étudiants motivés. Pas des contraints pour l'obtention des VISA Stabilité socio politique Les priorités de communication des institutions restent cohérentes avec les objectifs du projet.

	<b>5. Mise en Place d'un plan de communication et de visibilité nationale et internationale pour la dissémination des résultats du projet</b>	Logo, N° brochures préparées, N vidéo, Gadget ; 1 plan de communication du projet n des séminaires et e événements de visibilité	Rapport de projet Rapport de mission Rapport de monitorage Procès-verbal des réunions des tables filières/thématisques Journal officiel	Operateurs motivés
		<b>Préconditions</b>	-Sélection et nomination des représentants des différents institutions -Stabilité sociale, économique et politique -Maintien des priorités sectorielles et institutionnelles en faveur des communautés côtières - Flexibilité et synergie entre les structures étatiques centrales et régionales, le secteur privé et/ou semi étatique, les institutions de recherche, la société civile et les communautés côtières	

## Allegato 11: Quadro logico con clusters e indicatori di impatto

Risultati	Catena dei risultati	Indicatore	Fonte dei dati	Ipotesi
<b>Impatto (obiettivo generale)</b>	Migliorare la resilienza delle comunità costiere attraverso la gestione integrata e sostenibile delle risorse naturali e la partecipazione allo sviluppo locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variazione del reddito medio dei pescatori e dei beneficiari di progetti di diversificazione mirati, per area e per genere (aggiungere il valore target);</li> <li>Percentuale di pescatori e donne che adottano pratiche di gestione sostenibile delle risorse naturali (ad esempio, rispetto dei periodi di riposo biologico, utilizzo di reti conformi, approccio agroecologico in agricoltura, ecc.) per area (aggiungere il valore target)</li> <li>Tasso di partecipazione di donne e giovani ai comitati di gestione locali, alle cooperative di pesca e ad altri organismi di cogestione, per area (aggiungere valore target)</li> </ul>	<p>Rapporti statistici nazionali del Ministero dell'Agricoltura e della Pesca, indagini socio-economiche FAO/PAM, rapporti di altri progetti di sviluppo costiero.</p> <p>Rapporti annuali del Ministero della Pesca, rapporti FAO (SOFIA – Stato della Pesca e dell'Acquacoltura nel Mondo), dati di monitoraggio ambientale provenienti da altri progetti finanziati dall'UE o dal sistema delle Nazioni Unite.</p> <p>Rapporti delle Nazioni Unite</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapporti statistici nazionali</li> <li>Rapporti di altri progetti</li> </ul>	Tutte le iniziative sulla costa tunisina convergono in modo sinergico o quantomeno sono in contatto tra loro.
<b>Realizzazione(i) [Obiettivo(i) specifici(i)]</b>	<b>OS n. 1:</b> Migliorare e diversificare la produzione e il reddito degli operatori della pesca nei governatorati di Gabes e Medenine (R1, R2, R3)	<p>Numero e tipologia di attività produttive/genere finanziate dal fondo di progetto</p> <p>% di aumento del reddito degli operatori della pesca (SMBSP di Zarzis, GDAP)</p> <p>% di investimenti (servizi e infrastrutture completati)</p> <p>% di aumento del numero e tipologia di attività produttive/genere</p> <p>Numero di esportazioni di granchi/vongole (Gabes/Medenine)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapporto del progetto</li> <li>Documenti contabili</li> <li>Statistiche DG Pesca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I tempi di risposta della pubblica amministrazione al progetto sono compatibili con l'esecuzione</li> <li>Inflazione e tassi di cambio EUR/DT simili a quelli attuali.</li> <li>Condizioni socio-politiche stabili</li> <li>L'interesse per uno sviluppo costiero integrato e sostenibile a livello MARHP rimane elevato</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatori e funzionari motivati</li> <li>• I vertici delle istituzioni sono coinvolti responsabilmente</li> </ul>
Realizzazione(i) [Obiettivo(i) specifici(i)]	<b>OS n°2:</b> Rafforzare le capacità di pianificazione costiera sostenibile in 5 regioni pilota (Medenine, Gabes, Nabeul, Sfax, Biserta).	N. Funzionari locali che contribuiscono alla stesura dei piani locali Almeno una regione ha sviluppato autonomamente la propria strategia di pianificazione regionale N. Iniziative di sviluppo costiero sviluppate autonomamente dal CRDA/regione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporto di progetto</li> <li>• Rapporto di valutazione finale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volontà politica nazionale di attuare una pianificazione costiera sostenibile</li> <li>• Comitati tecnici regionali motivati</li> <li>• Partecipazione attiva delle comunità locali</li> <li>• L'interazione tra i ministeri competenti è positiva e costruttiva</li> <li>• Le esigenze formative sono sinceramente dichiarate</li> <li>• Motivazione al miglioramento personale</li> </ul>
Risultati attesi	Gestione e coordinamento	N 5 Comitati Tecnici Regionali; N. Riunioni del Comitato Direttivo; N. Missioni di Monitoraggio; N. Missioni di Valutazione Int. (2 intermedie e 1 finale)/Est. (1 finale)	Relazioni tecniche e finali Relazione M&E Piano operativo globale e annuale Verbali delle riunioni del comitato direttivo Relazione di assistenza tecnica/formazione Accordi di cogestione Protocollo di campionamento Accordo sul turismo della pesca	Il personale delle istituzioni pubbliche è disponibile e motivato. Le aree di intervento rimangono sicure. Il personale viene selezionato e assunto puntualmente. Il campionamento viene effettuato regolarmente e accuratamente. I CRDA sono disponibili per la cogestione delle aree di raccolta delle vongole. La DGSV è disponibile a modificare il protocollo di campionamento.
	R1.1 Le organizzazioni locali e gli attori istituzionali del settore della pesca a Gabès e Médenine vengono rafforzati e interagiscono in rete per gestire in modo sostenibile le risorse naturali	% di aumento di n. Progetti/tipologia/mezzi di finanziamento; % di aumento di n. membri paganti/tipologia n. iniziative politiche di organizzazioni N. progetti/attività congiunti tra GDAP o GDAP/SMBSP (almeno 2); N. operatori coinvolti nella cogestione/tipologia; N. lagune/siti cogestiti; N. reti;		
	R1.2. La competitività del settore della pesca viene	% incremento produttività/reddito; % di prodotto scartato/in vendibile; Riduzione		

	rafforzata migliorando le infrastrutture e/o i servizi di base (istruzione, produzione e commercializzazione) per soddisfare la domanda locale e internazionale.	costi di produzione; Numero e tipologia di servizi erogati/genere; % incremento prodotto certificato Ton. Export (granchi e vongole);		I GDAP partecipano attivamente al campionamento. Operatori e comitati tecnici regionali motivati. I ricercatori sono impegnati nell'iniziativa con spirito di servizio e di auto-miglioramento.
<b>Risultati attesi</b>	R1.3. Le attività produttive vengono migliorate e diversificate per offrire nuove opportunità ai giovani e alle donne (OS1)	Numero di imprese gestite da donne/giovani. Numero di attività di diversificazione; % di fatturato da attività produttive. Numero di posti di lavoro; Numero di nuovi profili/attività.	Rapporto di progetto Rapporto di missione Rapporto di formazione Rapporto di monitoraggio Verbali delle riunioni dei tavoli settoriali/tematici Elenchi delle presenze Piani aziendali Schede di progetto Gazzetta ufficiale	Operatori motivati e aperti ai cambiamenti comportamentali. Gestione flessibile e reattiva del microcredito/sussidi. Applicazione di linee guida disciplinari. I principali rivenditori accettano di condurre test di mercato. I bandi di gara non subiscono ritardi. Giovani imprenditori e studenti motivati. Nessun vincolo nell'ottenimento dei visti. Stabilità socio-politica. Le priorità di comunicazione delle istituzioni rimangono coerenti con gli obiettivi del progetto.
	R2.4. Lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Medenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Biserta, è migliorato attraverso la fornitura al MARPH di piani di sviluppo costiero	N. piani di sviluppo locale adottati; N. fascicoli finanziati	Rapporto di progetto Rapporto di missione Rapporto di formazione Rapporto di monitoraggio Verbali delle riunioni dei tavoli settoriali/tematici Elenchi delle presenze	Operatori motivati e aperti al cambiamento comportamentale. Giovani imprenditori e studenti motivati. Nessuna difficoltà per il rilascio di visti.

	(Masterplan) N. piani di sviluppo		Piani aziendali Schede di progetto Gazzetta ufficiale	Stabilità socio-politica. Le priorità di comunicazione delle istituzioni rimangono coerenti con gli obiettivi del progetto.
<b>Risultati attesi</b>	R2.5. Implementazione di un piano di comunicazione e visibilità nazionale e internazionale per la diffusione dei risultati del progetto	Logo, N° brochure preparate, N° video, Gadget; 1 piano di comunicazione del progetto n° di seminari ed eventi di visibilità	Rapporto di progetto Rapporto di missione Rapporto di monitoraggio Verbali delle riunioni dei tavoli settoriali/tematici Gazzetta ufficiale	
<b>Activités</b>	R1. Cluster 1.1 Le organizzazioni di base acquisiscono conoscenze e rafforzano le proprie competenze (SO 1)			
	R1 Cluster 1.2 Organizzazioni in rete			
	R1 Cluster 1.3. Sviluppo delle capacità istituzionali e di lobbying			
	R2. Cluster 2.1 Scuole e centri di formazione professionali			
	R2. Cluster 2.2 Infrastrutture dei pescatori (dono)			
	R2. Cluster 2.3 Cogestione e certificazione delle vongole			
	R3. Cluster 3.1 Formazione e Assistenza Tecnica (AT)			
	R3 Cluster 3.2 Promozione delle imprese della pesca e diversificazione			
	R3 Cluster 3.3 Marketing e promozione			
	R4 Cluster 4.1. Master plan			
R5 Cluster 5.1. Comunicazione e visibilità				
		<b>Precondizioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selezione e nomina di rappresentanti di diverse istituzioni</li> <li>- Stabilità sociale, economica e politica</li> <li>- Mantenimento delle priorità settoriali e istituzionali a favore delle comunità costiere</li> <li>- Flessibilità e sinergia tra le strutture statali centrali e regionali, il settore privato e/o parastatale, gli istituti di ricerca, la società civile e le comunità costiere</li> </ul>	

## Allegato 12: Elenco dei documenti consultati

### Quadri strategici, legislativi e studi settoriali in Tunisia

**Document de stratégie pays, Tunisie, Groupe de la Banque Africaine de Développement,** in [https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/tunisie\\_-\\_document\\_de\\_strategie\\_pays\\_2024-2029.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/tunisie_-_document_de_strategie_pays_2024-2029.pdf?utm_source=chatgpt.com)

**Etude stratégique de la pêche et l'aquaculture aux horizons de 2030,** Centre Technique de l'Aquaculture, in [https://ctaquaiculture.tn/peche-et-aquaculture-en-tunisie/?utm\\_source=chatgpt.com](https://ctaquaiculture.tn/peche-et-aquaculture-en-tunisie/?utm_source=chatgpt.com)

**Loi organique n° 2017-58 du 11 août 2017,** relative à l'élimination de la violence à l'égard des femmes, in <https://legislation-securite.tn/latest-laws/loi-organique-n-2017-58-du-11-aout-2017-relative-a-lelimination-de-la-violence-a-legard-des-femmes/>

**Loi organique n° 2018-29 du 9 mai 2018, relative au Code des collectivités locales,** in <http://www.collectiviteslocales.gov.tn/fr/code-des-collectivites-locales-2/>

**Memorandum di Intesa Governo della repubblica Italiana e governo della repubblica Tunisina in materia di cooperazione allo sviluppo per il periodo 2021-2023,** in [https://tunisi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/07/Memorandum\\_Italia-Tunisia\\_2017-2020.pdf](https://tunisi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/07/Memorandum_Italia-Tunisia_2017-2020.pdf)

**Memorandum di Intesa Governo della repubblica Italiana e governo della repubblica Tunisina in materia di cooperazione allo sviluppo per il periodo 2021-2023,** in <https://tunisi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2022/04/MOU-2021-23-Tunisia-firmato.pdf>

Plan de développement 2016 – 2020, Ministère de Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale, in [https://www.tunisie.gov.tn/uploads/Document/02/978\\_445\\_Plan-developpement\\_2016\\_2020.pptx](https://www.tunisie.gov.tn/uploads/Document/02/978_445_Plan-developpement_2016_2020.pptx)

**Plan Stratégique pour le Développement des Exportations des Produits de la Pêche à l'horizon 2025,** Groupement Interprofessionnel des Produits de la Pêche, in [https://gipp.tn/sites/default/files/2021-10/GIPP%20Rapport%20FINAL%20de%20la%20Phase%202%20\(1\)\\_0.pdf](https://gipp.tn/sites/default/files/2021-10/GIPP%20Rapport%20FINAL%20de%20la%20Phase%202%20(1)_0.pdf)

**Projet d'élaboration d'une stratégie de Gestion Intégrée des Zobes Côtière en Tunisie et de deux Programmes d'Aménagement Côtiers pour les sites de Ghar el Mehl et Djerba (2020),** Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral, in [http://www.apal.nat.tn/site\\_web/annonces/GIZC\\_dec\\_2020\\_final.pdf](http://www.apal.nat.tn/site_web/annonces/GIZC_dec_2020_final.pdf)

**Stratégie « Littoral sans plastique » (LISP Tunisie),** Ministère de l'environnement, in <https://www.environnement.gov.tn/tunisie-environnement/l'environnement-urbain/strategie-littoral-sans-plastique>

**Stratégie et Plan d'action national pour la biodiversité (SPANB 2018–2030),** in <http://www.onagri.nat.tn/uploads/Etudes/SPANB-2017.pdf>

**Stratégie nationale de transition écologique (SNTE),** Ministère de l'Environnement, in [https://www.environnement.gov.tn/fileadmin/Bibliotheque/SNTE/SNTE\\_version\\_FR.pdf](https://www.environnement.gov.tn/fileadmin/Bibliotheque/SNTE/SNTE_version_FR.pdf)

**Stratégie Nationale pour l'Autonomisation Economique et Sociale des Femmes et des Filles en milieu rural, 2017-2020,** Ministère de la Famille, de la femme, de l'enfance et des seniors, in <http://www.femmes.gov.tn/wp-content/uploads/2017/07/A1.pdf>

### Referenze settoriali e istituzionali internazionali

**AICS, Manuel pour l'analyse de genre,** in [https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2023/09/Analisi\\_Di\\_Genere\\_Fra\\_Web.pdf](https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2023/09/Analisi_Di_Genere_Fra_Web.pdf)

**FAO (2019), Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale**, in  
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/5197b305-9293-43f9-9edb-557d0bec2c69/content>

**FAO. « Croissance bleue – Exploiter le potentiel des mers et des océans »** in  
<http://www.fao.org/zhc/detail-events/>

**SIGMAEART, Cos’è lo sviluppo costiero sostenibile?** in  
<https://sigmaearth.com/it/cos%E2%80%99%C3%A8-lo-sviluppo-costiero-sostenibile/>

**UE (2021), Le pacte vert de l’Union européenne pour développer l’économie bleue**, in  
<https://www.portail-ie.fr/univers/business-development-innovation-et-start-up/2021/le-pacte-vert-de-lunion-europeenne-pour-developper-leconomie-bleue/>.

**UE, Raccomandazione del parlamento europeo e del consiglio del 30 maggio 202 relativa all’attuazione della gestione integrata delle zone costiere in Europa**, in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002H0413>

**UNEP, Protocole de Gestion Intégrée des Zones Côtierères (GIZC)**, in  
<https://www.unep.org/unepmap/fr/who-we-are/contracting-parties/iczm-protocol>

### **Progetti in potenziale complementarità e/o sinergia con NEMO Kantara (2020–2023)**

Appui aux chaînes de valeurs dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture et l'utilisation de la télédétection pour l'amélioration de la productivité de l'eau, FAO, in <https://www.fao.org/tunisie/programmes-and-projects/nos-projets/fr/>

ARIBIOTEC – Projet de recherche sur les biotechnologies marines, in <https://www.aribotech.eu/>

BlueHope Approach <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/29d80363-6ef4-4b22-96ce-42155c3d291f/content>

FISH MED, Programme de protection sociale des pêcheurs, in <https://www.rac-spa.org/fr/node/2466>

Fishery Mediterranean Network (Fish Med Net), in <https://www.enicbcmed.eu/projects/fish-med-net>

MEDFISHTUN, Projet Appui à la gestion durable des ressources halieutiques et aquacoles en Tunisie, in [https://ue-tunisie.org/projet-192-1-36\\_appui-a-la-gestion-durable-des-ressources-halieutiques-et-aq.html](https://ue-tunisie.org/projet-192-1-36_appui-a-la-gestion-durable-des-ressources-halieutiques-et-aq.html)

Mediterranean Forum For Applied Ecosystem-Based Management (MED4EBM), in <https://www.enicbcmed.eu/projects/med4ebm>

Mediterranean Forum For Applied Ecosystem-Based Management (MED4EBM), in <https://www.enicbcmed.eu/projects/med4ebm>

NEMO HOUT (CIHEAM/DGPA) – Suite du projet Nemo Kantara, prévu pour 2025.

Projet d'appui à l'amélioration de la qualité et la valorisation des produits de la pêche (projet IRADA – AQUAVALP) [https://irada.com.tn/\\_documents/22/03/25-g7LM8bWkSP/FactSheet-Pe-che-Me-denine.pdf](https://irada.com.tn/_documents/22/03/25-g7LM8bWkSP/FactSheet-Pe-che-Me-denine.pdf); <https://groupement-de-la-peche-ajim.org/>

### **Documenti del progetto e rapporti**

Agreement between MAECI and CIHEAM

Brochure

Document du projet, y compris : i) le Cadre Logique, les annexes et la délibération

Plan Opérationnel Global 11.05.2020 et annexes

Processus Verbal (PV) Comité de Pilotage (5 PV)

Rapport d'avancement intermédiaire CIHEAM et annexes

Rapport final du projet NEMO Kantara et annexes

Rapports d'activités CIHEAM / UTSS / INSTM (2020–2024) – y compris :

Relation Finale Nemo I et II

Stratégie COVID et annexes

Variante Non Onerosa (31.01.2023 et approbation