



Cooperazione Italiana
allo Sviluppo

Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo - Ufficio III - Sezione Valutazione

2023 | Rapporto di valutazione

Valutazione di impatto “VIII Linea di credito in favore delle piccole e medie imprese” Tunisia



AID 9597



La presente valutazione indipendente è stata commissionata dall'Ufficio III dalla Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale alla società IZI Spa tramite una procedura pubblica di affidamento ai sensi dell'art. 36 del Codice dei Contratti Pubblici.

Team di valutazione di IZI Spa:

- Marco Palmi (Team Leader)
- Abdeladhim Ennaifer
- Elena Bassano
- Emira Sghaier
- Enrico Casacchia

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

DATI IDENTIFICATIVI DEL PROGETTO		
Titolo del progetto	Linee di credito in favore delle piccole e medie imprese in Tunisia	
Numero del progetto	AID N. 9597	
Approvazione	Comitato Direzionale del MAE, con parere n. 1 del 16 marzo 2011 e parere n. 10 del 26 marzo 2011	
Entrata in vigore	7 Agosto 2012	
Data di inizio effettiva	Circolare interbancaria della Banca Centrale di Tunisia del 6 Maggio 2013	
Durata prevista effettiva	48 mesi In corso fino al completamento della dotazione finanziaria. Ultimo finanziamento approvato 30 novembre 2022	
Canale	Bilaterale	
Area geografica	Tunisia, tutto il territorio nazionale	
Soggetti esecutori	MAECI-DGCS AICS Artigiancassa/Cassa Depositi e Prestiti Banca Centrale di Tunisia Sistema bancario tunisino	
Codifica settore OCSE-DAC	24030 Settore finanziario formale (linee di credito)	
Budget	A. Linea di Credito	€ 73.000.000
	B. Promozione e assistenza tecnica (fondi in loco)	€ 100.000*
	TOTALE	€ 73.100.000
	<i>*L'importo B è stato successivamente rifinanziato fino ad un ammontare complessivo di € 213.010</i>	

DATI CHIAVE DELLA VALUTAZIONE	
Codice CIG	9245544046
Tipo di valutazione	Valutazione finale d'impatto
Data di inizio e completamento della missione di valutazione	12 Ottobre 2022 – 16 Maggio 2023
Soggetto esecutore	IZI spa Via Cornelio Celso, 11 00161 Roma
Data del Rapporto	31 Marzo 2023

INDICE

1. CONTESTO	1
2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE.....	4
2.1. L'INIZIATIVA IN ESAME	4
2.2. OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE	8
3. IL QUADRO TEORICO E METODOLOGICO	11
3.1. L'IMPIANTO METODOLOGICO.....	11
3.2. LE DIVERSE FASI DELLA VALUTAZIONE	13
3.3. LE MODALITÀ DI RACCOLTA ED ANALISI DEI DATI E I LORO LIMITI.....	14
4. RISULTATI DELLA VALUTAZIONE	18
4.1. RILEVANZA DEL PROGRAMMA.....	18
4.2. EFFICIENZA DEL PROGRAMMA.....	23
4.3. EFFICACIA DEL PROGRAMMA	29
4.4. IMPATTO DEL PROGRAMMA	39
4.5. COERENZA DEL PROGRAMMA	42
4.6. SOSTENIBILITÀ DEL PROGRAMMA	47
5. CONCLUSIONI, LEZIONI APPRESE E RACCOMANDAZIONI	50
5.1. CONCLUSIONI	50
5.2. LEZIONI APPRESE	51
5.3. RACCOMANDAZIONI	52

ALLEGATI

ALLEGATO 1: TERMINI DI RIFERIMENTO

ALLEGATO 2: BIBLIOGRAFIA

ALLEGATO 3: QUESTIONARI DISTRIBUITI PER INDAGINE QUANTITATIVA

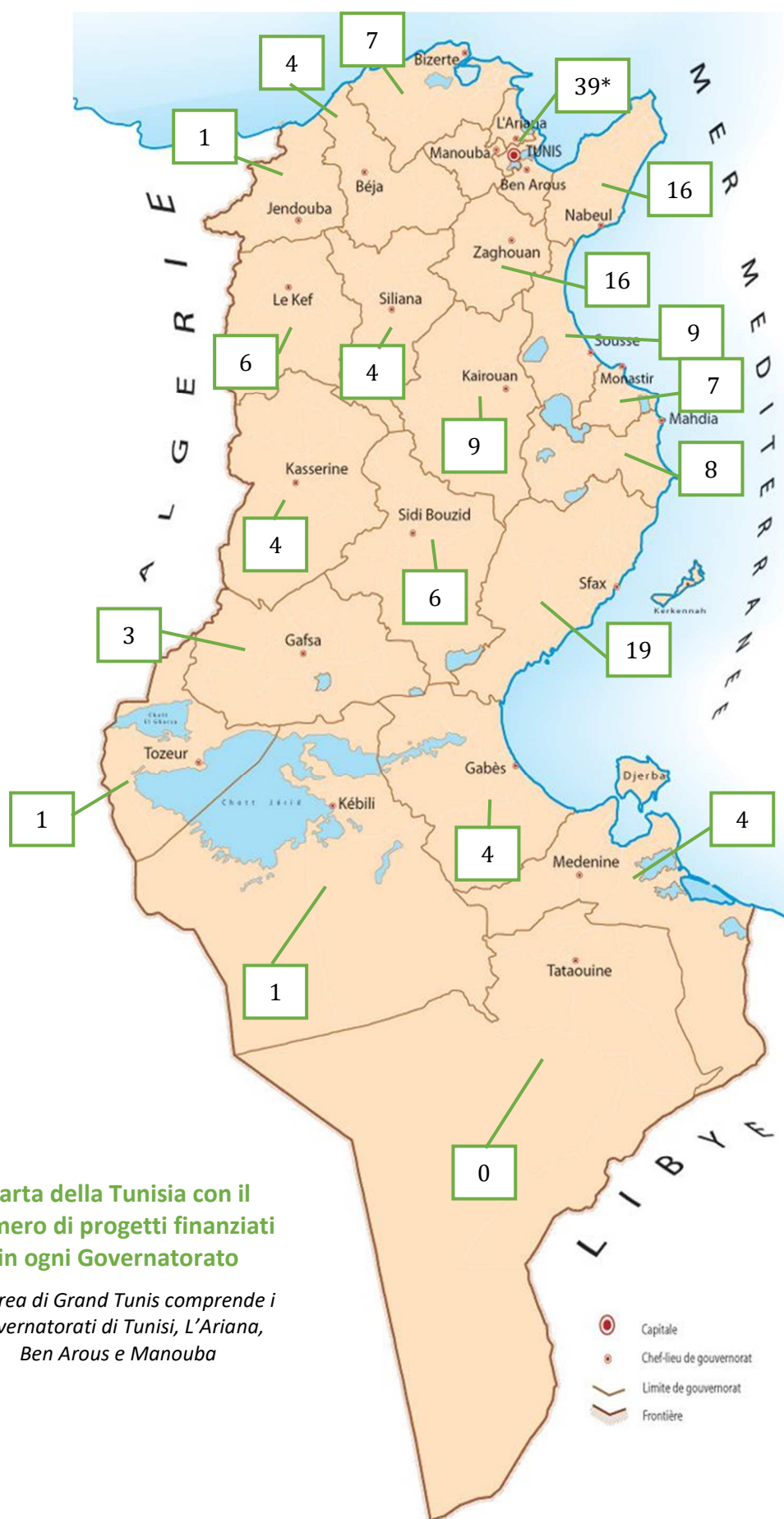
ALLEGATO 4: DIAGRAMMA DELLA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

ALLEGATO 5: MATRICE DI VALUTAZIONE

ACRONIMI

AfCFTA	Area di libero scambio continentale africana
AFDB	African Development Bank
AICS	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
APNE	Agenzia Nazionale per la Protezione dell'Ambiente
AT	Assistenza Tecnica
ATB	Arab Tunisian Bank
BCT	Banca Centrale Tunisina
BERS	Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo
BFPME	Banque de Financement de la Petite et Moyenne Entreprise
BH	Banque de l'Habitat
BIAT	Banque Internationale de Tunisie
BNA	Banque Nationale Agricole
BT	Banque de Tunisie
BTE	Banque de Tunisie et des Emirats
BTk	Banque Tuniso-Koweitienne
CDP	Cassa Depositi e Prestiti
CEPEX	Centro per la promozione delle esportazioni
CIG	Codice identificativo gara
COMESA	Mercato comune per l'Africa orientale e meridionale
CONECT	Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie
DCFTA	Deep and Comprehensive Free Trade Area
DGCS	Direzione Generale per la cooperazione allo sviluppo
DPR	Decreto del presidente della Repubblica
DT	Dinaro tunisino
ECOWAS	Economic Community of West African States
ESG	Environmental, Social and Governance
FADES	Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social
FOPRODI	Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielles
IDE	Investimenti Diretti Esteri
IFC	International Finance Corporation
INS	Istituto Nazionale di Statistica
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
MAECI	Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
NPL	Non-Performing Loans
OCSE	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
OMC	Organizzazione mondiale del commercio
PDE	Programma per lo Sviluppo delle Esportazioni
PIL	Prodotto Interno Lordo
PMI	Piccole e Medie Imprese
QNB	Qatar National Bank
RUP	Responsabile unico del procedimento

SOE	State Owned Enterprises
SOTUGAR	Société Tunisienne de Garantie
STB	Société Tunisienne de Banque
STED	Competenze per il commercio e la diversificazione economica
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats
UBCI	Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie
UE	Unione Europea
UIB	Union Internationale de Banques
UTICA	Union Tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat



SINTESI

La Tunisia è impegnata da tempo in un processo di **diversificazione dell'economia** e di integrazione nelle catene globali del valore: è membro dell'OMC sin dalla sua fondazione nel 1995; gode dal 2008 del libero scambio di beni industriali con l'Unione Europea, suo principale partner commerciale, a seguito di un accordo di associazione entrato in vigore nel 1998; è entrata a far parte nel 2018 del *Mercato comune per l'Africa orientale e meridionale* (COMESA) e ha iniziato a commerciare secondo le sue regole nel gennaio 2020; un anno prima, aveva ottenuto lo status di osservatore presso il gruppo di paesi dell'Africa occidentale ECOWAS. D'altra parte il Paese ha attraversato negli ultimi 15 anni **notevoli cambiamenti socio-politici**, che ne hanno di fatto rallentato il percorso di stabilizzazione e in parte minato la fiducia da parte della comunità internazionale. Nel 2020, la pandemia globale di coronavirus ha richiesto risposte di emergenza a breve termine che hanno ritardato l'obiettivo del governo di consolidamento economico-finanziario. Le misure a sostegno delle famiglie e delle imprese durante la pandemia hanno avuto un impatto considerevole sul disavanzo di bilancio nel 2020, che è salito dall'11,5% al 13,1% del PIL, mentre il debito pubblico è balzato all'86,9% nel 2020. Le ricadute economiche della pandemia di COVID-19 hanno colpito anche il vulnerabile settore bancario tunisino dominato dallo Stato, già alle prese con un'elevata percentuale di prestiti in sofferenza (NPL), scarsa qualità degli attivi e deterioramento della solvibilità e della redditività.

La **Cooperazione Italiana** è da molti anni impegnata, nel quadro delle iniziative per lo sviluppo socio-economico, a sostenere il processo di modernizzazione ed efficientamento del sistema produttivo tunisino, con particolare riguardo alla Piccola e Media Impresa. Questo sostegno si è espresso lungo il doppio binario della cooperazione finanziaria e della cooperazione tecnica. Sul versante finanziario, prima dell'intervento oggetto della valutazione, il governo italiano ha reso disponibili, a partire dal 1988, **7 Linee di Credito a favore delle PMI tunisine**, per agevolare l'acquisto di equipaggiamenti e attrezzature. Dal punto di vista tecnico, l'Italia ha contribuito dai primi anni 2000 alla *mise à niveau* del sistema produttivo nazionale, sia con programmi bilaterali *ad hoc*, sia partecipando ad iniziative multilaterali, con l'obiettivo di favorire sia l'ammodernamento che la creazione di nuove imprese.

L'iniziativa oggetto della valutazione riguarda l'implementazione della **"VIII Linea di Credito in favore delle piccole e medie imprese tunisine"**, per un valore complessivo di 73 milioni di euro, formulata con le autorità tunisine tra il 2009 e il 2011. Con questo strumento si sono rese disponibili risorse esterne di tipo concessionale, per sopperire ai limiti del sistema bancario locale nell'offrire alle PMI crediti a medio-lungo termine. In aggiunta alla modalità "tradizionale" di concessione di crediti per favorire gli investimenti, la VIII Linea ha previsto una misura congiunturale, per il sostegno finanziario (rifiinanziamento del capitale circolante e riscadenzamento del debito) ad imprese già operanti, toccate dagli effetti della crisi economica globale successiva agli anni 2008-2010. Il credito per gli investimenti poteva essere utilizzato per l'acquisizione di nuove attrezzature produttive e relativi servizi, licenze e brevetti industriali, di provenienza italiana e, fino a un massimo del 35% del credito, per l'acquisto di nuove attrezzature e servizi di origine tunisina.

L'**Obiettivo Generale** dell'intervento era quello di *"contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo del Paese"*, attraverso *"la promozione dell'investimento privato e la salvaguardia dell'apparato di produzione esistente"* (**Obiettivo Specifico**). I **Risultati Attesi** erano: il consolidamento tramite l'ammodernamento tecnico delle PMI esistenti e la creazione di

nuove PMI; la stabilizzazione finanziaria delle PMI esistenti. La Linea ha praticamente esaurito la disponibilità finanziaria, avendo erogato il 99,7% delle somme stanziare. Le operazioni finanziate sono state 162, per un totale di 144 diversi beneficiari. Le operazioni riguardanti la componente per investimenti sono state 152, 10 quelle riguardanti la componente di ristrutturazione finanziaria. Gli acquisti di attrezzature hanno riguardato nella totalità beni di origine italiana, quindi l'intero fondo disponibile è stato destinato a tale componente. I finanziamenti si siano distribuiti in modo omogeneo tra operazioni volte alla creazione di nuove imprese e operazioni a vantaggio di imprese già esistenti. Riguardo alla ripartizione per settori, il maggior volume finanziario è stato indirizzato al settore agroalimentare.

La valutazione intende offrire un giudizio complessivo sull'esecuzione della VIII Linea di Credito: gli **obiettivi della valutazione** sono i seguenti:

- fornire un giudizio indipendente della rilevanza e della "performance" del programma ed in particolare della misura in cui il programma nel suo insieme ha raggiunto gli obiettivi attesi;
- identificare le principali conclusioni e lezioni tratte dall'esperienza del programma;
- formulare delle raccomandazioni in forma di proposte operative in relazione a nuovi interventi di simile natura.

La valutazione segue i **criteri valutativi definiti in ambito OCSE-DAC**: in termini di **efficacia**, si è cercato di capire quanto siano stati raggiunti gli obiettivi del Programma e se questi obiettivi fossero stati ben identificati e quantificati; in termini di **efficienza**, si è analizzato l'uso delle risorse impiegate per ottenere i risultati, con un'attenzione al grado di copertura della domanda soddisfatta e alla qualità degli stessi; quanto alla **pertinenza o rilevanza**, si è verificato se gli obiettivi del Programma rispondessero realmente ai bisogni della collettività e alle priorità strategiche della Cooperazione Italiana; il criterio dell'**impatto** è stato considerato per trarre indicazioni su quali reali cambiamenti il Programma abbia provocato nella collettività e quanto abbia contribuito a promuovere modifiche strutturali nelle condizioni socio-economiche; la **sostenibilità** ha tenuto conto delle ricadute socio-economiche del programma e delle possibili future integrazioni con altre iniziative che ne migliorino i benefici dopo la conclusione del programma. Infine, vista la tematica del programma che riveste carattere di priorità all'interno della comunità dei donatori in Tunisia, le dimensioni della **coerenza** e della **complementarità** si sono aggiunte come ulteriori criteri di valutazione. La valutazione intende fornire alla Cooperazione Italiana raccomandazioni utili e operative, al fine di poter indirizzare i futuri finanziamenti nel settore creditizio in Tunisia e di contribuire ad orientare le successive Linee di Credito.

La valutazione ha avuto un **approccio theory-based**, per individuare fino a che punto le attività svolte hanno agito come *driver* del cambiamento, per apportare miglioramenti concreti alle PMI coinvolte e più in generale alla crescita economica complessiva in Tunisia. La valutazione ha delle finalità sia formative che riepilogative. Ai fini di raccolta delle informazioni e per la presentazione dei risultati dei quesiti valutativi, si è fatto riferimento a una **matrice di valutazione**, che associa le domande valutative e i rispettivi indicatori e evidenzia l'analisi delle correlate fonti informative. La valutazione è stata strutturata in **tre fasi**: analisi desk (incontri preliminari, raccolta e analisi della documentazione), missione di terreno (somministrazione dei questionari, realizzazione di interviste e focus group con beneficiari e attori privilegiati e visite a siti-campione), predisposizione del rapporto.

La valutazione è stata caratterizzata dall'adozione di un **mix di metodi e strumenti**, che ha consentito al team di raccogliere una vasta gamma di dati diversificati. Le **fonti primarie**, ovvero quelle rilevabili attraverso l'osservazione e l'indagine di terreno, hanno comportato il recupero diretto delle informazioni dai soggetti coinvolti nell'intervento; le **fonti secondarie** hanno permesso di inquadrare il contesto, di verificare il disegno progettuale e i principali indicatori di settore. Un elemento importante della raccolta dati è stato costituito dalla somministrazione di **questionari on-line** alle PMI che hanno usufruito della Linea di Credito e ad un "gruppo di controllo", composto da PMI non coinvolte nell'intervento, ma aventi caratteristiche simili a quelle beneficiarie.

L'iniziativa è stata eseguita con successo e con la piena soddisfazione delle controparti locali e dei beneficiari finali. I fondi sono stati impiegati nella totalità e non ci sono state problematiche di rilievo nella gestione. I **risultati del programma**, in termini di ricadute positive sulle condizioni economiche dei beneficiari effettivi, sono sicuramente positivi: il 90% delle PMI beneficiarie ha incrementato il proprio fatturato, il 75% è risultato maggiormente competitivo sul mercato, oltre il 90% delle aziende ha incrementato, in varia misura, il numero dei propri occupati. Il contributo del programma è stato importante anche in considerazione del contesto nazionale sicuramente sfavorevole, dal momento che oltre il 50% dei beneficiari della Linea ha confermato un miglioramento delle proprie condizioni socio-economiche. Le condizioni di utilizzo del credito concesso dalla Linea sono state sicuramente favorevoli rispetto al mercato, almeno per quanto riguarda la componente di supporto agli investimenti. Questo è stato il primo fattore di successo del programma, unito al riconosciuto valore comparativo della qualità della tecnologia italiana. Gli imprenditori locali sono infatti tradizionalmente interessati a rifornirsi con attrezzature ed equipaggiamenti italiani, e spesso hanno utilizzato lo strumento finanziario a seguito della ricerca di macchinari di origine italiana.

Il programma di concessione della VIII Linea di Credito ha proseguito una modalità consolidata di intervento da parte della Cooperazione Italiana. È stato disegnato sulla base delle precedenti esperienze e ne ricalca, con alcune modifiche non sostanziali, le finalità e il meccanismo di esecuzione, rispondendo alle priorità nazionali di sviluppo alle linee di indirizzo della Cooperazione Italiana. Le **procedure** sono senz'altro conformi alle esigenze dettate dalle normative italiane e tunisine, soprattutto in rapporto alla gestione di contributi a valere sul Fondo Rotativo ex art. 8 della Legge 125/2014, ma la presenza di numerosi agenti esecutori su entrambi i versanti italiano e tunisino ha reso talvolta lenta e difficoltosa la conclusione dell'investimento.

Il **personale italiano** incaricato del programma ha dimostrato professionalità e impegno, soprattutto nel contesto di una sede operativa di primaria importanza per la Cooperazione Italiana. Alcuni aspetti della gestione tuttavia sono risultati non pienamente efficaci: l'attività di informazione e comunicazione è stata svolta essenzialmente nella fase iniziale dell'intervento, confidando poi nel ruolo degli agenti locali (*in primis* le banche); l'assistenza tecnica ha avuto una funzione solo amministrativa e gestionale, ponendo in secondo piano il ruolo di indirizzo e orientamento dei promotori, che invece sarebbe stato particolarmente utile, al fine di innalzare la qualità dei dossier e ridurre i tempi di evasione delle richieste; alcune delle attività di monitoraggio sono state considerate meno rilevanti rispetto alla efficienza delle funzioni amministrative. Ciò ha comportato una insufficiente assunzione di informazioni sull'effettivo andamento del programma nella fase successiva alla erogazione dei

fondi e una limitata capacità di intervenire per adattare eventualmente l'intervento alle situazioni congiunturali, pur nel contesto dei limiti imposti dagli accordi intergovernativi.

Occorre infine segnalare che il programma ha avuto un **impatto limitato** in termini di crescita generale della capacità di accesso al credito da parte delle aziende. Pur non essendo questo un obiettivo esplicito, esso appare un aspetto rilevante trattando dell'impatto del programma in termini di sviluppo. La mancanza di mitigazione dei requisiti di base imposti dagli istituti bancari (in particolare le garanzie reali richieste a sostegno del prestito), ha permesso l'utilizzo dello strumento in maggioranza da parte di quegli imprenditori che avrebbero comunque potuto acceder ad un credito bancario. Inoltre l'assenza di criteri di priorità o selezione dei beneficiari a livello territoriale o settoriale ha concentrato le operazioni nelle aree a maggiore vocazione industriale, coinvolgendo meno i territori e i settori meno avvantaggiati.

Sulla base dei risultati della analisi, la valutazione ha elaborato una serie di raccomandazioni, articolate in tre livelli concettuali: strategico, programmatico e operativo. In termini di **strategia complessiva**, il programma dovrebbe accrescere la propria portata sulle finalità di sviluppo per cui l'iniziativa è stata concepita. Visto il considerevole impegno finanziario profuso, sarebbe importante cogliere appieno le finalità di contributo alla crescita del sistema economico tunisino, che compaiono negli obiettivi generale e specifico. Il ricorso ad uno strumento di cooperazione finanziaria "pura" non appare infatti sufficiente a correggere gli squilibri nel processo di sviluppo, se non è integrato in un quadro di priorità geografiche e settoriali in grado indirizzare l'intervento dove maggiori sono i bisogni e di massimizzare gli effetti del sostegno finanziario. La erogazione del contributo finanziario dovrebbe inoltre integrarsi maggiormente con gli altri interventi della Cooperazione Italiana nel Paese, beneficiando del lavoro di trasferimento di *know-how* e di *capacity building* fatto in altri contesti progettuali e magari contribuendo nella identificazione e nel sostegno di beneficiari già coinvolti in altre azioni.

Come già rilevato nelle precedenti valutazioni, a **livello programmatico** andrebbe posta maggiore attenzione sia alla redazione che alla verifica degli strumenti di controllo dell'intervento. La programmazione dovrebbe essere più rigorosa nella definizione a tutti i livelli di obiettivi e indicatori realistici e misurabili, che andranno poi costantemente monitorati per fornire un quadro aggiornato dell'andamento e consentire interventi di aggiornamento e correzione. Per contribuire a risolvere la problematica dell'accesso al credito e allargare sensibilmente la platea dei soggetti eleggibili, sarebbe necessario affiancare alle sole condizioni di favore un meccanismo di alleggerimento delle garanzie del credito, tale da incentivare le banche alla assunzione di rischi che normalmente sono portate ad escludere. La costituzione di un Fondo di Garanzia al fianco della Linea o la possibilità di prendere in carico una quota percentuale del credito potenzialmente non rimborsato potrebbero aiutare notevolmente in questa direzione.

Poiché la complessità dei passaggi procedurali di esecuzione si riflette sulla tempistica delle erogazioni e ancora di più su quella della consegna dei materiali, una semplificazione di questi passaggi è altamente richiesta da tutti i soggetti interessati e si raccomanda per **migliorare la performance** del programma. In particolare la fase dei controlli amministrativi sulla documentazione potrebbe essere effettuata *ex-post*, nel caso in cui si adottasse una gestione semplificata della dotazione finanziaria, come si è già sperimentato in altri casi, allocando i fondi direttamente alla controparte Banca Centrale in *tranches* successive a seguito di un processo di audit.

Anche una azione di *capacity building* sugli enti esecutori delle operazioni (le banche tunisine) sarebbe di beneficio alla buona esecuzione dell'iniziativa. Sebbene la pratica del credito al settore privato sia ormai consuetudinaria, il sistema bancario tunisino ha delle difformità di intervento sul territorio che potrebbero essere mitigate da un maggiore presenza e coinvolgimento sulle tematiche proprie della Linea di credito italiana. Questo potrebbe aiutare i singoli operatori ad orientare maggiormente i clienti verso lo strumento e preferirlo rispetto a delle proposte più "semplici" presenti sul mercato. Questa azione potrebbe tra l'altro essere coordinata con altri donatori interessati al medesimo obiettivo.

A **livello operativo** andrebbero risolte alcune criticità nella gestione del meccanismo e migliorati alcuni passaggi della implementazione. L'attività di **comunicazione** e informazione dovrebbe essere più continuativa e capillare. Oltre alla organizzazione di eventi di lancio sul territorio, il programma dovrebbe mantenere un flusso informativo costante e aprire una "finestra" informativa permanente in grado di offrire dati e chiarimenti ai possibili beneficiari, in quanto sono tuttora molti gli imprenditori che non sono a conoscenza di questa iniziativa. Per ottimizzare le risorse, andrebbe attivata una collaborazione più intensa e sistematica con una o più strutture intermedie di supporto agli imprenditori, che possano fungere da veicolo di diffusione delle informazioni e al tempo stesso raccogliere giudizi e problematiche.

L'**assistenza tecnica** andrebbe potenziata, anche con un adeguato stanziamento finanziario, in modo da assolvere a quelle funzioni di indirizzo e orientamento ai potenziali fruitori della Linea che finora sono mancate. Le PMI necessitano, oltre che di un supporto informativo, anche di competenze aggiuntive per la preparazione dei dossier e per la scelta delle modalità di gestione del debito, che solo raramente possiedono. Un ruolo di affiancamento tecnico-finanziario offerto da personale specializzato aumenterebbe la qualità delle proposte e diminuirebbe i rischi di insolvenza degli obblighi contratti.

Il personale del programma ha sviluppato una base informativa che aggiorna l'andamento delle erogazioni, ma non dispone di alcuno strumento per seguire gli effetti benefici in capo ai singoli soggetti finanziati. Per avere un riscontro oggettivo degli effetti del programma, come pure per comprendere appieno se il meccanismo posto in essere indirizza i contributi identificando correttamente i beneficiari, le pratiche e gli strumenti di monitoraggio andrebbero sviluppati maggiormente, adottando una logica controfattuale, che permetta di acquisire una serie di dati di partenza e di verificarne l'evoluzione nei soggetti che hanno ottenuto i crediti come pure su un campione di riferimento.

Infine, ove l'impianto strutturale della gestione finanziaria non fosse modificabile, un intervento sulle procedure andrebbe comunque operato, in modo da ridurre la tempistica dell'intero processo. Poiché gli attori coinvolti e gli aspetti burocratici sono numerosi, la predisposizione di linee-guida esaustive sulla implementazione e una check-list della documentazione necessaria sono elementi che potrebbero facilitare la gestione e aumentare il livello di consapevolezza e comprensione da parte degli utenti.

1. CONTESTO

La Tunisia prosegue, pur nelle difficoltà derivanti dall'inasprirsi di crisi globali, nel suo cammino di **consolidamento dell'economia di mercato**. Fino al 2020, le autorità tunisine hanno basato i loro piani di sviluppo economico sulla visione "*Tunisia 2020*"¹. La Tunisia ha goduto di un'elevata credibilità tra i suoi partner internazionali, che hanno continuato a fornire finanziamenti per lo sviluppo a lungo termine. Una varietà di progetti di sviluppo e sostegno è finanziata dalla Banca Mondiale, dall'Unione Europea, da diversi singoli stati membri dell'UE, dagli Stati Uniti e dagli Stati del Golfo. La Tunisia è membro dell'OMC sin dalla sua fondazione nel 1995. Dal 2008, la Tunisia gode del libero scambio di beni industriali con l'Unione Europea, suo principale partner commerciale, a seguito di un accordo di associazione entrato in vigore nel 1998. L'accordo di libero scambio globale *Deep and Comprehensive Free Trade Area* (DCFTA), in vigore dal 2016, manca di un accordo di reciprocità che avrebbe un impatto significativo per la Tunisia, che invia quasi l'80% delle sue esportazioni verso l'Unione Europea².

In questo contesto, la politica economica della Tunisia ha mirato ad integrare il Paese nelle catene globali del valore al fine di sfruttare al meglio le sinergie positive e i potenziali benefici in termini di allocazione ottimale dei fattori produttivi, attrattiva per gli IDE (Investimenti Diretti Esteri) e promozione delle esportazioni, in particolare nei settori in crescita, con un alto contenuto di export e alto contenuto di manodopera qualificata. Nonostante la sua forte dipendenza dal mercato europeo, il governo tunisino ha perseguito una **strategia di diversificazione**: nel 2018, la Tunisia è entrata a far parte del *Mercato comune per l'Africa orientale e meridionale* (COMESA) e ha iniziato a commerciare secondo le sue regole nel gennaio 2020. Un anno prima, la Tunisia aveva ottenuto lo status di osservatore presso il gruppo di paesi dell'Africa occidentale ECOWAS. Dopo aver votato contro la ratifica dell'*Area di libero scambio continentale africana* (AfCFTA) nel marzo 2020, il parlamento tunisino ha adottato l'accordo sei mesi dopo e ha iniziato a basare gli scambi secondo i suoi termini il 1° gennaio 2021.

Le autorità tunisine sono in linea di principio impegnate a favore di un'economia di mercato: il Consiglio tunisino della concorrenza ha il compito di **garantire la competitività dei mercati** nel paese in conformità con il quadro giuridico della legge sulla concorrenza³. Tuttavia, in alcuni settori, i poteri esecutivi spettano alle autorità di regolamentazione del settore, lasciando talvolta poco chiara la loro attribuzione. Vi sono, tuttavia, limitazioni alla misura in cui i prezzi

¹ Questa visione è stata lanciata dal governo nel 2016 e continua la pratica post-indipendenza del paese di codificare piani di sviluppo quinquennali. Il piano dettagliato, che definisce gli input necessari dai partner internazionali, si basa su cinque pilastri: efficacia istituzionale, diversificazione economica, sviluppo umano e inclusione sociale, sviluppo regionale e crescita economica verde. Tuttavia, il piano ha incontrato alcuni ostacoli nell'attuazione. I membri della commissione per lo sviluppo regionale del parlamento si sono lamentati nel settembre 2020 del fatto che solo la metà dei progetti proposti era stata realizzata. Nell'agosto 2020, i comitati ministeriali e regionali hanno avviato i preparativi per il prossimo piano quinquennale (2021-2025). Le autorità hanno promesso che la stesura del prossimo piano sarà partecipata e includerà un'ampia gamma di parti interessate. Bertelsmann Stiftung Tunisia Country Report 2022

² <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/non-eu-markets>

³ La legge vieta le pratiche anticoncorrenziali, quali accordi restrittivi, abuso di posizione dominante, abuso di dipendenza economica e prezzi abusivamente bassi. Il Consiglio della concorrenza ha funzioni sia giuridiche che consultive ed è membro dell'International Competition Network.

risultano dalla concorrenza di mercato⁴. L'intervento statale sotto forma di sovvenzioni, regolamentazione e proprietà pubblica in settori strategici (ad esempio infrastrutture ed energia) rimane in vigore, nonostante decenni di liberalizzazione e privatizzazione. Questa posizione politica si traduce in elevate barriere all'ingresso per le imprese nazionali ed estere.

Lo Stato rimane un attore di primo piano nell'economia tunisina, sia come regolatore che come proprietario di numerose imprese. Alcune imprese statali (SOE - State Owned Enterprises) competono con aziende private (ad esempio, nei settori delle telecomunicazioni, bancario e assicurativo), mentre altre godono di monopolio in settori considerati strategici o sensibili dal governo (ad esempio, il sistema ferroviario, i servizi idrici ed elettrici, la logistica portuale, i tabacchi). Le SOE controllano anche l'importazione di prodotti di base (ad esempio cereali, riso, zucchero e olio commestibile). Il *Rapporto sulla facilità di fare impresa 2020* della Banca mondiale rileva che in Tunisia avviare un'impresa è diventato più rapido, economico e meno oneroso⁵: infatti, il pagamento delle tasse è stato semplificato, integrando più servizi nello sportello unico, e ridotto, implementando un sistema di controllo fiscale basato sul rischio.

D'altra parte il Paese ha attraversato negli ultimi 15 anni **notevoli cambiamenti socio-politici**, che ne hanno di fatto rallentato il percorso di stabilizzazione e in parte minato la fiducia da parte della comunità internazionale. Nel 2020, la pandemia globale di coronavirus ha richiesto risposte di emergenza a breve termine che hanno ritardato l'obiettivo del governo di consolidamento economico-finanziario. Le misure a sostegno delle famiglie e delle imprese durante la pandemia hanno avuto un impatto considerevole sul disavanzo di bilancio nel 2020, che è salito dall'11,5% al 13,1% del PIL, mentre il debito pubblico è balzato all'86,9% nel 2020. Sia le limitazioni dell'attività economica interna, conseguenza delle misure del governo per contenere l'infezione da COVID -19, sia la ridotta domanda di esportazioni tunisine hanno contribuito all'attuale contrazione economica⁶. Le ricadute economiche della pandemia di COVID-19 hanno colpito anche il vulnerabile settore bancario tunisino dominato dallo Stato, già alle prese con un'elevata percentuale di prestiti in sofferenza (NPL), scarsa qualità degli attivi e deterioramento della solvibilità e della redditività⁷.

⁴ Tuttavia, sulla scia del crollo dei prezzi globali del petrolio nella primavera del 2020, la Tunisia ha introdotto un "meccanismo automatico di adeguamento mensile dei prezzi" per benzina e diesel. Le eredità economiche dell'autoritarismo (ad esempio, restrizioni all'ingresso, cattura dello stato e capitalismo clientelare) continuano a influenzare l'economia tunisina. Bertelsmann Stiftung Tunisia Country Report 2022.

⁵ Secondo il Doing Business Report della Banca Mondiale, nel 2019 ci sono volute tre procedure, nove giorni e il 2,9% dell'RNL pro capite, rispetto alle 11 procedure, 13 giorni e il 4,6% dell'RNL pro capite nel 2017. Tuttavia, il settore privato è distorto verso le piccole imprese, con le società unipersonali (lavoro autonomo) che rappresentano i tre quarti di tutte le imprese, secondo un rapporto della Banca africana di sviluppo del 2018.

⁶ Si stima che l'economia si sia contratta tra l'8,2% e il 9,2% del PIL, il che segna la recessione più profonda dall'indipendenza del paese nel 1956. Il governo ha fatto ricorso in gran parte all'indebitamento interno per finanziare l'aumento della spesa nel 2020, ma ha anche cercato un'emergenza del FMI prestito di 745 milioni di dollari per coprire le esigenze fiscali e della bilancia dei pagamenti. Prima della pandemia di coronavirus, il PIL pro capite (prezzi correnti PPA) aveva raggiunto \$ 11.201 nel 2019, rispetto a \$ 10.605 nel 2017. Bertelsmann Stiftung Tunisia Country Report 2022.

⁷ Alla fine del 2019, i crediti deteriorati erano pari al 13,9% di tutti i prestiti, secondo i dati del FMI, e la quota di crediti deteriorati è maggiore nelle banche pubbliche. Dopo essere diminuiti da un massimo del 16,6% nel 2015, i crediti deteriorati dovrebbero salire fino al 15,4% nel 2020 e al 19% nel 2021, secondo un rapporto della Banca mondiale del 2020.

Nel settore esterno, le esportazioni complessive sono diminuite del 15% nei primi tre trimestri del 2020. Tuttavia, le importazioni sono diminuite ancora più drasticamente a causa della debole domanda dei consumatori, nonostante un aumento delle rimesse. Nel frattempo, gli investimenti diretti esteri hanno continuato a diminuire, scendendo del 25% nei primi nove mesi del 2020⁸. L'elevata quota di servizi nell'economia tunisina ha contribuito alla contrazione, poiché i settori del turismo e dei trasporti sono stati duramente colpiti dalla crisi determinata dalla pandemia. Allo stesso modo, la produzione manifatturiera è diminuita del 10% nei primi tre trimestri del 2020 rispetto all'anno precedente a causa del calo della domanda dall'Europa⁹. Per sostenere le imprese, sono stati messi a disposizione oltre 1 miliardo di TND tramite un fondo di sostegno alle PMI, un regime di garanzia parziale e uno strumento per ristrutturare le imprese in difficoltà.

La Tunisia è **scesa di diverse posizioni** fino al 92° posto nella classifica del *Global Competitiveness Report 2019 per la capacità di innovazione*, che tiene conto di fattori come la diversità della forza lavoro, le co-invenzioni internazionali, lo sviluppo di cluster, le pubblicazioni scientifiche e le domande di brevetto, tra gli altri fattori. Nel 2018 la Tunisia ha investito lo 0,6% del PIL in ricerca e sviluppo, un investimento troppo modesto per lo sviluppo economico a lungo termine della Tunisia. La spesa da parte del settore pubblico ha rappresentato oltre i tre quarti dei finanziamenti in R&S nel 2015 (l'anno più recente per il quale sono disponibili i dati), mentre il 18,9% proveniva dalle imprese e il 3,9% erano fondi dall'estero. Nell'ambito del *Programma per lo Sviluppo delle Esportazioni 2016-2020* (PDE-3), il *Piano delle competenze 2017-2020* riconosce l'importanza della formazione a sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI. Diverse istituzioni forniscono questo tipo di formazione, come l'APII, il Centro per la promozione delle esportazioni (CEPEX), le camere di commercio e altri attori tra cui l'UTICA. È prevista la creazione di una Export Academy. La Tunisia ha anche adottato un approccio settoriale, sviluppando programmi di formazione su misura attraverso diversi canali. Il progetto *"Competenze per il commercio e la diversificazione economica"* (STED) è un esempio interessante in tal senso.

La **Cooperazione Italiana** è da molti anni impegnata, nel quadro delle iniziative per lo sviluppo socio-economico, a sostenere il processo di modernizzazione ed efficientamento del sistema produttivo tunisino, con particolare riguardo alla Piccola e Media Impresa. Questo sostegno si è espresso lungo il doppio binario della cooperazione finanziaria e della cooperazione tecnica. Sul versante finanziario, prima dell'intervento oggetto della valutazione, il governo italiano ha reso disponibili, a partire dal 1988, 7 Linee di Credito a favore delle PMI tunisine, per agevolare l'acquisto di equipaggiamenti e attrezzature. Dal punto di vista tecnico, l'Italia ha contribuito dai primi anni 2000 alla *mise à niveau* del sistema produttivo nazionale, sia con programmi bilaterali *ad hoc*, sia partecipando ad iniziative multilaterali, con l'obiettivo di favorire sia l'ammodernamento che la creazione di imprese, in particolare nei settori innovativi e in quelli con migliori prospettive di ricaduta occupazionale qualificata.

⁸ <http://www.ins.tn/statistiques/45>

⁹ OECD Economic Surveys Tunisia March 2018.

2. L'AMBITO DELLA VALUTAZIONE

2.1. L'iniziativa in esame

L'iniziativa oggetto della valutazione riguarda una componente dell'aiuto italiano in Tunisia, attuata attraverso la concessione di Linee di Credito per sostenere lo sviluppo delle PMI locali e contribuire alla crescita dell'intero sistema economico tunisino. In particolare, il progetto consiste nell'implementazione della **"VIII Linea di Credito in favore delle piccole e medie imprese tunisine"**, per un valore complessivo di 73 milioni di euro, formulata con le autorità tunisine tra il 2009 e il 2011. A seguito dell'approvazione dell'iniziativa da parte del Comitato Direzionale per la Cooperazione allo Sviluppo nel marzo 2011, il relativo Protocollo di Accordo Intergovernativo è stato siglato il 25 novembre 2011 ed è entrato in vigore, ai sensi dell'articolo 11 dello stesso, il 7 agosto 2012. Dopo la messa a punto tecnica dello strumento e la firma della Convenzione Finanziaria tra Artigiancassa, all'epoca preposta alla gestione del Fondo Rotativo per la cooperazione allo sviluppo, e la Banca Centrale di Tunisia, l'iniziativa è divenuta operativa nel 2013: le prime erogazioni ai beneficiari risalgono a giugno 2013.

Tale tipologia di intervento si inquadra in una **pratica consolidata della cooperazione internazionale con la Tunisia** e costituisce l'ottavo intervento italiano di questo tipo. In precedenza l'Italia aveva reso disponibili altre sette linee di credito per complessivi 252 milioni di euro circa. Con questo strumento si è inteso continuare a offrire il supporto al governo tunisino nella sua politica di promozione del settore privato, mediante la mobilitazione di risorse esterne di tipo concessionale, per sopperire ai limiti del sistema bancario locale nell'offrire alle PMI risorse a medio-lungo termine. In aggiunta alla modalità "tradizionale" di concessione di crediti per favorire gli investimenti, la VIII Linea ha previsto una misura congiunturale, per il sostegno finanziario (rifinanziamento del capitale circolante e riscadenzamento del debito) ad imprese già operanti, toccate dagli effetti della crisi economica globale successiva agli anni 2008-2010. A questa componente erano stati inizialmente attribuiti 4 milioni di euro sui 73 complessivi; nel corso dell'esecuzione, sulla base delle richieste ricevute, si è concordato di allocare diversamente tale stanziamento, destinando 1 milione di euro soltanto alle operazioni finanziarie e tutto il fondo rimanente (72 milioni) agli investimenti.

Il finanziamento è stato messo a disposizione del governo tunisino attraverso la Banca Centrale Tunisina (BCT), sotto forma di **credito con una concessionalità dell'80%**. La Banca Centrale Tunisina ha impiegato queste risorse attraverso il sistema bancario sotto forma di **crediti a medio-lungo termine** alle PMI tunisine, già esistenti o di prossima costituzione. Il credito per gli investimenti poteva essere utilizzato per l'acquisizione di nuove attrezzature produttive e relativi servizi, licenze e brevetti industriali, di provenienza italiana da fornitori italiani, ovvero attraverso loro rappresentanti tunisini. Inoltre, un massimo del 35% del credito totale poteva essere utilizzato per l'acquisto di nuove attrezzature e servizi di origine tunisina, senza l'intermediazione di aziende italiane. Il credito per gli investimenti doveva essere compreso tra un minimo di 55.000 euro e un massimo di 2 milioni di Diritti Speciali di Prelievo¹⁰, mentre il massimo erogabile per il finanziamento della componente finanziaria della Linea era di 100.000 euro. Il Protocollo d'Accordo fissava inoltre le **condizioni di favore** operanti per ciascuno degli attori della Linea.

¹⁰ Il controvalore di 2 milioni di DSP è variato nel corso di esecuzione del Programma da circa 2.1 milioni di euro nel 2012 a circa 2.4 milioni nel 2022.

Condizioni	Per la BCT	Per le Banche Tunisine		Per le PMI		
		Crediti in Euro	Crediti in DTN	Investimenti	Rifinanziam. capitale	Riscadenziam. del debito
Tasso annuale di interesse	0%	Tasso ufficiale nazionale	Tasso ufficiale nazionale + 2%	Tasso praticato alle banche + 2,5%		
Periodo di rimborso	40 anni	10 anni	10 anni	10 anni	12 mesi	5 anni
Periodo di grazia	31 anni	Fino a 3 anni	Fino a 3 anni	Fino a 3 anni	no	no

Per essere ammesse ai finanziamenti le PMI dovevano soddisfare i **seguenti requisiti**:

- essere soggetti privati (lo Stato o le società pubbliche sono escluse);
- essere di diritto tunisino (con l'ammissione delle società offshore);
- essere residenti in Tunisia;
- essere una PMI ai sensi dal DPR n. 388/2008 della Repubblica tunisina, modificato con decreto 2017/389 del 9 marzo 2017¹¹; Inoltre, la PMI doveva soddisfare il criterio di indipendenza;
- essere in regola con la legislazione ambientale, fiscale e sociale della Tunisia;
- appartenere ai settori ammissibili: industria (con esclusione dell'industria degli armamenti), agricoltura, pesca, silvicoltura, servizi (ad esclusione dei servizi finanziari, commerciali e turistici, ma includendo le attività connesse con l'agriturismo e il turismo eco-culturale);

Il finanziamento non poteva inoltre essere utilizzato per:

- il finanziamento del capitale di rischio delle nuove PMI;
- il pagamento di imposte sul reddito e dazi doganali;
- la costruzione di infrastrutture;
- l'acquisto di arredi e beni di lusso o di attrezzature usate.

In base alla Matrice del Quadro Logico formulata in sede di programmazione, l'**Obiettivo Generale** dell'intervento era quello di *"contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo del Paese"*, attraverso *"la promozione dell'investimento privato e la salvaguardia dell'apparato di produzione esistente"* (**Obiettivo Specifico**). I **Risultati Attesi** erano:

- il consolidamento tramite l'ammodernamento tecnico delle PMI esistenti e la creazione di nuove PMI;
- la stabilizzazione finanziaria delle PMI esistenti.

Il Quadro Logico assegnava ad entrambi i risultati attesi degli **indicatori quantitativi**:

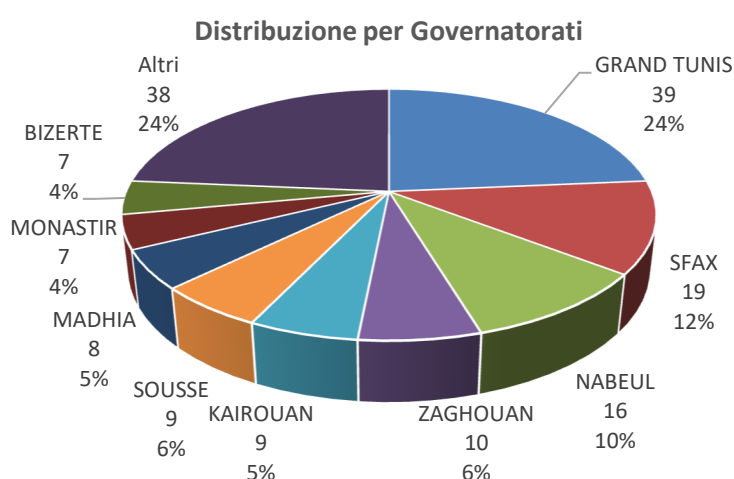
- 150 progetti di investimento finanziati;
- 200 operazioni di stabilizzazione.

La Linea ha praticamente esaurito la disponibilità finanziaria, avendo erogato il 99,7% delle somme stanziare. Le operazioni finanziate sono state 162, per un totale di 144 beneficiari, dal

¹¹ Il valore del parametro per le PMI, riguardante il capitale fisso netto + investimenti, è stato aggiornato da 5 a 15 milioni di Dinari Tunisini. Per determinare questo parametro, è necessario tenere conto del metodo definito dalla Raccomandazione dell'Unione Europea n. 2003/361/CE, riguardante i criteri per le imprese "autonome" o "controllate".

momento che alcuni proponenti hanno ottenuto più di un finanziamento. Le operazioni riguardanti la componente per investimenti sono state 152, solo 10 quelle riguardanti la componente di ristrutturazione finanziaria. Gli acquisti di attrezzature hanno riguardato nella totalità beni di origine italiana, quindi l'intero fondo disponibile è stato destinato a tale componente. Di seguito si riporta la **distribuzione completa delle operazioni**, suddivise per settore produttivo e area geografica.

GOVERNATORATI	Agroalim. Pesca	Tessile abbigliamento	Carta Legno plastica imballaggi	Costruzioni	Chimica farmac.	Meccanica metallurgia	Servizi e trasporti	TOT
Grand Tunis	15	3	4	4		2	11	39
Sfax	4	2	7		1	2	3	19
Nabeul	16							16
Zaghouan	4		2			2	2	10
Kairouan	7		1		1			9
Sousse	3		6					9
Madhia	2	2	4					8
Monastir	5			2				7
Bizerte	4		1		1		1	7
Le kef	4			1			1	6
Sidi bouzid	2			2	1		1	6
Beja	2			2				4
Gabes	2		1				1	4
Kasserine	3			1				4
Medenine	1			3				4
Siliana	1		2	1				4
Gafsa				3				3
Jendouba	1							1
Kebili	1							1
Tozeur	1							1
Tataouine								0
TOTALE	78	7	28	19	4	6	20	162

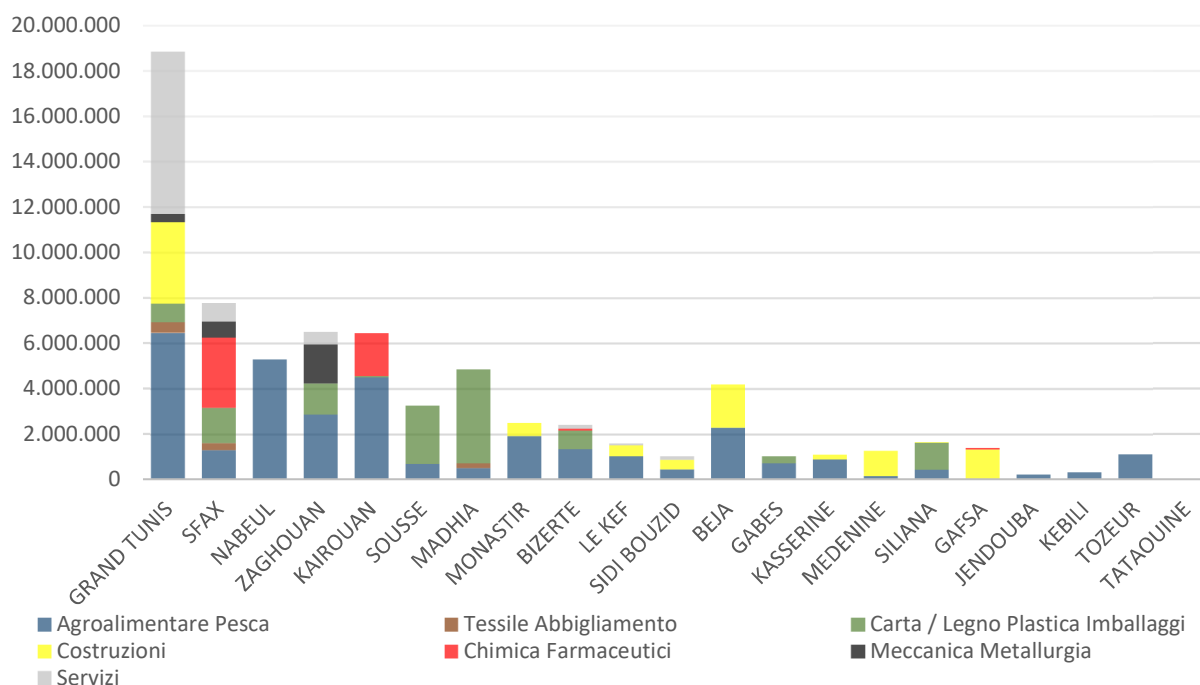


La **distribuzione geografica dei finanziamenti** ha coperto tutti i Governatorati, con la sola eccezione dell'estremo sud (Tataouine), e con una maggiore concentrazione nell'area del Grand Tunis (24% delle operazioni) e nelle zone industriali di Sfax e Nabeul. Per quanto riguarda invece i **settori**, quello agroalimentare occupa di gran lunga il primo posto, con quasi la metà delle operazioni (48%), seguito dal settore di Carta/Plastica/Legno con il 17% delle operazioni e dai servizi (12%).

Analogamente, la distribuzione dei crediti in **termini di volume** vede sempre l'area di Grand Tunis come destinataria principale, con circa il 26% del totale delle erogazioni, seguita da Sfax (10,7%), Zaghouan e Kairouan (ciascuna con il 9%). La medesima area di Grand Tunis vede rappresentati tutti i settori, con la sola eccezione del chimico-farmaceutico, e una maggiore concentrazione nei settori dell'agro-alimentare e dei servizi. La distribuzione dei settori nei

diversi Governatorati riflette la vocazione produttiva della area, come nel caso di Nabeul, dove tutte operazioni hanno riguardato il settore agro-alimentare.

Distribuzione dei finanziamenti



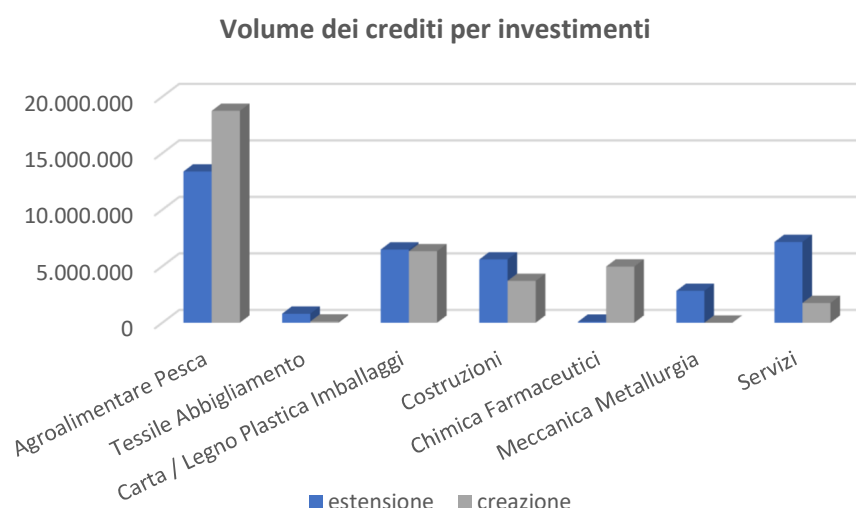
Per quanto riguarda il **coinvolgimento degli istituti di credito**, tutti i principali istituti del Paese sono stati coinvolti nella fase di esecuzione del programma. Di seguito si fornisce un dettaglio delle operazioni finanziate per numero e importo (alcune operazioni di finanziamento sono state distribuite su più banche, il che giustifica il totale più alto rispetto alle tabelle precedenti).

Banca	N. operazioni	%	Importi	%
Société Tunisienne de Banque (STB)	35	18,7	14.309.854,62 €	19,7
Banque Internationale de Tunisie (BIAT)	33	17,6	11.719.801,88 €	16,1
Banque Nationale Agricole (BNA)	26	13,9	10.181.412,41 €	14,0
Attijari Bank	10	5,3	9.742.048,00 €	13,4
Arab Tunisian Bank (ATB)	12	6,4	6.322.927,00 €	8,7
Banque de Tunisie (BT)	10	5,3	3.678.600,00 €	5,1
Banque de Financement de la Petite et Moyenne Entreprise (BFPME)	15	8,0	3.428.457,11 €	4,7
Amen Bank	12	6,4	3.056.422,12 €	4,2
Union Internationale de Banques (UIB)	7	3,7	2.489.741,74 €	3,4
Banque Tuniso-Koweitienne (BTK)	5	2,7	2.049.500,00 €	2,8
Banque de l'Habitat (BH)	7	3,7	2.020.111,00 €	2,8
Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie (UBCI)	6	3,2	1.645.363,05 €	2,3
Qatar National Bank (QNB)	6	3,2	1.403.061,00 €	1,9
Banque de Tunisie et des Emirats (BTE)	3	1,6	706.584,50 €	1,0
TOTALE	187		72.753.884,43 €	



Infine, per le sole operazioni di supporto agli investimenti, preme evidenziare come i finanziamenti si siano distribuiti in modo praticamente omogeneo tra operazioni volte alla creazione di nuove imprese e operazioni a vantaggio di imprese già esistenti. Riguardo alla ripartizione per settori, il maggior volume finanziario per creazione d'impresa è stato indirizzato al settore agroalimentare, mentre

almeno in termini di ripartizione percentuale interna al settore medesimo, i servizi hanno fatto registrare i maggiori finanziamenti per imprese già attive.



2.2. Obiettivi della Valutazione

La presente valutazione intende offrire un giudizio complessivo sull'esecuzione della VIII Linea di Credito a favore delle PMI tunisine, collocandosi nel periodo conclusivo del programma. Gli **obiettivi della valutazione** possono essere così sintetizzati:

- fornire un giudizio indipendente della rilevanza e della "performance" del programma (efficienza ed efficacia delle azioni eseguite, impatto e sostenibilità degli interventi realizzati), ed in particolare della misura in cui il programma nel suo insieme ha raggiunto gli obiettivi attesi, sia attraverso un'analisi del processo di esecuzione, sia attraverso una verifica dei risultati;
- identificare le principali conclusioni e lezioni che possono essere tratte dall'esperienza del programma quale modello di intervento;
- formulare delle raccomandazioni in forma di proposte operative in relazione a future scelte riguardo a nuovi interventi di simile natura.

Gli **ambiti tematici** coperti dalla valutazione riguardano:

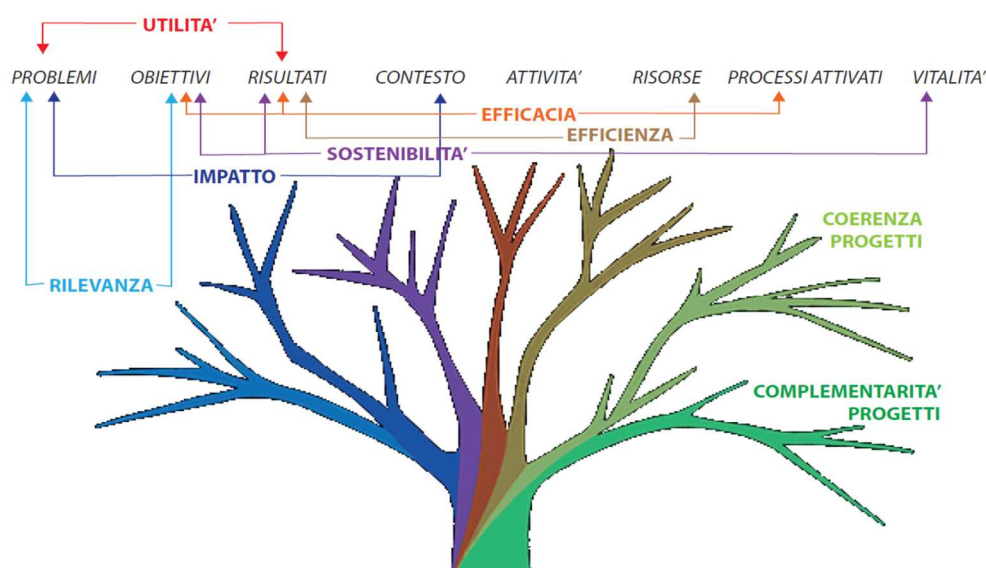
- l'analisi degli obiettivi generali e specifici del programma, attraverso la verifica dei relativi indicatori;
- le procedure adottate nella gestione dell'iniziativa, inclusa la verifica delle capacità dei soggetti coinvolti;
- il confronto con le iniziative precedenti in termini di miglioramenti apportati e adozione delle raccomandazioni formulate in precedenza.

La valutazione intende anche stabilire le **possibili relazioni tra i dati macro-economici del Paese e l'intervento eseguito**, cercando di misurare il contributo offerto dal programma alla evoluzione del comparto delle PMI tunisine. Il supporto finanziario al settore privato coinvolge infatti tre dimensioni:

- l'applicazione della misura, ovvero la capacità del credito di soddisfare la domanda da parte delle imprese;
- la sostenibilità finanziaria, cioè la capacità del credito di assolvere la sua funzione mantenendo un'adeguata base patrimoniale rispetto alle possibili insolvenze;
- l'impatto o addizionalità, sia in termini finanziari che economici.

La valutazione si è concentrata in particolare sulla prima e sull'ultima dimensione, poiché la sostenibilità finanziaria, dato il periodo medio-lungo dei rimborsi previsti, era al di fuori dallo scopo della valutazione.

La valutazione segue i **criteri valutativi definiti in ambito OCSE-DAC**. Qui sotto una rappresentazione "ad albero" di tali criteri rispetto alle componenti logiche del programma.



Sebbene la valutazione venga qualificata come focalizzata sull'impatto, l'analisi dei Termini di Riferimento mostra la necessità di tenere in considerazione tutto il ciclo del progetto. In realtà, la verifica della Teoria del Cambiamento che illustra il percorso logico dell'iniziativa ha rivelato come la misurazione dell'impatto atteso, legato a indicatori di tipo macro-economico, fosse difficilmente attribuibile al programma. La portata dell'intervento rispetto ad un suo possibile contributo alla variazione di questi indicatori è apparsa difficilmente quantificabile, soprattutto in considerazione dell'alto numero di variabili socio-economiche che concorrono a determinare gli effetti considerati. Si è quindi ritenuto preferibile, anche alla luce dell'obiettivo primario di privilegiare l'utilità della valutazione, **concentrarsi sul livello dei risultati (outcome)**, che meglio

consentono di cogliere i benefici generati dall'intervento e il suo valore aggiunto nel contesto del supporto allo sviluppo del settore privato e dell'economia in generale.

In termini di **efficacia**, si è cercato di capire quanto siano stati raggiunti gli obiettivi del Programma e se questi obiettivi fossero stati ben identificati e quantificati. Si è anche cercato di approfondire quali siano stati i meccanismi e i fattori che più hanno influenzato il raggiungimento degli obiettivi, con particolare attenzione agli aspetti procedurali e al coinvolgimento dei diversi attori. In termini di **efficienza**, si è analizzato l'uso delle risorse impiegate per ottenere i risultati, coi costi e nei tempi previsti, e se alternative più efficienti fossero possibili, con un'attenzione al grado di copertura della domanda soddisfatta e alla qualità degli stessi. Quanto alla **pertinenza o rilevanza**, che significa approfondire se si è tenuto debitamente conto del contesto e dei problemi di sviluppo, si è verificato se gli obiettivi del Programma rispondessero realmente ai bisogni della collettività e alle priorità strategiche della Cooperazione Italiana.

Il criterio dell'**impatto** è stato comunque considerato, cercando di trarre indicazioni utili a capire quali reali cambiamenti il Programma abbia provocato nella collettività e quanto abbia contribuito a promuovere modifiche strutturali nelle condizioni socio-economiche. La **sostenibilità**, relativa alla capacità del Programma di assicurare benefici durevoli, ha tenuto conto delle ricadute socio-economiche del programma e delle possibili future integrazioni con altre iniziative che ne migliorino i benefici dopo la conclusione del programma. Infine, vista la tematica del programma che riveste carattere di priorità all'interno della comunità dei donatori in Tunisia, le dimensioni della **coerenza** e della **complementarità** si sono aggiunte come ulteriori criteri di valutazione, declinati in termini di coerenza e complementarità (i) all'interno del Programma, (ii) in relazione alla politica bilaterale italiana di cooperazione allo sviluppo e (iii) in relazione alla programmazione degli altri donatori.

In coerenza con quanto indicato dai ToR, la valutazione mira a fornire alla Cooperazione Italiana raccomandazioni utili e operative, rendendo conto ai vari interlocutori esterni sulle attività svolte attraverso un quadro conoscitivo degli esiti conseguiti, condividendo le esperienze acquisite al fine di poter indirizzare i futuri finanziamenti nel settore creditizio in Tunisia e di contribuire ad orientare le successive Linee di Credito.

3. IL QUADRO TEORICO E METODOLOGICO

3.1. L'Impianto metodologico

Il processo valutativo si è sviluppato a partire da alcune **domande valutative essenziali** cui dare risposta, elaborate nell'Offerta Tecnica e confermate nella fase di Avvio della valutazione. La traduzione di queste domande in criteri valutativi e la successiva messa a punto di indicatori appropriati sono stati i passaggi fondamentali per permettere la consecutiva individuazione di strumenti metodologici essenziali quali le tecniche (quantitative e qualitative) per la raccolta e l'analisi dei dati. I criteri presi in considerazione nella valutazione sono quindi indicati di seguito, tenendo conto che la predisposizione della lista delle domande in sede di disegno di valutazione incorporava:

- Effetti previsti e imprevisti (per quanto possibile con attribuzione causale e logica controfattuale: Quanto funziona? E per chi?);
- Contesto - in termini di istituzioni, integrazione nel mercato, stabilità politica, geografia (in che situazione funziona?);
- Logica complessiva, in base alla teoria del cambiamento implicita adottata, alla illustrazione del programma centrata sul processo e collegata al contesto, all'implementazione e alle assunzioni di partenza (come funziona?).

Ai fini di raccolta delle informazioni e delle esigenze valutative e per la presentazione dei risultati dei singoli quesiti valutativi, si è fatto riferimento a una matrice, che associa le domande valutative e i rispettivi indicatori, che esplorano tre livelli della realtà (verità fattuale contingente, narrazione ufficiale, percezioni) attraverso correlate fonti informative. Le domande della **Matrice di valutazione**, nel fare riferimento esplicito ai criteri di valutazione, analizzano tre ambiti progettuali:

- Valutazione del contesto e della capacità di programmazione (rilevanza, coerenza);
- Valutazione dell'implementazione del Programma (efficacia, efficienza);
- Valutazione dell'impatto e della sostenibilità del Programma.

La valutazione ha avuto un **approccio theory-based**, muovendo dalla ricostruzione della teoria del cambiamento implicita nella formulazione del programma, per individuare fino a che punto le attività svolte hanno agito come *driver* del cambiamento, volti a apportare miglioramenti concreti alle PMI coinvolte e più in generale alla crescita economica complessiva in Tunisia. Sono stati analizzati i documenti di progetto, i rapporti di monitoraggio e le precedenti valutazioni svolte su questa e sulla precedente Linea. L'allegato 4 riporta il digramma della TdC così come presentato e discusso nel rapporto di Avvio, che ha comportato l'elaborazione delle domande valutative. Il set finale include 8 quesiti, dettagliati ciascuno in alcune sotto-domande, che vengono elencati qui di seguito, mentre per la Matrice di Valutazione completa, che include le sotto-domande, gli indicatori e i metodi e le fonti di raccolta dati si rimanda all'Allegato 5. La matrice di valutazione ha rappresentato la base per la predisposizione dei questionari di indagine, al fine di ottenere informazioni utili e attendibili dagli intervistati.

N.	Criterio	Domanda Valutativa	Ambito di Analisi
1	Rilevanza	<i>In che misura l'intervento di concessione della Linea di Credito risponde ai bisogni e agli obiettivi di sviluppo del Paese?</i>	- Grado in cui il Programma tiene conto del contesto e dei problemi congiunturali; - misura con la quale gli obiettivi dell'intervento sono coerenti con i bisogni dei beneficiari.

2	Efficienza	<i>In che misura i meccanismi e gli strumenti di funzionamento del Programma hanno facilitato il raggiungimento dei risultati attesi?</i>	- Analisi della relazione tra attività e risultati – la capacità del progetto di convertire risorse, mezzi e attività in risultati; - Risultati raggiunti nel tempo previsto - Efficienza dei mezzi utilizzati (minori costi / minor tempo)
3	Efficacia	<i>In che misura la Linea di Credito del Programma ha permesso alle PMI tunisine di ottenere dagli istituti di credito finanziamenti che altrimenti non sarebbero stati disponibili o disponibili a condizioni meno favorevoli?</i>	- Valutazione del grado e dell'entità di raggiungimento dei risultati del programma; - Misura in cui i risultati attesi del programma sono stati raggiunti; - Analisi dei principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento o meno degli obiettivi
4	Efficacia	<i>In che misura i fondi per le ristrutturazioni finanziarie hanno permesso alle PMI beneficiarie di uscire dalla situazione di crisi congiunturale?</i>	- Valutazione del grado e dell'entità di raggiungimento dei risultati del programma; - Misura in cui i risultati attesi del programma sono stati raggiunti; - Analisi dei principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento o meno degli obiettivi
5	Efficacia	<i>In che misura i beni e servizi di origine italiana soddisfano i bisogni delle PMI tunisine in termini di innovazione?</i>	- Valutazione della opportunità delle scelte in termini di destinazione prioritaria degli acquisti effettuabili con la Linea di Credito
6	Impatto	<i>In che misura il programma ha contribuito a rendere le imprese tunisine più competitive e stabili finanziariamente?</i>	- Capacità del progetto di produrre e riprodurre benefici nel tempo, in particolare considerando i risultati ottenuti dalle imprese finanziate nei primi anni di esecuzione dell'intervento.
7	Coerenza	<i>Il programma è in linea con precedenti interventi della Cooperazione Italiana e con quelli eseguiti da altri donatori?</i>	- Coerenza del programma con le priorità di intervento della CI e complementarietà/ sinergie con analoghi interventi svolti nel Paese.
8	Sostenibilità	<i>Quali condizioni possono meglio assicurare il pieno funzionamento del meccanismo di Programma e la sua replicabilità?</i>	- Analisi dei fattori di sostenibilità degli impegni finanziari delle PMI - Analisi delle prospettive di accesso alle risorse del fondo rotativo fuori bilancio per la partecipazione nel capitale di rischio delle imprese di paesi partner, ai sensi dell'art. 27 della Legge 125/2014

La valutazione ha delle **finalità sia formative che riepilogative**. Il principio della valutazione come “processo di apprendimento” è stato infatti alla base dell’approccio del lavoro del team e del prodotto finale del servizio. Il team ha applicato un approccio efficace per condividere i risultati e ha mantenuto flussi di comunicazione costanti con il committente e i principali *stakeholder*. Sul versante tunisino, il processo di valutazione è stato quanto più possibile partecipativo. La funzione di *capacity building* è stata finalizzata ad attivare processi di apprendimento sia per i responsabili operativi del Programma, come pure per i funzionari pubblici coinvolti nel processo di implementazione dell’intervento. In particolare le raccomandazioni finali e le lezioni apprese dovranno essere oggetto di una specifica attenzione in termini di trasferimento e daranno luogo a particolari momenti di incontro e scambio per la loro diffusione e possibile integrazione in future iniziative.

3.2. Le diverse Fasi della Valutazione

La valutazione è stata strutturata in tre fasi: analisi desk, missione di terreno, predisposizione del rapporto.

1. **Analisi desk:** incontri preliminari con il Committente, raccolta e analisi della documentazione di base, discussione e validazione della metodologia proposta e messa a punto degli strumenti per la fase di terreno.
2. **Missione di terreno:** raccolta delle informazioni, tramite la somministrazione dei questionari, realizzazione di interviste e focus group con beneficiari e attori privilegiati del programma e visite a siti-campione.
3. **Redazione del rapporto di valutazione:** stesura del rapporto finale, a seguito della analisi complessiva del materiale raccolto, sistematizzazione dei dati e triangolazione delle informazioni.

La **prima fase desk** si è svolta tra ottobre e novembre 2022 e si è conclusa con la presentazione del Rapporto di Avvio. Successivamente, a seguito di formale comunicazione con cui l'Ambasciata d'Italia a Tunisi ha informato la stazione appaltante circa le nuove condizioni di sicurezza presenti in Tunisia, è stata disposta dal RUP la **sospensione temporanea delle attività**, comunicata con lettera del 12 dicembre 2022. Tale sospensione, revocata a partire dal 23 gennaio 2023, ha reso necessaria una rimodulazione del cronoprogramma originale della valutazione e la conseguente estensione della durata complessiva del servizio. La figura sotto illustra la **tempistica complessiva della valutazione**.

Data	3 Ott. 12 Dic.	13 Dic. 22 Gen.	23 Gen. 5 Mar.	6 Mar. 2 Apr.	3 Apr. 16 Mag.
Fase 1 - Desk					
Fase 2 – Terreno					
Fase 3 - Rapporto					

Nella prima fase le interviste preliminari hanno consentito al team di ottenere informazioni dirette sulle fasi di programmazione ed esecuzione della iniziativa. È stata al contempo avviata la messa a punto dei questionari da distribuire alle imprese. La comunicazione di sospensione ha di fatto interrotto le attività, che sono state riprese alla fine di gennaio 2023 con il lancio e la gestione da remoto della *survey* con i beneficiari. Tale attività è proseguita per tutto il mese di febbraio, in concomitanza con la **missione di terreno** del team. In effetti sono stati riscontrati non pochi impedimenti nell'amministrazione della *survey*, in particolare a causa della difficoltà di contattare correttamente i destinatari delle inchieste. Nel database del programma circa i beneficiari dell'intervento erano infatti presenti numerosi indirizzi email e telefonici non più attivi, il che ha costretto ad una lunga ricerca dei corretti dati di contatto. Il team ha utilizzato una risorsa aggiuntiva per ovviare all'inconveniente, cercando di contattare telefonicamente tutti i nominativi reperiti per invitarli a rispondere ai questionari. Per quanto riguarda la *survey* sul campione di imprese che non hanno beneficiato dell'intervento, ci si è basati sugli elenchi delle PMI messi a disposizione dalle organizzazioni UTICA (Union Tunisienne Industrie, Commerce et Artisanat) e APII (Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation).

Nella fase di terreno sono state condotte le interviste e i focus group con testimoni privilegiati e soggetti coinvolti nel programma. Il team si è recato presso alcuni beneficiari per osservare i

risultati visibili degli interventi, raccogliere ulteriori informazioni e verificare i risultati della raccolta dei dati. La prevista sessione di debriefing con i principali *stakeholder* locali, per una condivisione dei principali risultati raggiunti, è stata organizzata da remoto la settimana successiva al rientro della missione, non essendosi potuta tenere in loco per motivi di tempo.

Nella **fase finale** il team di valutazione ha predisposto il rapporto di valutazione, contenente le risposte alle domande valutative, le conclusioni, le raccomandazioni e le principali lezioni apprese, secondo lo schema incluso nei Termini di Riferimento. I risultati sono supportati dai dati raccolti e dalla evidenza documentale. Le informazioni ottenute sono state validate e confrontate secondo i diversi criteri di giudizio adottati, in modo da fornire delle risposte affidabili e verificabili. Dopo l'approvazione della versione *draft* del rapporto, è previsto lo svolgimento di un workshop di presentazione a Roma, con la partecipazione di tutti gli Uffici ministeriali interessati. I commenti ricevuti e i risultati della discussione del workshop saranno incorporati nel corso della redazione della versione finale del rapporto. Dopo l'approvazione del rapporto finale della valutazione, verrà organizzato un seminario finale di restituzione, che coinvolgerà i principali *stakeholder locali (tunisini)*.

3.3. Le Modalità di Raccolta ed Analisi dei Dati e i loro Limiti

La valutazione è stata caratterizzata dall'adozione di un **mix di metodi e strumenti**, che ha consentito al team di raccogliere una vasta gamma di dati diversificati. La metodologia di valutazione ha richiesto infatti l'attivazione di due canali principali di raccolta delle informazioni utili per effettuare le analisi, suddivise in fonti primarie e secondarie.

Le **fonti primarie**, ovvero quelle rilevabili attraverso l'osservazione e l'indagine di terreno, hanno comportato il recupero diretto delle informazioni dai soggetti coinvolti nell'intervento, attraverso:

- Interviste con i singoli programmatori e progettisti, sia in Italia che *in loco*;
- Indagini dirette presso i principali *stakeholders* locali coinvolti nell'implementazione;
- Interviste e *focus group* coi beneficiari e gli attori del programma, in cui sono stati coinvolti diversi portatori di interesse;
- Visite ad alcune imprese per verificare i risultati degli investimenti effettuati;
- Interviste con referenti di altre esperienze bilaterali e multilaterali di cooperazione allo sviluppo.

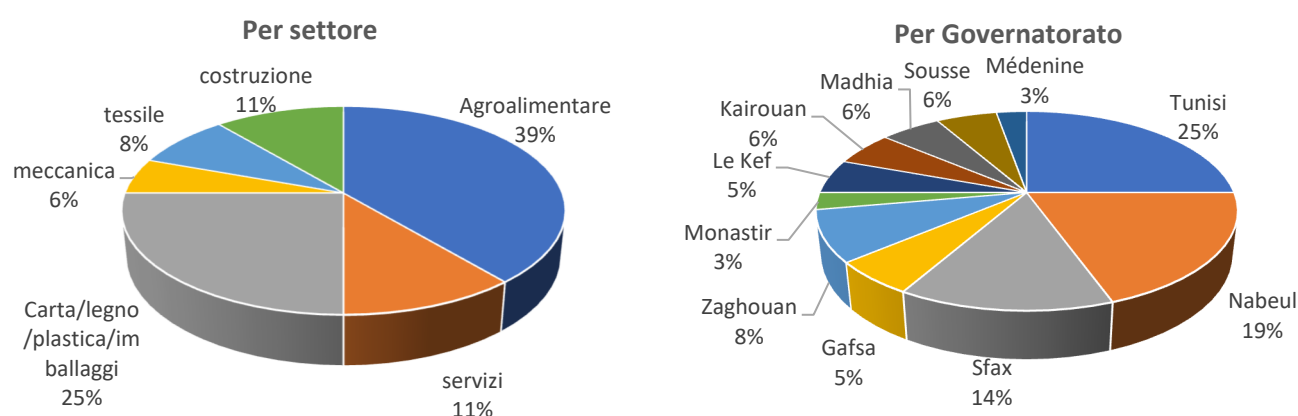
Le **fonti secondarie**, ovvero la documentazione specifica e la letteratura tecnica sul tema, hanno permesso di inquadrare il contesto, di verificare il disegno progettuale e i principali indicatori di settore, attraverso:

- La documentazione ufficiale prodotta dal Programma, incluso il sistema di monitoraggio;
- Le fonti statistiche ufficiali tunisine (Istituto Nazionale di Statistica e la Banca Centrale) ed internazionali (Banca Mondiale, IFC, BERS);
- Pubblicazioni, rapporti e banche dati di istituzioni finanziarie internazionali;
- Documenti di indirizzo strategico (*policy papers*, dichiarazioni di intenti, piani di programmazione economica pluriennale);
- La letteratura tematica prodotta da organismi internazionali, Agenzie di sviluppo, Enti pubblici e privati di ricerca economica e altre istituzioni operanti nel settore.

L'approccio adottato nella realizzazione della valutazione si è articolato nei seguenti **"momenti"**:

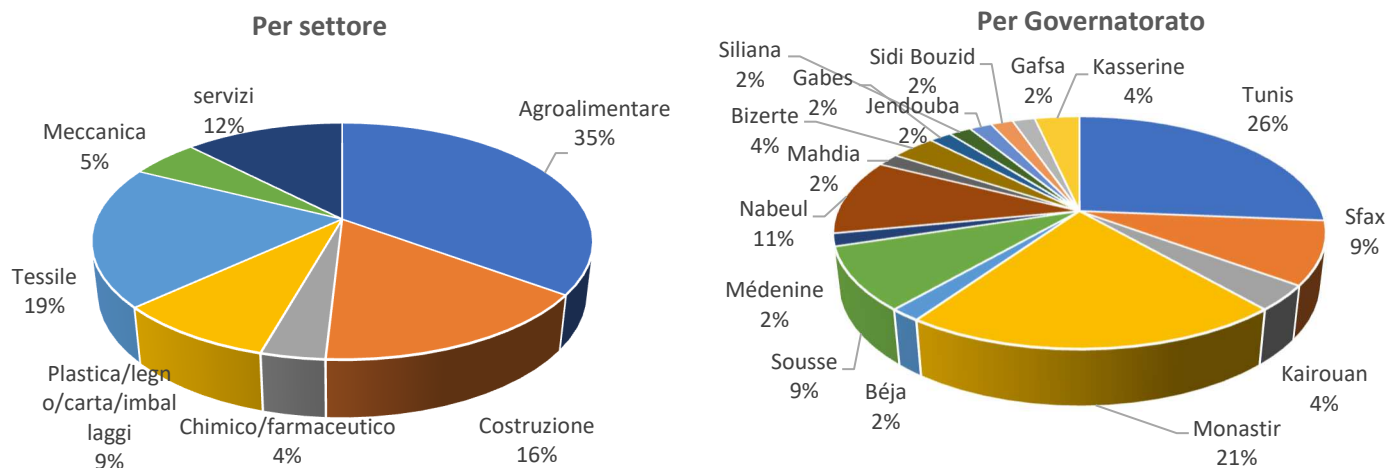
- Verificare la qualità delle informazioni in termini di accuratezza, comparabilità, coerenza, accessibilità e completezza;
- Rendere adeguatamente accessibili ed elaborabili le informazioni utilizzando un *database* che ha permesso e facilitato l'analisi dei dati quantitativi disponibili;
- Utilizzare la triangolazione tra metodi qualitativi, qualitativi e di *Comparative Analysis* (applicazione dei principi della triangolazione metodologica), integrando i dati primari con i dati secondari dopo averne adeguatamente valutato la relazione.

Un elemento importante della raccolta dati è stato costituito dalla **somministrazione di questionari on-line** alle PMI che hanno usufruito dell'intervento offerto attraverso la Linea di Credito italiana e ad un "gruppo di controllo" composto da PMI non coinvolte nell'intervento, ma aventi caratteristiche simili a quelle beneficiarie. Il primo questionario è stato inviato a tutte le imprese beneficiarie, ed ha avuto le problematiche di gestione già ricordate. Su un totale di 144 beneficiari di 162 operazioni (alcuni promotori hanno ricevuto più di un finanziamento da parte della Linea), 46 nominativi sono risultati impossibili da contattare. Dei rimanenti 97, al termine del periodo di somministrazione le risposte ricevute sono state 36, cioè il 37% dei destinatari dell'inchiesta e il 25% dell'universo totale. Una percentuale simile è da considerare soddisfacente in termini di risposte assolute, come pure in termini di rilevanza per le osservazioni della valutazione. Le PMI che hanno risposto al questionario sono così distribuite:



La distribuzione percentuale del campione rispondente all'indagine rispecchia abbastanza fedelmente la distribuzione complessiva delle PMI beneficiarie (vedi cap. 2.1). Su un totale di 36, 34 imprese hanno ricevuto il credito per finalità di investimento, 2 per la componente di supporto finanziario. Anche questa quota percentuale è in linea con i valori assoluti dei beneficiari.

Al questionario inviato al gruppo di controllo, identificato in base al settore di attività, dimensione dell'impresa e localizzazione geografica, hanno risposto 57 aziende. La loro distribuzione, evidenziata di seguito, è considerata soddisfacente per assolvere alle necessità di comparazione con le risposte del primo gruppo.



I questionari inviati e i relativi database sono allegati al presente rapporto. Come già ricordato, la gestione dei questionari è stata condotta contemporaneamente alla missione di terreno, quindi le relative analisi sono state eseguite *a posteriori*. Sono stati selezionati 15 beneficiari rappresentativi del campione, che sono stati oggetto delle **interviste in profondità**. 8 di queste interviste sono state condotte nel corso di visite alle imprese in tre aree geografiche: Tunisi, Zaghouan e Sfax, selezionate per via della diversificazione dei promotori e per la semplicità di accesso nei tempi ridotti della missione; le altre sono state eseguite per via telefonica per questioni di ottimizzazione dei tempi.

Le **interviste semi-strutturate** hanno avuto lo scopo di raccogliere e/o commentare i dati quantitativi e qualitativi e fornire informazioni e percezioni sul contesto e le analoghe realizzazioni. Sono stati intervistati e consultati:

- i rappresentanti del MAECI e dell'AICS a Tunisi,
- le istituzioni tunisine (BCT e Ministeri),
- i rappresentanti di altri donatori (Unione Europea, Banca Mondiale, Cooperazione Tedesca).

Sono stati infine organizzati 3 **focus group di discussione**, nelle tre medesime aree geografiche identificate per le visite, per raccogliere punti di vista e discutere aspetti di maggiore importanza attraverso un confronto tra diverse tipologie di attori. Ai focus group hanno partecipato le amministrazioni pubbliche, le organizzazioni imprenditoriali e di settore, le istituzioni bancarie e i beneficiari diretti.

I dati raccolti sono stati organizzati e classificati, al fine di generare risultati auto-evidenti e fornire la base per l'analisi finale. Tra i principali **metodi di analisi qualitativa** sono state utilizzate le analisi dei contenuti, basate su documenti, risultati di *focus group* e interviste individuali sul campo e le analisi comparate (*SWOT Analysis*), per valutare i dati raccolti in relazione agli obiettivi prefissati dal programma. Tra i **metodi di analisi quantitativa**, sono stati adottati strumenti semplici di analisi descrittiva e applicazione, sulla base del numero di informazioni raccolte, di modelli causali. È opportuno rilevare che si sono riscontrate delle difficoltà nell'adottare una metodologia che consentisse di attuare una raccolta dati coerente con una descrizione delle condizioni riscontrate nella fase di programmazione dell'intervento, al fine di orientare la valutazione alla misurazione dei cambiamenti indotti dal programma. L'universo di riferimento (le PMI tunisine) e gli indicatori di successo avevano una valenza troppo estesa per coglierne con precisione le variazioni all'interno della tempistica e delle

risorse della valutazione. Ciononostante, il team ha proceduto comunque nella costruzione di una base dati informativa, che combina elementi quantitativi con considerazioni percettive.

L'utilizzo di dati riferibili al piano delle percezioni non è di per sé un elemento di debolezza né metodologica, né per la rilevanza dei risultati. L'analisi basata su dati percettivi (qualitativi) è sicuramente funzionale alla elaborazione dei risultati della valutazione, ma pone dei limiti ad una applicazione metodologica basata totalmente sulla evidenza dei dati. La valutazione ha evidenziato la **difficoltà di identificare l'attribuzione e il contributo dell'iniziativa**, cioè di determinare un nesso di causalità fra l'iniziativa e le variazioni delle variabili da cui desumere i risultati, in mancanza di dati sperimentali, come prescrive la logica contro-fattuale. Un'integrazione della logica contro-fattuale di valutazione in sede di pianificazione dell'iniziativa, mediante la compilazione di una adeguata evidenza di dati di partenza (*baseline*), significativi per la misurazione degli effetti, avrebbe consentito di affrontare la valutazione di impatto secondo la medesima logica, cosa che è risultata, alla luce delle informazioni e dei dati disponibili, non applicabile in modo rigoroso.

4. RISULTATI DELLA VALUTAZIONE

4.1. Rilevanza del Programma

DOMANDA 1: IN CHE MISURA L'INTERVENTO DI CONCESSIONE DELLA LINEA DI CREDITO RISPONDE AI BISOGNI E AGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO DEL PAESE?

Risposta Sintetica alla Domanda 1

- L'intervento di concessione della Linea di Credito da parte del Governo Italiano è altamente rilevante nel quadro del supporto ai bisogni e agli obiettivi di sviluppo della Tunisia. Il programma è stato disegnato in piena rispondenza alle priorità definite dal Paese attraverso l'XI Piano quinquennale di Sviluppo Economico, relativo agli anni 2007-2011.
- L'intervento è stato disegnato sulla base delle precedenti esperienze di cooperazione finanziaria, escludendo priorità o ambiti tematici specifici. In questo modo sono stati limitati i possibili effetti positivi su aspetti qualificanti e trasversali dello sviluppo, quali l'ambiente, l'inclusione sociale e le tematiche di genere.
- Il successo dell'iniziativa e le ridotte problematiche incontrate nella sua attuazione hanno limitato l'esecuzione di una sostanziale e continua attività di monitoraggio, nelle fasi successive a quella di erogazione dei fondi. Se ciò da una parte non ha impedito al programma di completare la sua esecuzione, dall'altra non ha consentito una puntuale verifica dell'efficienza del meccanismo di attuazione e della reale efficacia delle misure adottate, soprattutto in considerazione della lunga durata dell'intervento (10 anni, dal 2013 al 2022) e alla luce degli importanti fattori di evoluzione del contesto socio-economico del Paese.

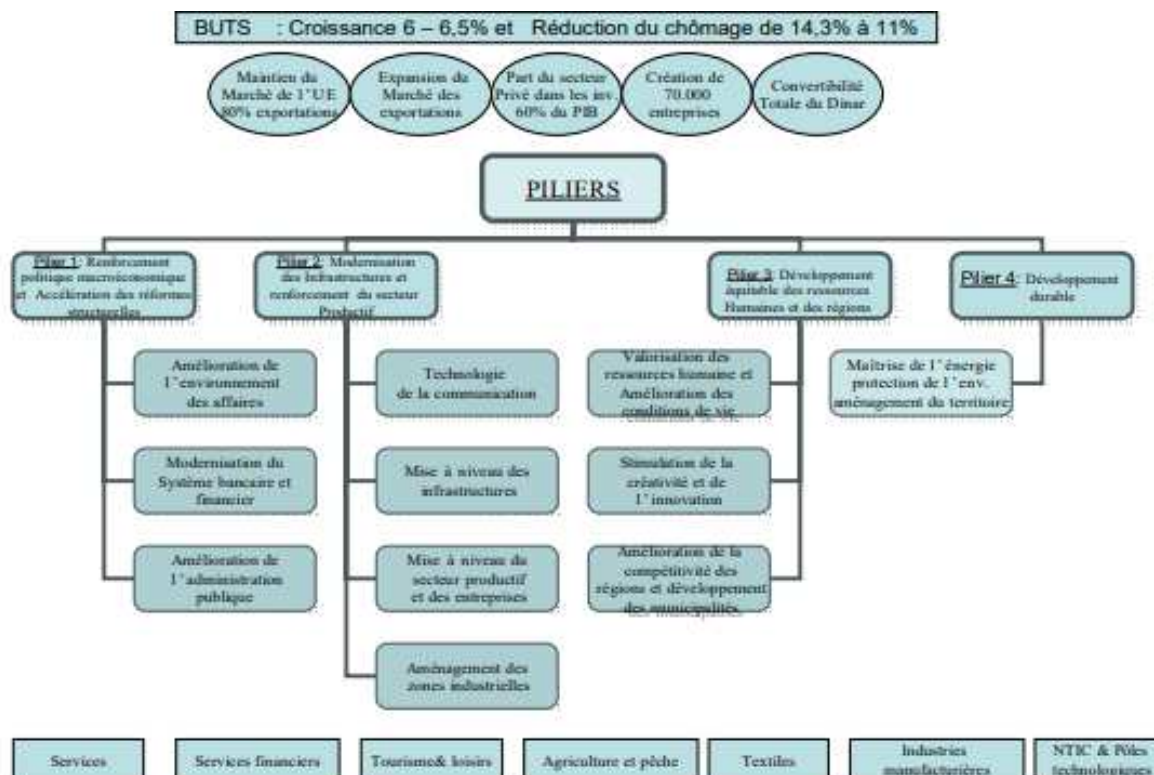
Q1.1 Il Protocollo e la Convenzione di finanziamento tengono conto degli obiettivi dell'XI Piano di Sviluppo?

L'XI Piano quinquennale di Sviluppo Economico della Tunisia, che illustra i principi della politica di sviluppo del Paese e delinea le principali strategie settoriali, è stato elaborato nel 2006 per gli anni 2007-2011, sulla base dei risultati positivi ottenuti nelle precedenti programmazioni. La Tunisia godeva infatti nei primi anni del decennio di una considerevole stabilità politica in relazioni agli altri Paesi dell'area, ed era perciò oggetto di positive valutazioni in termini di prospettive a medio termine. Tutti i principali indicatori macro-economici offrivano segnali incoraggianti, sia in termini di risultati raggiunti che di trend futuri. Il Piano aveva quindi come obiettivi generali l'accelerazione della crescita economica intorno al 6,5% annuo e la creazione di nuovi posti di lavoro, in particolare per i giovani laureati, con l'obiettivo di ottenere un significativo calo del tasso di disoccupazione dal 14,3% del 2005 al 10-11% nel 2011. Il raggiungimento di questi obiettivi richiedeva una diversificazione della base economica e un rafforzamento ulteriore del settore privato.

Gli obiettivi dell'XI Piano si sono concentrati sulle seguenti aree:

- (i) Accelerare il ritmo della crescita al fine di aumentare il reddito pro capite e controllare il tasso di disoccupazione,

- (ii) Perseguire una politica di distribuzione del reddito volta a migliorare l'indice di sviluppo umano, rafforzare la posizione della classe media e ridurre la povertà,
- (iii) Rafforzare l'integrazione nell'economia globale optando per la promozione delle esportazioni e la mobilitazione degli IDE,
- (iv) Promuovere settori promettenti ad alto contenuto occupazionale,
- (v) Ottimizzare l'allocazione delle risorse,
- (vi) Preservare gli equilibri finanziari interni ed esterni,
- (vii) Garantire la pace sociale e una migliore politica di distribuzione del reddito.



Fonte: AFDB – Document de Stratégie Pays

Per sostenere questo piano di sviluppo, e più specificamente l'impresa privata, il Governo aveva previsto una **serie di strumenti e misure**, ovvero: i) una maggiore liberalizzazione, in particolare l'abolizione delle autorizzazioni preventive per investimenti, la razionalizzazione del sistema di incentivi, la riforma della regolamentazione sul lavoro, inteso come maggiore flessibilità in uscita; (ii) la promozione delle esportazioni; (iii) programmi di riqualificazione e ammodernamento, nell'industria e nel turismo; (iv) la costituzione di strutture e fondi di sostegno per la realizzazione di nuove imprese, come il fondo per la promozione dello sviluppo industriale (FOPRODI), il fondo di garanzia SOTUGAR, la banca di finanziamento delle PMI (BFPME); (v) incentivi fiscali e finanziari, finalizzati anche a promuovere la sviluppo regionale; (vi) la riforma del sistema di istruzione e formazione e (vii) lo sviluppo di poli tecnologici.

In questo quadro, il settore finanziario è stato considerato come un elemento chiave del Piano, con l'obiettivo di migliorare l'accesso al credito, stabilizzare il settore e possibilmente raggiungere la convertibilità del Dinaro tunisino. L'intenzione era di rafforzare e integrare le misure attuate nel corso dei piani precedenti, per raggiungere obiettivi essenziali quali un disavanzo di bilancio non superiore al 3%, una riduzione nell'indebitamento esterno e un

controllo dell'inflazione. Infine, poiché il progresso economico deve essere accompagnato da un miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini, il Piano poneva anche obiettivi qualitativi, come un maggiore accesso ai servizi sanitari ed educativi e una migliore qualità della vita. Le donne erano considerate un elemento fondamentale di questa dinamica, ponendo un accento particolare sulla loro partecipazione attiva e su un ruolo qualificato in tutti i settori della società.

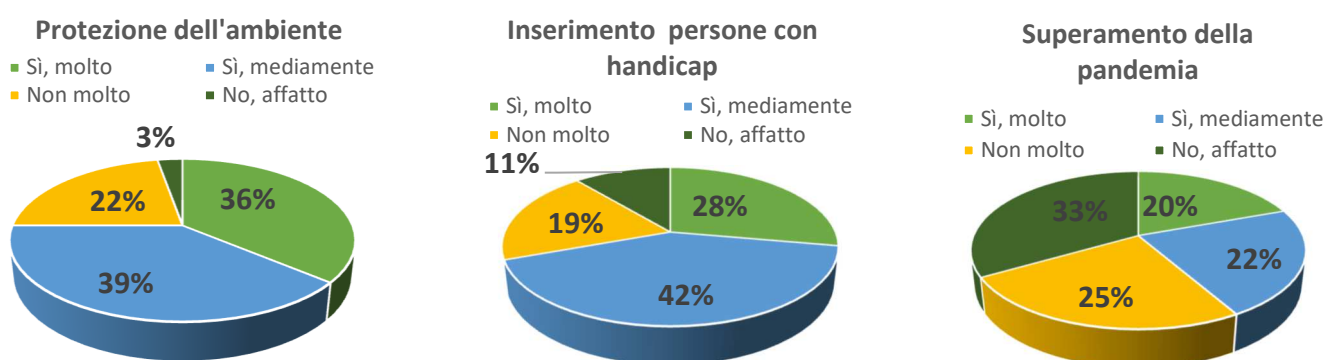
Il **disegno della VIII Linea di Credito italiana** e la successiva definizione degli accordi con la controparte tunisina si sono sviluppati in questo ambito, onde incentivare questo tipo di strumenti. In più, la crisi economica globale generatasi nel 2008 ha richiesto l'introduzione di meccanismi congiunturali al fianco del supporto agli investimenti, e ha contribuito alla definizione finale della struttura dell'intervento. Il Protocollo d'Accordo e la Convenzione di Finanziamento definiti nel 2011 riflettono pienamente questa struttura e riprendono finalità e obiettivi del Piano, che sono richiamati negli obiettivi propri della Linea. Inoltre, il punto 3.3 dell'Allegato al Protocollo "Lignes Guide pour l'Exécution de la Ligne" riporta:

"L'intervento della Cooperazione Italiana s'inserisce nel quadro della politica governativa di mobilitazione delle risorse esterne, che alla fine dell'XI Piano saranno ancora al livello del 28,6% del PIL, le cui caratteristiche sono maggiormente adatte a soddisfare i bisogni di finanziamento degli investimenti delle PMI"

Un tale approccio è stato rispettato nel corso di tutta la fase di esecuzione del programma, determinandone in buona parte il successo, e assicurando l'alta rilevanza del programma ai bisogni e alle priorità strategiche nazionali.

Q1.2 In quale misura nelle procedure di finanziamento si dà priorità a tematiche trasversali (ambiente, genere, soggetti svantaggiati)?

Coerentemente con quanto sopra indicato, **non vi sono state specifiche indicazioni** nell'impostazione delle procedure di concessione dei crediti, che formulassero delle priorità di tipo trasversale e che tenessero conto degli aspetti ambientali, di genere o di inclusione sociale. Nei documenti del progetto le parti tunisina e italiana convengono di "incoraggiare le iniziative che mirano allo sviluppo economico e sociale" attraverso un credito che mira a sostenere lo sforzo di "mise a niveau" delle imprese. Nessun incentivo finanziario era stato previsto al fine di favorire le PMI a conduzione femminile o le persone svantaggiate. Ciò nonostante, le PMI beneficiarie dei crediti hanno comunque dimostrato una discreta capacità di intercettare queste tematiche come confermato dalle risposte al questionario somministrato.



Il 75% delle imprese intervistate ha confermato di aver messo in pratica grazie alla Linea delle azioni di **miglioramento ambientale nei processi produttivi** (il 36% ha evidenziato un incremento importante), il 70% degli intervistati vede favorevolmente l'inserimento di soggetti portatori di handicap in azienda; infine il 42% delle imprese beneficiarie ha ottenuto attraverso il credito dei benefici che hanno contribuito al superamento delle conseguenze negative causate dalla pandemia COVID-19¹².

Riguardo alle tematiche ambientali, il Protocollo richiedeva che le PMI fossero in regola con la legislazione ambientale, fiscale e sociale della Tunisia. Le interviste hanno confermato che le banche hanno richiesto al momento dell'istruttoria un certificato di conformità della APNE (Agenzia Nazionale per la Protezione dell'Ambiente). Al di là di questo certificato, non sono state previste attività di sensibilizzazione o orientamento al fine di promuovere una politica di salvaguardia dell'ambiente, né alcuna agevolazione/incentivazione per le imprese che hanno iniziato un percorso di sviluppo di filiere sostenibili o che fossero portatrici di una visione strategica in termini di sostenibilità ambientale (cambiamento climatico, gestione dei rifiuti e sostanze pericolose, gestione dell'acqua e dell'energia). Ricordiamo che le politiche di sostenibilità hanno un impatto positivo sui risultati economici delle PMI, potendo aumentare la loro competitività e continuità.

Un altro aspetto che evidenzia l'assenza di elementi di priorità nel disegno della Linea, è testimoniato dallo scarso numero di proposte di finanziamento provenute da **imprese condotte da donne**. Su un totale di 144 imprese finanziate attraverso 162 operazioni di credito, solo 8 (il 5,6%) hanno visto un proponente donna. Questa percentuale è molto marginale anche se confrontata al dato assoluto delle donne imprenditrici in Tunisia: secondo dei dati diffusi recentemente¹³, il 23,6% delle imprese in Tunisia è diretto da donne e l'11% ne è detenuto in termini di proprietà. Per quanto riguarda l'accesso al credito, solo il 17% dei finanziamenti concessi dalla BFPME sono stati erogati a donne imprenditrici. Durante i focus group, i presenti hanno insistito sulle difficoltà specifiche affrontate dalle donne imprenditrici riguardo alle garanzie richieste dalle banche per l'ottenimento dei crediti. L'utilizzo della Linea quindi, lungi dall'incentivare la partecipazione femminile, è stato insufficiente oltre che nei valori assoluti anche in relazione alle percentuali dell'imprenditoria femminile nel Paese.

Riguardo la **localizzazione territoriale**, il programma è stato aperto a tutto il territorio tunisino senza però prevedere azioni positive a favore delle zone più svantaggiate. Nessun incentivo è stato previsto a favore delle PME localizzate nelle regioni meno sviluppate e che lamentano un tessuto industriale fragile. A questo proposito, i partecipanti ai focus group hanno segnalato varie volte la penalizzazione delle zone marginali del Paese, a causa dell'assenza di sedi locali delle banche oppure per la mancanza di informazioni e di capacità nell'orientare le potenziali PMI verso lo strumento.

Q1.3 Le attività di monitoraggio hanno permesso di tenere in considerazione gli elementi congiunturali verificatisi durante l'implementazione?

Il quadro logico del programma ha previsto la quantificazione di indicatori solo a livello di

¹² Il risultato più contenuto in questo caso è dovuto al fatto che la pandemia è stata presa in considerazione solo da parte dei beneficiari, coloro cioè che hanno ricevuto finanziamenti nell'ultimo periodo,

¹³ Conferenza "L'entrepreneuriat féminin: levier de la relance économique". Conseil International des Femmes Entrepreneures (CIFE) Tunis, le 7 Juin 2022.

risultati (*outcomes*), facendo riferimento al numero delle operazioni da finanziare (150 per l'acquisto di beni e servizi, 200 per la stabilizzazione finanziaria) e alla creazione di 3.500 nuovi posti di lavoro. La Linea ha visto un'evoluzione costante nell'arco della sua esecuzione (vedi Q2.1 pag. 24) e non sono stati rilevati, dalla documentazione analizzata né dalle interviste con gli operatori coinvolti, elementi problematici che ne abbiano compromesso od ostacolato la fase d'implementazione.

L'assenza di problematiche evidenti ha di fatto limitato in maniera sostanziale l'esercizio di una pratica di monitoraggio o di coordinamento congiunto dell'iniziativa. Nel corso degli oltre 9 anni di esecuzione, dal maggio 2013 al giugno 2022, sono stati censiti solo 5 rapporti di monitoraggio, il primo dei quali peraltro è datato giugno 2017; non risultano atti formali del Comitato di Coordinamento previsto dall'art. 7 del Protocollo d'Accordo, che doveva invece riunirsi ogni sei mesi. Sono state effettuate delle visite presso alcune delle imprese finanziate ed è stata svolta nel 2019 una valutazione indipendente *in itinere* del programma. Tuttavia, né le visite né soprattutto la valutazione si sono tradotte in atti formali di monitoraggio. Nelle interviste tenute con gli operatori del Programma a Tunisi, si è riscontrato un sostanziale accordo delle parti nell'adottare questa **modalità soft di controllo sull'esecuzione**, in buona parte grazie alle pratiche di collaborazione ormai consolidate e alla capacità di raccordi informali nel caso di specifiche necessità.

Questi limiti nella fase di monitoraggio sembrano anche aver limitato qualsiasi riflessione sull'efficienza del meccanismo di esecuzione, che avrebbe potuto rivelarsi ad esempio analizzando i tempi complessivi del processo (che non sono solo quelli di erogazione del credito) o sviluppando momenti di confronto con gli operatori del sistema bancario locale. Allo stesso modo è mancata una analisi su possibili mutate circostanze congiunturali, che abbiano avuto un impatto sull'ecosistema imprenditoriale e che avrebbero potuto condurre, ove possibile e nei limiti imposti dagli accordi intergovernativi, ad un riorientamento della Linea verso possibili obiettivi di maggiore efficacia. Notevoli sono state infatti le trasformazioni politiche ed economiche attraversate dalla Tunisia nel periodo di implementazione della Linea.

L'attuazione della Linea è avvenuta solo nel 2013, ovvero più di 6 anni dopo l'accordo iniziale per la sua attuazione. La Circolare BCT n. 2013-06 del 06/05/2013 ha comunicato l'entrata in vigore della linea ai diversi stakeholder e potenziali beneficiari, alle imprese che hanno un rapporto di affari con l'Italia e agli interessati alla tecnologia italiana. Durante questo periodo la Tunisia aveva registrato la preparazione del *XII Piano di Sviluppo Economico e Sociale 2010 – 2014*, la cui politica di sviluppo si basava sui seguenti fondamenti:

- a) Modernizzazione della struttura dell'economia,
- b) Attuazione di un nuovo approccio agli investimenti,
- c) Promozione dell'occupazione,
- d) Approfondimento del processo di integrazione e promozione delle esportazioni,
- e) Aumento dell'efficienza della politica finanziaria,
- f) Consolidamento dello sviluppo sociale,
- g) Investimenti in capitale umano,
- h) Stimoli allo sviluppo regionale, e
- i) Definizione dei fondamenti dell'economia ambientale.

Nel periodo compreso tra il 2013 e il 2022, si è definito anche il *Piano di Sviluppo 2016-2020*, che ruota intorno a 5 aree prioritarie:

- a) Buon governo, riforma amministrativa e lotta alla corruzione;

- b) Trasformazione da economia a basso costo a hub economico, in particolare attraverso la diversificazione del tessuto economico, con un elevato potenziale di esportazione e creazione di posti di lavoro;
- c) Sviluppo umano e inclusione sociale, in particolare attraverso il miglioramento delle condizioni di vita;
- d) Rafforzamento delle capacità delle regioni, miglioramento della loro attrattiva e istituzione di un adeguato sistema di finanziamento dello sviluppo regionale;
- e) Consolidamento della *green economy*, pilastro dello sviluppo sostenibile, in particolare attraverso il controllo e la razionalizzazione dell'uso delle risorse naturali.

Infine, gli ultimi 2 anni di attuazione della linea sono stati segnati dalle ricadute del COVID19, il cui impatto economico è stato devastante per tutte le economie e che ha determinato un calo di oltre l'8% del PIL tunisino nel 2020, e una ripresa piuttosto timida nei successivi 2 anni.

4.2. Efficienza del Programma

DOMANDA 2: IN CHE MISURA I MECCANISMI E GLI STRUMENTI DI FUNZIONAMENTO DEL PROGRAMMA HANNO FACILITATO IL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI ATTESI?

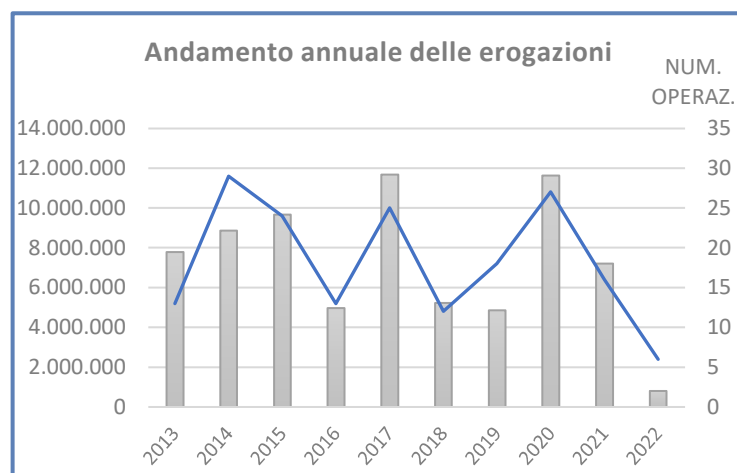
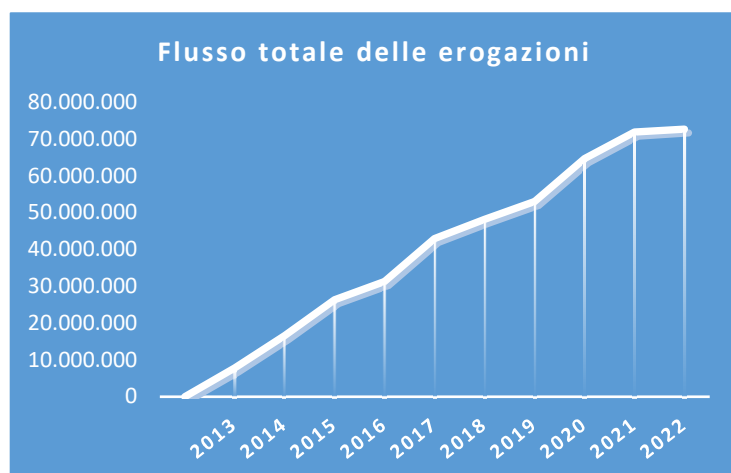
Risposta Sintetica alla Domanda 2

- Il Programma ha predisposto un meccanismo di esecuzione particolarmente articolato, che vede il coinvolgimento di differenti attori, sia da parte italiana che tunisina. L'implementazione di questo meccanismo non è semplice e richiede talvolta delle tempistiche particolarmente lunghe, tali da aver compromesso in qualche caso il risultato finale.
- Il personale italiano del programma si è comunque prodigato per limitare le ricadute negative del processo, dimostrando alta professionalità e dedizione al raggiungimento degli obiettivi.
- L'informazione generale sul programma, come pure la documentazione a supporto della fase esecutiva, hanno mostrato alcune insufficienze e generato incomprensioni e ritardi. Il processo di diffusione dell'informazione non è stato omogeneo su tutto il territorio e per tutta la durata del programma.
- L'assistenza tecnica attuata dal programma ha avuto, compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili, un'efficace funzione di supporto alla gestione amministrativa dei dossier, mentre è mancata la prevista funzione di orientamento e accompagnamento ai proponenti nella fase di predisposizione delle richieste di finanziamento.

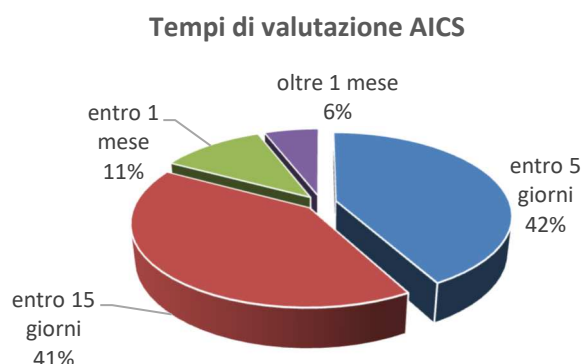
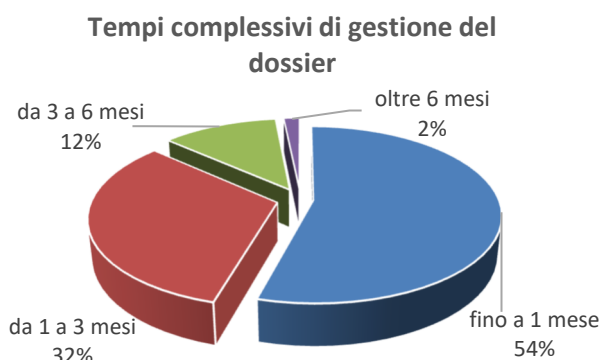
Q2.1 I fondi per beni e servizi sono stati erogati nei tempi e nei modi previsti e nel rispetto del budget iniziale?

La Linea ha avuto un **flusso di erogazioni continuo** durante tutto il periodo di implementazione. A partire dal 2013 le attività sono proseguite in modo costante fino all'esaurimento pressoché totale delle disponibilità finanziarie. L'istruttoria dell'ultima operazione è stata completata il 30 novembre del 2022.

D'altra parte, il **volume e il numero annuale delle operazioni** sono stati **piuttosto variabili**. Dopo una prima fase di crescita nel triennio 2013-2015, nella quale sono state svolte le iniziative di informazione e promozione della Linea, si è assistito a un calo nelle operazioni istruite e completate nel 2016, probabilmente a causa della fase di cambio di ruoli intervenuta a seguito dell'assunzione di competenze da parte di AICS e del contemporaneo cambio del soggetto titolare della gestione finanziaria, passata sempre nel 2016 da Artigiancassa a CDP-Cassa Depositi e Prestiti. Negli anni 2018 e 2019 vi è stata una nuova contrazione delle operazioni, mentre le operazioni sono riprese nel 2020 per ridursi progressivamente nella fase di chiusura.



Per quanto riguarda la **tempistica generale**, il periodo di completo utilizzo della disponibilità finanziaria è in linea con le esperienze delle precedenti Linee di Credito italiane. Pur non avendo dati certi ad esclusione della più recente VII Linea del 2007 (divenuta operativa nel 2008), si può ipotizzare in base agli anni di emissione delle nuove Linee un tempo medio di operatività di circa 4 anni. Considerando che questa ultima iniziativa ha avuto un valore finanziario all'incirca doppio rispetto alle precedenti, la tempistica totale di 9 anni è nel complesso accettabile. D'altra parte, il Protocollo d'Accordo prevedeva una durata di 48 mesi, soggetta a possibili proroghe nel caso di non completo utilizzo dei fondi. Ciò lascia intuire che vi fossero aspettative circa un impiego più rapido della Linea, in base ai bisogni riscontrati delle PMI locali e ai *trend* d'impiego di linee simili messe in opera da altri donatori. La mancanza di riunioni del Comitato di Coordinamento non ha probabilmente consentito di effettuare un'adeguata analisi su tali circostanze. Inoltre, l'estensione della durata della fase di esecuzione ha richiesto l'ampliamento della disponibilità di fondi in loco per la gestione del Programma, passati dallo stanziamento iniziale di 100.000 euro a 213.010 euro.



Per quanto riguarda i **tempi di gestione dei singoli dossier**, l'analisi dei dati conservati da AICS rivela un evidente impegno a rispettare le tempistiche convenute. Oltre il 50% delle operazioni è stato completato in meno di un mese dall'avvio, e solo il 2% ha richiesto più di 6 mesi. In particolare, i tempi di reazione degli esperti AICS nella valutazione dei dossier sono stati specialmente efficienti: l'85% delle proposte è stato valutato nel tempo di 15 giorni e solo per il 6% si è reso necessario più di 1 mese.

È necessario segnalare però che le rilevazioni dell'archivio AICS si riferiscono solo alla prima parte del processo amministrativo, che si conclude con l'accordo (o il rifiuto), da parte della controparte italiana, dell'imputazione del credito sulla Linea. Quindi le tempistiche citate registrano solo la raccolta del dossier completo da parte delle banche locali e la gestione del dossier medesimo da parte di AICS. Dal raffronto tra i due grafici sopra si comprende come la maggior parte del tempo impiegato dipenda proprio dalla raccolta della corretta documentazione e dalla predisposizione del dossier completo. Le interviste con gli esperti AICS che hanno seguito queste fasi e con gli operatori delle banche tunisine coinvolte nella predisposizione dei dossier di finanziamento, hanno messo in evidenza come tale fase abbia comportato frequenti scambi e richieste di completamento, per sopperire alle mancanze iniziali. Una tale esigenza è stata riscontrata in almeno il 50% dei dossier presentati.

La fase successiva del processo è peraltro quella che, a detta degli operatori, ha richiesto una tempistica ancora maggiore. La fase finale della negoziazione tra i promotori e le banche è seguita dalla trasmissione della richiesta di pagamento da parte della Banca Centrale Tunisina a CDP, dai controlli di quest'ultima sui fornitori italiani e infine dal pagamento effettivo da parte di CDP ai fornitori. Solo a questo punto i beni hanno potuto essere inviati ai beneficiari e essere immessi nel processo produttivo delle imprese. Le interviste e le discussioni nel corso dei Focus Groups hanno identificato questa fase come quella maggiormente problematica dal punto di vista della tempistica, unitamente alla messa a punto dei dossier, con un periodo complessivo che è arrivato anche a superare un anno fino alla disponibilità dei beni. Di seguito si elencano alcune delle motivazioni che in varie interviste sono state menzionate come concause di tali ritardi:

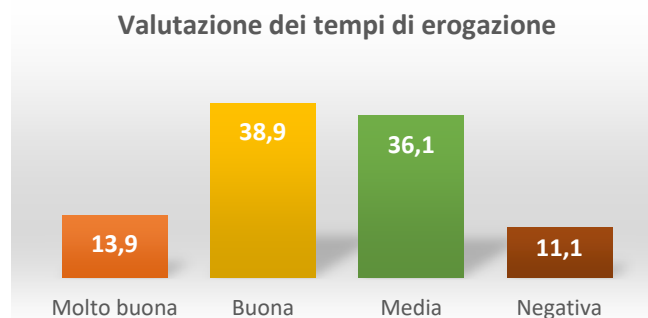
- La finalizzazione dei contratti di credito tra promotore e banca, con la necessità di prestare garanzie reali a supporto della pratica di finanziamento;
- Le istruttorie da parte di CDP sulla regolarità fiscale e giuridica dei fornitori italiani (certificazione antimafia);
- Le difficoltà dei fornitori italiani a predisporre le forniture in assenza di un meccanismo consolidato di pagamento (lettera di credito);
- Le richieste di revisione prezzi a seguito del periodo intercorso, con la conseguente necessità di modifiche nell'iter di approvazione.

Poiché i giudizi riscontrati sono stati discordanti nell'attribuire maggiore e minore peso ai diversi elementi, non è stato possibile identificare con certezza le cause o le responsabilità che hanno determinato il prolungarsi del processo. Piuttosto, è possibile sostenere come l'intera procedura amministrativa sia particolarmente complessa e richieda l'intervento di diversi soggetti a più riprese, il che determina diversi momenti critici che di volta in volta, possono aver contribuito a generare ritardi e disfunzioni.

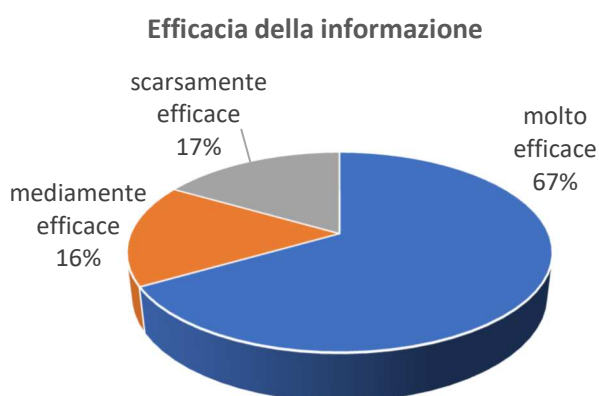
In ogni caso, la **percezione da parte dei beneficiari della tempistica di erogazione dei crediti è stata in generale positiva**. Sul campione intervistato, oltre il 50% ha dato un apprezzamento favorevole (il 14% "molto buono") circa la tempistica, mentre solo l'11% ne ha dato un giudizio

negativo. I beneficiari hanno piuttosto teso ad attribuire al ruolo non sempre efficiente delle banche le cause dei ritardi accumulati nella procedura.

Viceversa le banche hanno lamentato la mancanza di chiarezza nelle richieste di documentazione da parte italiana e in alcuni casi la limitata capacità dei promotori a predisporre dei dossier accettabili.



Q2.2 Le attività di informazione sono state svolte in misura sufficiente a garantire la completa conoscenza dell'iniziativa, in termini di aziende coinvolte, copertura geografica e coinvolgimento di soggetti più svantaggiati?

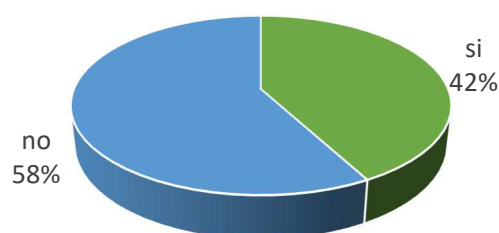


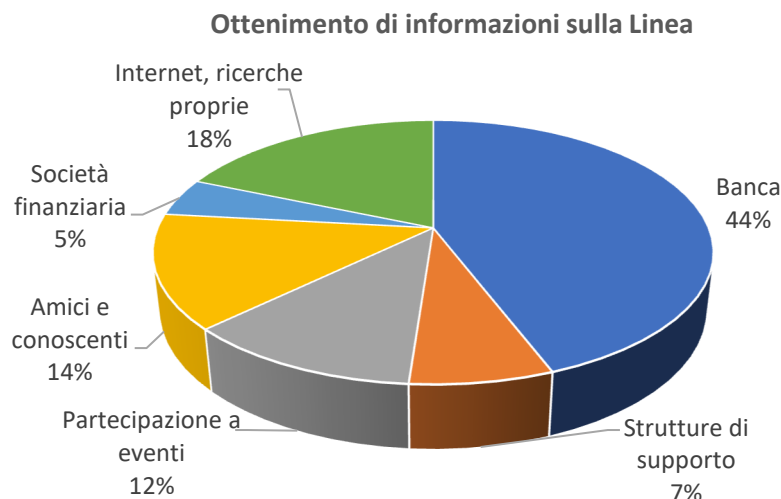
Il giudizio sulle attività di informazione è piuttosto discordante, a seconda delle differenti parti interessate. I soggetti beneficiari della Linea si sono detti in larga maggioranza convinti della efficacia delle informazioni ricevute. La maggior parte di loro ha ricevuto le informazioni necessarie dalla propria banca, ma un discreto numero (pari al 18%) è venuto a conoscenza dello strumento attraverso proprie ricerche. D'altra parte la maggioranza degli imprenditori che non hanno beneficiato del finanziamento, hanno

dichiarato di non esserne affatto a conoscenza. La maggior parte delle PMI incontrate durante la fase di terreno ha dichiarato di aver conosciuto la linea attraverso i propri mezzi, Internet, amici o attraverso i propri fornitori italiani.

Il 44% delle aziende beneficiarie raggiunte dal questionario ha dichiarato che il proprio banchiere ha consigliato loro di utilizzare la linea perché è interessante e offre condizioni migliori rispetto ad altri prestiti. Il 19% delle aziende beneficiarie è venuto a conoscenza dell'esistenza della linea tramite un'organizzazione di supporto o partecipando ad un evento organizzato per divulgare la linea.

Conoscenza della Linea di Credito italiana tra gli imprenditori





La Cooperazione Italiana ha svolto una azione di comunicazione istituzionale sul territorio nei primi 3 anni della esecuzione (2013-2015), attraverso una serie di incontri con gli imprenditori e la diffusione di materiale a stampa in italiano e in francese, ma sembra aver considerato poi lo strumento come acquisito, lasciando agli operatori locali (Banca Centrale, banche intermedie e strutture di supporto degli imprenditori) il compito di diffondere ulteriormente l'informazione e l'orientamento ai possibili beneficiari. Le strutture di supporto (Camera di Commercio Italo-Tunisino, Agenzia per la Promozione dell'Industria e dell'Innovazione, Centri Imprese, Camere di Commercio e Industria, Associazioni imprenditoriali - CONECT e UTICA) hanno svolto una comunicazione diretta ma geograficamente molto limitata. Le banche erano in effetti a conoscenza della Linea, attraverso la circolare della BCT, a livello centrale, ma le reti bancarie del territorio sono state poco informate e soprattutto poco istruite sulle procedure della Linea. Hanno quindi avuto difficoltà a comunicare adeguatamente con i propri clienti, in particolare con le aziende che avevano già rapporti commerciali con l'Italia e con quelle interessate alla tecnologia italiana. La comunicazione ne è risultata poco efficace e soprattutto mal distribuita a livello regionale: alcune regioni interne più svantaggiate non hanno ricevuto affatto l'informazione e ancora in fase di valutazione alcuni imprenditori hanno confermato di non aver mai sentito parlare di questa iniziativa.

Q2.3 L'assistenza tecnica prevista è stata impiegata con successo nell'implementazione complessiva del programma?

Il programma nella sua formulazione ha previsto l'introduzione di una assistenza tecnica a sostegno dei promotori e degli operatori locali. Era prevista l'assunzione di un esperto junior tunisino, con le seguenti mansioni¹⁴:

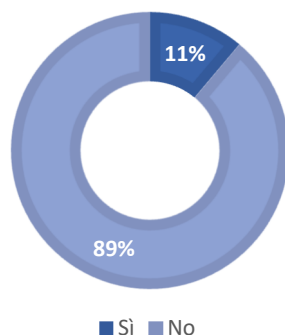
- Assistenza nella revisione della documentazione presentata al fine di valutare le operazioni da imputare sulla Linea;
- Assistenza nella organizzazione delle attività di promozione e presentazione della Linea;
- Assistenza nella gestione e monitoraggio.

Il relativo bando è stato espletato nel 2012 e l'esperto selezionato è entrato in servizio nello stesso anno. Tale ruolo è stato ricoperto da due diversi esperti, che si sono succeduti durante

¹⁴ Estratte dall'Avviso di Assunzione dell'Ambasciata d'Italia a Tunisi del 27/02/2012

tutto il periodo della implementazione. Come si può notare dall'elenco delle mansioni, e come è stato confermato nel corso delle interviste, l'attività di assistenza tecnica è stata rivolta più che altro a soddisfare le esigenze operative interne del Programma, andando a costituire una

Utilizzo dell'Assistenza Tecnica



risorsa aggiuntiva per le attività di esecuzione della Linea. La finalità esplicitata nella programmazione, di supporto e orientamento ai promotori, per un miglioramento delle capacità di accesso al credito, non ha avuto seguito, probabilmente anche a causa della contenuta allocazione finanziaria per l'attività di Assistenza Tecnica. Il Programma ha quindi usufruito di una risorsa specializzata, che ha efficacemente contribuito allo svolgimento delle attività definite nei relativi Termini di Riferimento, ma **tale impiego è andato solo parzialmente a vantaggio dei beneficiari finali.**

Tra i soggetti intervistati, solo l'11% ha dichiarato di aver utilizzato i servizi dell'assistenza tecnica e di averne tratto un beneficio intermedio. Gran parte di coloro che non hanno utilizzato la AT, hanno dichiarato di non essere a conoscenza di un tale servizio. In verità gli esperti AICS hanno confermato di aver prestato assistenza ai soggetti che ne hanno fatto esplicita richiesta, ma che tale ruolo di orientamento non è stato particolarmente sviluppato o diffuso.

Motivi per il mancato utilizzo della AT

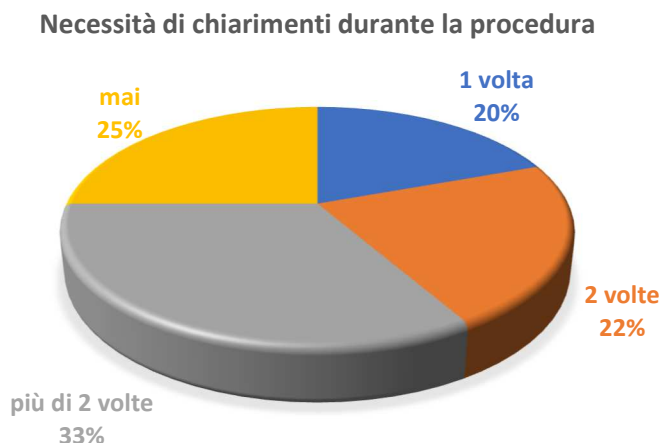


Conviene notare che l'esigenza di una assistenza tecnica adeguata è stata evidenziata da tutti gli operatori locali, per supportare non solo i beneficiari finali (imprenditori), ma anche le stesse banche e le istituzioni di appoggio agli imprenditori, che necessitano di una più completa informazione sull'opportunità e sulle modalità di esecuzione offerte dagli strumenti finanziari.

Q2.4 Le linee guida ed i formati predisposti costituiscono un meccanismo efficiente e trasparente per la gestione dei finanziamenti e per l'attività di verifica da parte del MAECI/AICS?

In base alla documentazione e alle informazioni raccolte, è stato confermato che **le uniche linee guida per l'attuazione del programma sono quelle allegate al Protocollo d'Accordo.** Né AICS né gli altri attori coinvolti hanno ritenuto necessario mettere a punto delle istruzioni più dettagliate, e soprattutto fornire una check-list esaustiva della documentazione da produrre per le diverse componenti della linea. Conviene notare infatti che la documentazione varia sia in

base alla tipologia di operazioni (acquisto di beni o servizi e ristrutturazione finanziaria), sia in base alla origine italiana o tunisina dei beni da acquisire. Il risultato è stata una frequente incomprensione delle necessità documentali e/o dei diversi passaggi da completare per concludere il processo positivamente. Come rilevato nel grafico che segue, il 75% dei beneficiari hanno dovuto ricorrere a richieste di chiarimenti, in oltre il 50% dei casi, più di una volta.



Inoltre, è stata rilevata una certa mancanza nella conoscenza delle procedure anche da parte dei fornitori italiani, che a detta del funzionario CDP intervistato, non avevano alcuna chiarezza circa le modalità di funzionamento della linea di credito, ed erano in qualche caso riluttanti ad impegnarsi nelle forniture.

4.3. Efficacia del Programma

DOMANDA 3: IN CHE MISURA LA LINEA DI CREDITO DEL PROGRAMMA HA PERMESSO ALLE PMI TUNISINE DI OTTENERE DAGLI ISTITUTI DI CREDITO FINANZIAMENTI CHE ALTRIMENTI NON SAREBBERO STATI DISPONIBILI O DISPONIBILI A CONDIZIONI MENO FAVOREVOLI?

Risposta Sintetica alla Domanda 3

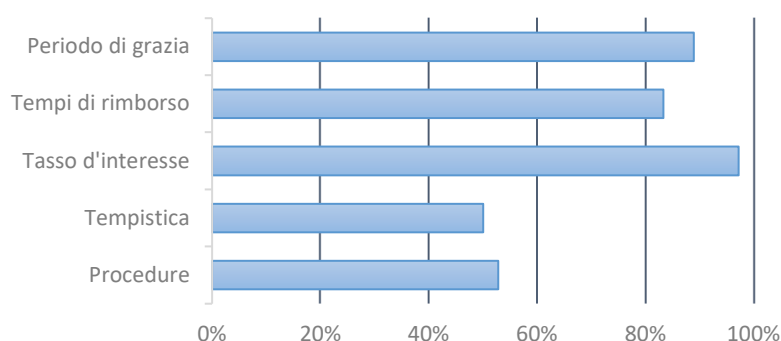
- La Linea di Credito ha permesso alle PMI di ottenere crediti per l'acquisto di materiali e attrezzature a condizioni sicuramente molto vantaggiose rispetto a quelle praticate dal mercato. Assieme all'interesse per la tecnologia di origine italiana questo ha assicurato il successo dell'iniziativa.
- D'altra parte questo successo non ha contribuito a ridurre la problematica dell'accesso al credito da parte delle PMI tunisine. Questo è cresciuto in termini assoluti, ma più in rapporto al costante aumento del numero delle PMI che in funzione del soddisfacimento del bisogno. La congiuntura negativa degli ultimi anni ha ulteriormente peggiorato il contesto, che vede oggi l'accesso al credito come il maggiore ostacolo allo sviluppo delle PMI.
- La Linea è stata quindi utilizzata prevalentemente da imprenditori che avrebbero in ogni caso potuto accedere al credito, ottenendo un limitato successo presso i soggetti che ne sono normalmente esclusi.

- La componente per la ristrutturazione finanziaria delle imprese è stata utilizzata in maniera molto marginale, anche in presenza di una forte domanda potenziale per via della congiuntura sfavorevole. I limiti all'utilizzo sono riconducibili alle condizioni proposte per questa componente, giudicate non particolarmente attrattive.

Q3.1 In quale misura il programma ha contribuito ad aumentare l'accesso al credito di medio-lungo periodo da parte delle PMI tunisine?

Le **condizioni finanziarie proposte dalla Linea sono sicuramente vantaggiose** rispetto alle pratiche del mercato finanziario ed hanno garantito il **successo e la piena soddisfazione degli**

Vantaggi della Linea rispetto ad altri strumenti finanziari



utilizzatori. Sul campione dei beneficiari intervistato, oltre l'80% ha evidenziato i vantaggi del credito erogato in termini di condizioni: tasso d'interesse, tempi di rimborso, periodo di grazia. Meno evidenti (attorno al 50% di risposte favorevoli), gli apprezzamenti del vantaggio comparativo in rapporto alla tempistica della erogazione e alle procedure in generale, a conferma delle problematiche già discusse in precedenza.

Una recente ricerca condotta da International Finance Corporation - IFC ha censito una comparazione delle condizioni di mercato prestate in Tunisia dai principali attori del servizio al credito¹⁵.

	Taux d'intérêt	Garanties	Montants	Délais d'octroi
Leasing	● 14% fixe en moyenne avec plafond variable	● Pas de garanties requises	● Pas de restriction réglementaire en général	● 1 à 2 semaines en Moyenne
BTS	● 5% fixe	● Pas de garanties requises	● Jusqu'à 150 000 TND	● Supérieur à un mois
BFPME	● 7 à 8% fixe	● A récemment commencé à exiger des garanties	● De 150 000 à 15 millions TND	● Supérieur à un mois
Factoring	● 10% fixe en moyenne avec plafond variable	● Pas de garanties requises	● Entreprises avec un minimum de 500 000 TND de chiffre d'affaires	n/a
MFI	● 30% fixe en moyenne sans plafond	● Garanties exigées	● Montant moyen de 4 000 TND avec un maximum autorisé de 40 000 TND	● Moins d'une semaine en général
Banks	● 9 à 10% variable avec plafond variable	● Le plus haut niveau de garantie en général (jusqu'à 300% de la valeur du crédit)	● Crédits court terme plafonnés par la réglementation. Crédits moyen et long termes non plafonnés	● Supérieur à un mois

● Offre sans ou avec peu de restrictions ● Offre avec quelques restrictions ● Offre avec plusieurs restrictions

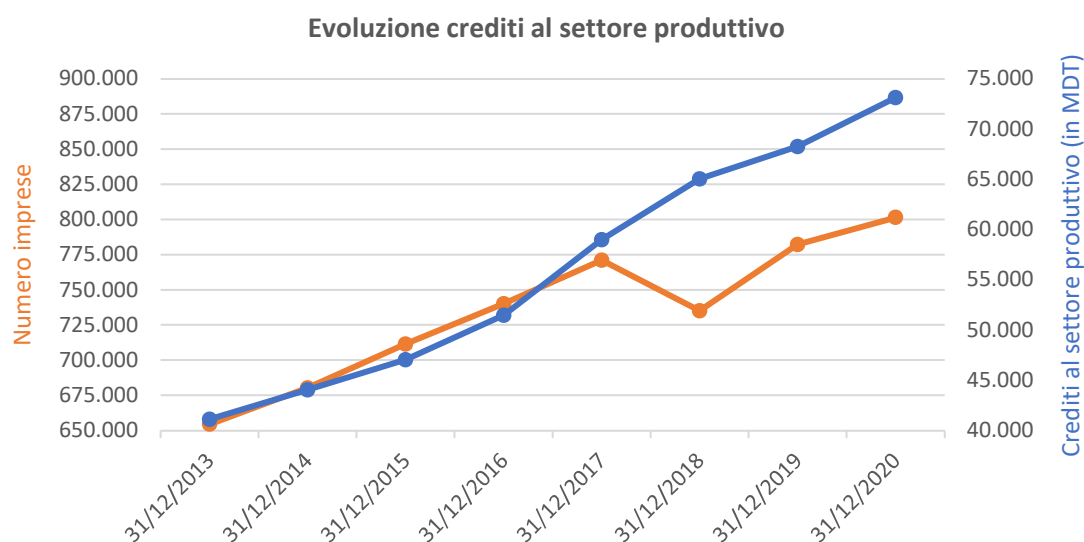
Fonte: Ricerca IFC 2022

A parte alcune opportunità dedicate alla micro-impresa, le condizioni generali offerte dal mercato non sono concorrenziali in relazione a quanto offerto attraverso la linea di credito

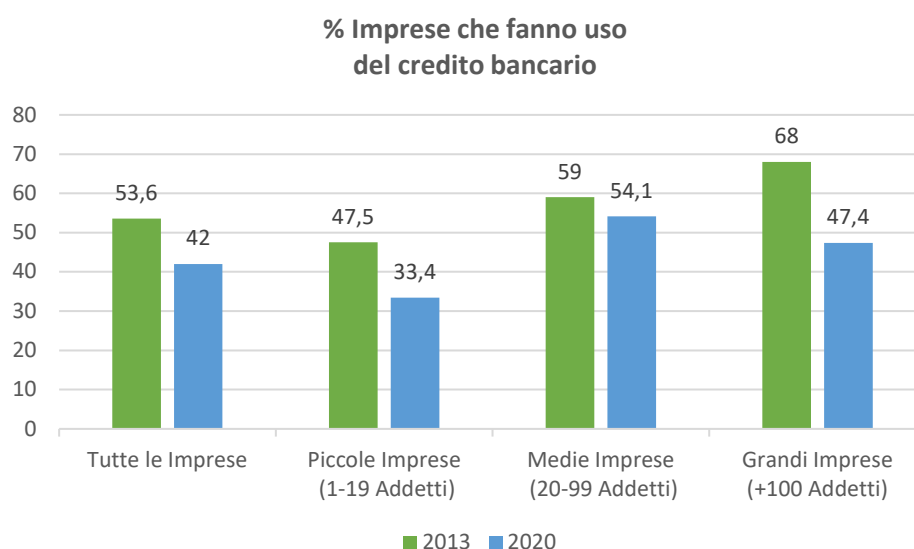
¹⁵ Inclusion Financière en Tunisie. État des lieux et opportunités. IFC 2022

italiana. In particolare il tasso applicato dalla Linea, del 2,5% sui crediti in euro e del 4,5% su quelli in dinari tunisini, è stato particolarmente vantaggioso, considerando che il Tasso di riferimento della Banca Centrale è passato dal 4% del dicembre 2013 al 7,25% del Dicembre 2022¹⁶.

In generale, l'andamento dei crediti al settore produttivo ha avuto una crescita costante durante tutto il periodo di esecuzione del programma. Secondo i dati dell'Istituto Nazionale di Statistica della Tunisia, tali crediti sono passati da 41.127 MDT nel 2013 a 73.139 MDT nel 2020 (ultimo aggiornamento disponibile). Circa il 60% di tali crediti sono erogati a medio-lungo termine. Questa crescita del mercato del credito va messa anche in relazione con il generale aumento del numero delle imprese in Tunisia (tabella sotto): dal 2013 al 2020 le imprese sono cresciute di oltre il 22%, superando le 800mila unità.

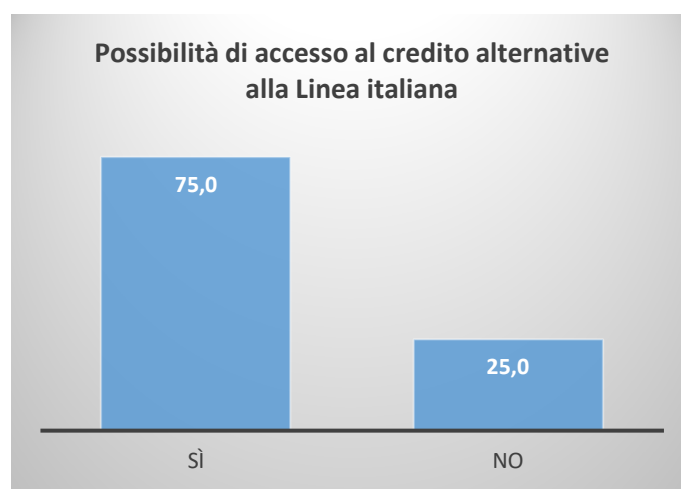


L'esigenza di servizi finanziari da parte delle imprese è quindi cresciuta in modo costante, senza peraltro essere stata intercettata in maniera efficiente dal sistema finanziario locale. Il confronto dei dati dell'Enterprise Survey condotto dalla World Bank riporta per la Tunisia un



¹⁶ Fonte statistiche ufficiali Banca Centrale Tunisia

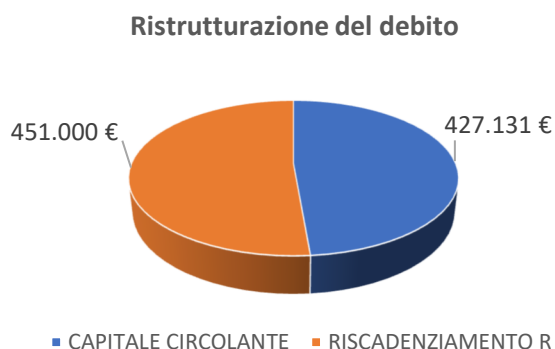
peggioramento: nel periodo tra il 2013 e il 2020 le imprese che hanno avuto accesso ad un finanziamento o hanno usato una linea di credito sono diminuite di oltre 10 punti percentuali; tale riduzione è stata particolarmente marcata (-14 punti percentuali) tra le piccole imprese, il comparto più bisognoso di supporto per la crescita. Sempre nel 2020 il medesimo Survey ha rilevato che il 39% delle imprese considera l'accesso al credito come uno dei principali ostacoli alla crescita aziendale (era intorno al 10% nel 2013). È possibile che tale contesto sia ulteriormente peggiorato negli ultimi due anni, a seguito delle conseguenze della pandemia prima e del conflitto in Ucraina successivamente, che hanno diminuito la capacità di resilienza delle imprese e avviato un general rialzo dei tassi di interesse praticati dal mercato. La situazione del mercato finanziario locale condiziona tuttora fortemente l'accesso al credito ed i meccanismi della linea di credito sembrano avere avuto un effetto limitato in questo senso.



Mentre le condizioni offerte dalla linea prospettano una convenienza rispetto a quelle proposte dal mercato, esse non sembrano **garantire la capacità di un allargamento della platea dei beneficiari**, legato soprattutto alle condizioni imposte dalle banche. È piuttosto rivelatrice la risposta fornita dai beneficiari della Linea, che per il 75% hanno dichiarato che avrebbero potuto accedere ad un credito bancario in ogni caso, potendo comunque soddisfare le richieste del sistema. Le 162 operazioni complessivamente finanziate coprono un ammontare all'incirca dello 0,16% sul totale dei crediti erogati nello stesso periodo all'intero settore privato, quindi anche in termini assoluti la considerazione del loro impatto sulla generale problematica dell'accesso al credito per le PMI è piuttosto problematica.

Piuttosto, occorre rilevare come l'esigenza di offrire in ogni caso garanzie reali come condizione per l'ottenimento di crediti da parte degli istituti bancari, abbia **favorito quegli imprenditori che già dispongono in maniera più che sufficiente di risorse proprie**. È inoltre opportuno segnalare che, malgrado le procedure del programma prevedessero dei criteri stringenti in relazione alla autonomia delle imprese e ponessero dei limiti alla eleggibilità nel caso di imprese controllate o legate a gruppi maggiori, è esistita la possibilità di eludere tali norme, pur rispettandole formalmente. Dalle visite effettuate e da una analisi sommaria delle informazioni ricavate on line, è possibile desumere che almeno il 25% delle PMI che hanno beneficiato dei finanziamenti siano riconducibili a gruppi imprenditoriali più ampi, spesso operanti in settori differenti, che hanno utilizzato l'opportunità offerta dalla Linea per consolidare o diversificare l'attività. Ovviamente questa pratica, ove condotta nel rispetto delle regole, non è censurabile in sé, perché riflette dello spirito imprenditoriale della parte "avanzata" della società tunisina, ma lascia qualche dubbio sulla effettiva adesione allo spirito e alle finalità dell'iniziativa.

Q3.2 In che misura i fondi per le ristrutturazioni finanziarie hanno permesso alle PMI beneficiarie di uscire dalla situazione di crisi congiunturale?



I fondi erogati hanno riguardato in misura molto contenuta la componente prevista per la ristrutturazione finanziaria. Dei 4 milioni di euro inizialmente stanziati sono stati impiegati € 878.131, per complessive 10 operazioni: si tratta all'incirca del 1,2% del valore totale dei crediti erogati e del 6,2% del valore delle operazioni.

Si è quindi rimasti ben distanti dall'obiettivo prefissato delle 200 operazioni complessive su questa componente. Allo stesso tempo i **dati raccolti restituiscono una analisi parziale degli effetti di tali erogazioni**, dal momento che tra i beneficiari che hanno risposto al sondaggio effettuato dalla valutazione, solo 2 aziende avevano richiesto il credito per queste finalità, mentre le altre non sono state raggiungibili neppure per via telefonica. Queste uniche aziende hanno comunque riportato un giudizio positivo circa l'utilizzo dei fondi, i quali hanno loro consentito di uscire dallo stato di crisi, migliorare il proprio posizionamento sul mercato e perseguire un incremento del personale (fino a 5 nuovi addetti).

È stato piuttosto importante approfondire i motivi per cui l'impiego dei fondi per questa componente è stato così contenuto, a fronte di una situazione di crisi del settore privato che si è andata aggravando nell'ultimo decennio. Tale tema è stato discusso ampiamente nel corso dei Focus Group organizzati durante la valutazione e praticamente tutti gli attori hanno concordato nel considerare le condizioni proposte meno attrattive rispetto a quelle praticate da altri enti finanziatori. Soprattutto i tempi di rimborso del fondo rotativo per la liquidità e i massimali ridotti per il credito sono stati considerati relativamente interessanti dalla maggior parte degli interessati. Anche in questo caso infine si riscontra una certa mancanza di informazione diffusa. Soprattutto le organizzazioni di supporto agli imprenditori, che operano per indirizzare gli associati verso opportunità in grado di soddisfare le problematiche, hanno lamentato in maggioranza di non essere a conoscenza di questa componente della Linea, sebbene essa figuri nei materiali informativi.

DOMANDA 4: IN CHE MISURA I FONDI EROGATI HANNO CONTRIBUITO A MIGLIORARE I RISULTATI ECONOMICI DELLE PMI BENEFICIARIE?

Risposta Sintetica alla Domanda 4

- I fondi erogati sono stati altamente efficaci nel migliorare i risultati economici delle PMI beneficiarie. Il 90% delle imprese ha incrementato il proprio fatturato, il 75% è maggiormente competitivo sul mercato.
- Il risultato è ampiamente positivo anche in termini occupazionali: oltre il 90% delle aziende ha incrementato, in varia misura, il numero dei propri occupati. Più ridotto (circa

il 75%), il numero delle imprese che hanno effettuato nuove assunzioni femminili.

- La variazione del dato occupazionale appare però inferiore alle stime effettuate dai promotori in fase di progettazione, riducendo la portata dei benefici stimati nelle proiezioni del programma.

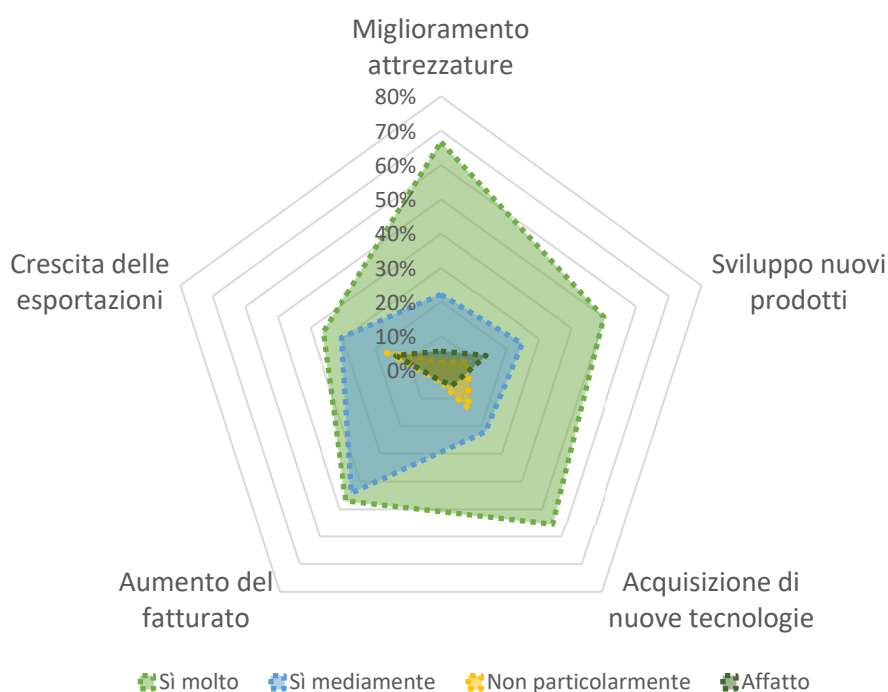
Q4.1 In quale misura le PMI beneficiarie hanno migliorato il loro posizionamento di mercato e la loro competitività a seguito dell'intervento?

Le condizioni economiche e la competitività delle aziende che hanno beneficiato del finanziamento sulla Linea di credito sono sicuramente migliorate. **Cinque indicatori di sviluppo aziendale** sono stati esaminati per misurare il posizionamento aziendale:

- Rinnovamento di attrezzature e macchinari,
- Lancio di nuovi prodotti,
- Acquisizione di nuove tecnologie
- Aumento del fatturato, e
- Crescita delle esportazioni.

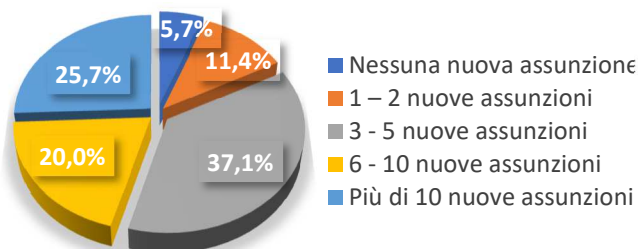
Un incremento sostanziale si è avuto nel rinnovamento tecnologico del sistema produttivo delle aziende, a cui in buona parte sono stati indirizzati gli acquisti di beni. È questo il beneficio senz'altro maggiore apportato dalla Linea, a detta di tutti gli intervistati, in gran parte dovuto alla qualità riconosciuta delle attrezzature di origine italiana. Anche i benefici economici sono rilevanti: oltre il 90% delle aziende ha incrementato il proprio fatturato (tra "molto" e "in media misura"), mentre circa il 75% ha migliorato la competitività attraverso il lancio di nuovi prodotti. Più moderato il beneficio sulla crescita delle esportazioni, dato che però deve tenere conto della generale scarsa predisposizione ad operare sui mercati esteri.

Risultati raggiunti grazie al finanziamento

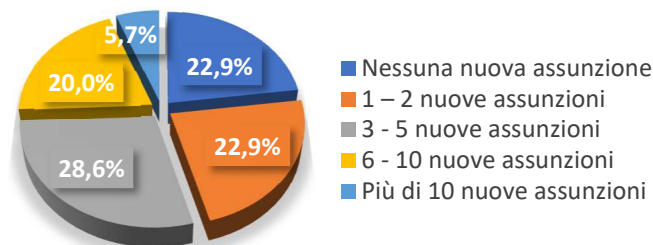


4.2 In quale misura le PMI beneficiarie dell'intervento hanno incrementato il loro tasso di occupazione del personale?

Aumento della occupazione



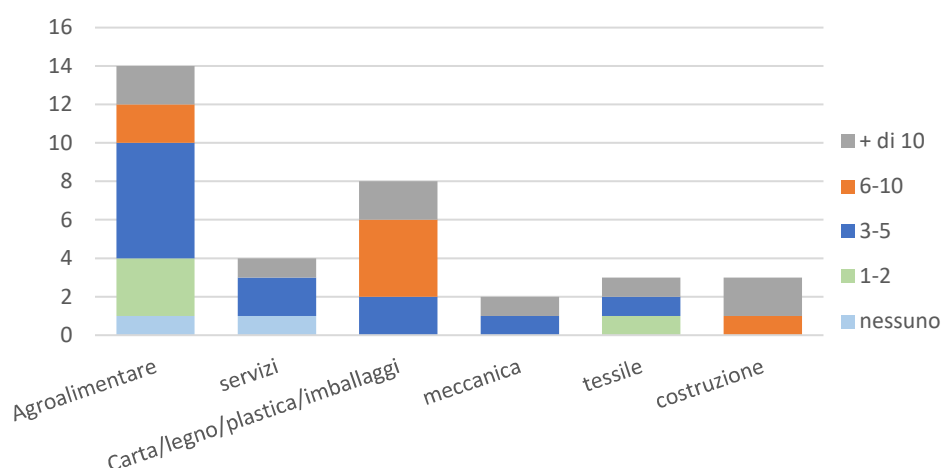
Incremento della occupazione femminile



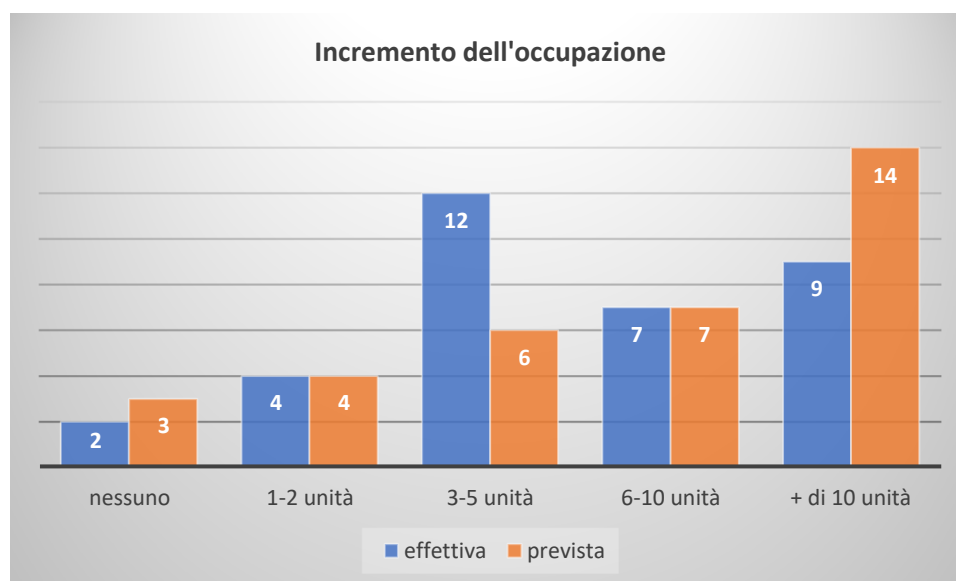
Anche in termini di efficacia occupazionale il risultato è positivo. Una larga parte delle imprese che hanno risposto al questionario hanno dichiarato di aver incrementato gli addetti a seguito del finanziamento ricevuto. Nel 25% dei casi questo aumento è stato superiore alle 10 unità. Se si guarda al solo incremento della occupazione femminile, i dati sono inferiori, in quanto più del 20% dei promotori non ha assunto donne, ma danno pur sempre un segnale positivo in termini occupazionali.

Il grafico seguente si riferisce all'incremento occupazionale distribuito per settore, in base alle risposte ai questionari (il numero si riferisce alle imprese che hanno risposto) e segnala come gli incrementi, da quello più marcato a quelli più ridotti, si siano distribuiti piuttosto uniformemente in tutti i settori.

Distribuzione dell'incremento occupazionale per settore



Ai fini della valutazione è importante rilevare il **confronto effettuato sui dati di previsione**, indicati dalle imprese nei dossier di finanziamento, e quelli effettivi raccolti in base alle risposte ai questionari, che permette di effettuare una stima della attendibilità del dato occupazionale realmente conseguito grazie al contributo del programma.



Come si osserva, c'è stato complessivamente uno spostamento verso una riduzione delle stime iniziali delle imprese. Se alcuni "segmenti" occupazionali sono rimasti invariati, c'è stata una marcata riduzione tra previsione e realtà da parte di chi immaginava di assumere più di 10 nuove unità, travasata in un più ridotto incremento del segmento "3-5 unità". Poiché nelle previsioni oltre il 40% dei promotori aveva dichiarato un incremento occupazionale atteso superiore alle 10 unità, estendendo la riduzione del campione all'universo dei beneficiari della linea, è possibile supporre che il dato effettivo del contributo occupazionale offerta dalla linea sia inferiore di circa il 30% rispetto a quanto dichiarato nella fase di preparazione dei dossier.

DOMANDA 5: IN CHE MISURA I BENI E SERVIZI DI ORIGINE ITALIANA SODDISFANO I BISOGNI DELLE PMI TUNISINE IN TERMINI DI INNOVAZIONE?

Risposta Sintetica alla Domanda 5

- I beni di origine italiana sono estremamente apprezzati dalle PMI tunisine. La conoscenza dei prodotti e della tecnologia italiane è molto diffusa tra gli imprenditori, che preferiscono investire in materiale italiano, pur in presenza di costi maggiori rispetto ad altri fornitori concorrenti.
- Questo ha consentito di impiegare la quasi totalità delle risorse della linea (71,9 milioni di euro su 73 totali) per l'acquisto di attrezzature di origine italiana e ha confermato il contributo offerto dalla iniziativa a rafforzare le condizioni economiche delle aziende beneficiarie.

Q5.1 La quota riservata ad acquisti di beni di origine italiana è stata interamente impiegata?

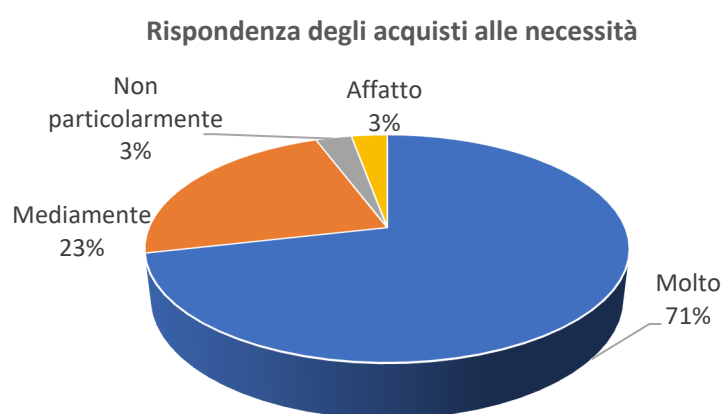
La Linea è stata **impiegata nella sua totalità** per l'acquisto di beni di origine italiana. Ai beni di origine locale era riservata una quota massima del 35% del valore complessivo della Linea di Credito, ma è risultata inutilizzata. Il tema è stato discusso nel corso dei Focus Group, e alcuni interventi da parte degli operatori bancari hanno fatto osservare come alcune richieste di

finanziamento per la componente di beni di origine locale siano state alla fine abbandonate per via delle procedure troppo complesse. I promotori hanno infatti ricevuto delle richieste di documentazione aggiuntiva, relative alle condizioni di eleggibilità dei fornitori, che hanno alla fine causato la rinuncia a proseguire nella proposta. La limitazione al vincolo dell'origine dei beni, perseguita nel Protocollo d'Accordo, si è quindi scontrata con una eccessiva rigidità delle modalità di esecuzione, che l'hanno resa difficilmente praticabile.

La **ripartizione settoriale** delle operazioni sulla componente delle acquisizioni effettuate è la seguente:

Settore	N. operazioni	%	Importo	%
Agroalimentare/Pesca	77	50,7	32.121.105,34 €	44,7
Tessile/Abbigliamento	6	3,9	905.000,00 €	1,3
Carta/Legno/Imballaggio	10	6,6	5.545.897,00 €	7,7
Costruzione / Vetro	15	9,9	9.039.652,00 €	12,6
Servizi e Trasporti	20	13,2	8.891.251,09 €	12,4
Chimica/Farmac./Plastica	19	12,5	12.555.798,00 €	17,5
Meccanica / Metallurgia	5	3,3	2.817.050,00 €	3,9
TOTALE	152	100	71.875.753,43 €	100

Il settore agroalimentare è quello che ha registrato di gran lunga il maggior numero di operazioni e il maggior volume finanziario, seguito dal settore chimico e dalle costruzioni. In linea generale si tratta sempre di ambiti in cui l'eccellenza italiana è ampiamente riconosciuta: l'origine italiana

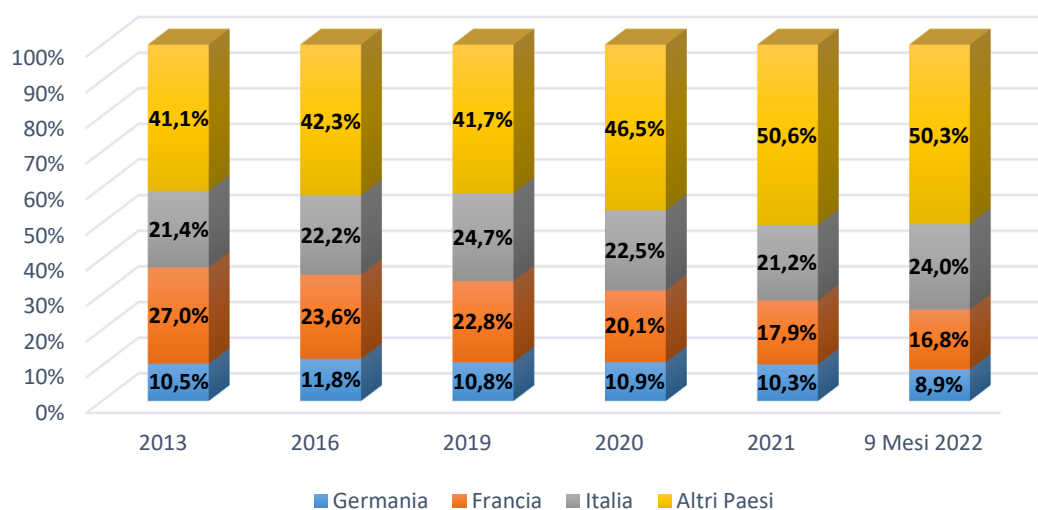


dei beni rimane infatti la base del successo dello strumento. La qualità della tecnologia e dei prodotti italiani, soprattutto in alcuni dei settori più richiesti dalle imprese tunisine, è stata una condizione essenziale per orientare gli imprenditori all'utilizzo dello strumento. Nel corso degli incontri si è potuto registrare come i promotori delle richieste di finanziamento fossero comunque già a

conoscenza delle attrezzature italiane più adeguate ai loro bisogni, e come questo interesse li abbia condotti, quasi sempre in autonomia, a identificare la disponibilità dello strumento di agevolazione finanziaria.

In generale, questo andamento ha accompagnato il consolidamento della quota di esportazioni dell'Italia verso la Tunisia. Le importazioni tunisine di equipaggiamenti italiani sono passate da 420 milioni di euro nel 2013, anno di avvio della linea, a 650 milioni di euro nel 2022, anno di chiusura della linea, per un volume complessivo di oltre 5.400 milioni di euro per l'intero periodo di attività della linea. Ciò ha consentito all'Italia di divenire a partire dal 2017 il primo paese fornitore della Tunisia.

Quote dei principali fornitori della Tunisia



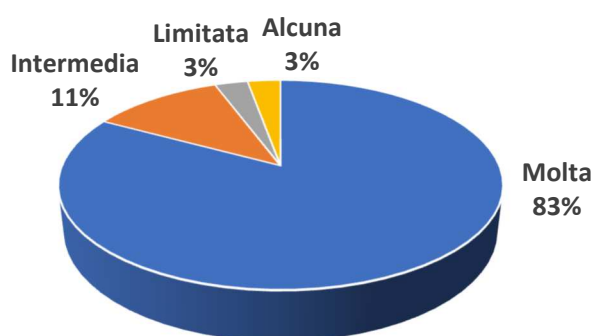
Fonte: dati INS Ottobre 2022

Sebbene la Linea rappresenti solo l'1,4% delle importazioni tunisine di beni strumentali dall'Italia, è possibile supporre che lo strumento utilizzato in oltre trenta anni abbia contribuito ad accrescere la conoscenza e la capacità di penetrazione dei prodotti italiani.

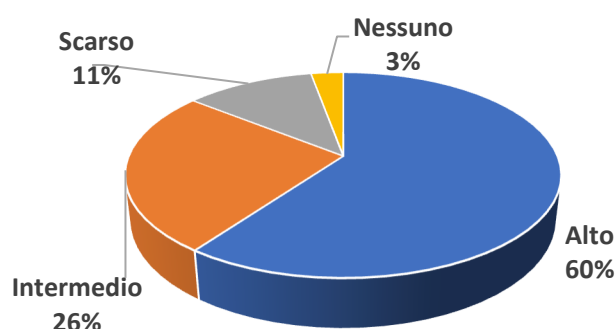
Q5.2 In quale misura il materiale acquistato ha contribuito ad un efficace riposizionamento dell'azienda?

Le imprese si sono dichiarate generalmente soddisfatte degli acquisti effettuati. Soprattutto nelle visite effettuate agli impianti produttivi si è potuto osservare come le attrezzature siano state pienamente **rispondenti ai bisogni e conformi alle aspettative**.

Soddisfazione per il ricorso a materiali di origine italiana



Beneficio diretto degli investimenti in tecnologia italiana sul fatturato



Se complessivamente il 98% delle aziende ha registrato un miglioramento del proprio fatturato, la tecnologia italiana ha avuto un impatto favorevole sul fatturato dell'86% delle aziende beneficiarie della linea. Queste hanno visto aumentare i propri ricavi dall'erogazione del credito sulla linea, grazie alle condizioni favorevoli, all'affidabilità delle apparecchiature di origine italiana e alle loro prestazioni tecniche.

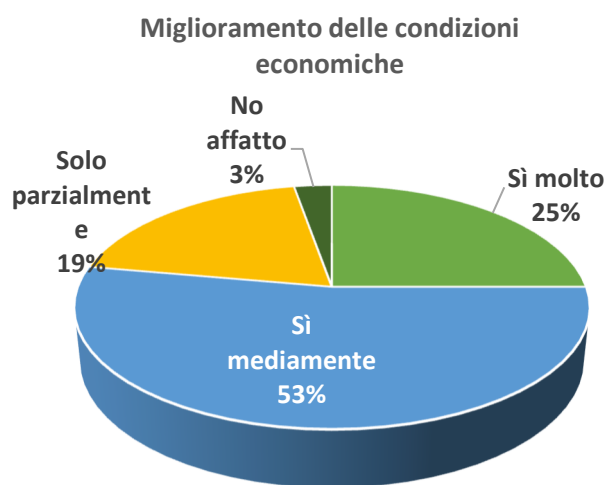
4.4. Impatto del Programma

DOMANDA 6: IN CHE MISURA IL PROGRAMMA HA CONTRIBUITO A RENDERE LE IMPRESE TUNISINE PIÙ COMPETITIVE E STABILI FINANZIARIAMENTE?

Risposta Sintetica alla Domanda 6

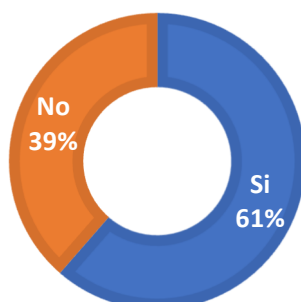
- L'impatto sui beneficiari diretti dell'iniziativa italiana è sicuramente positivo. Oltre il 50% dei beneficiari hanno confermato un miglioramento delle proprie condizioni socio-economiche, mentre il contesto generale delle PMI ha sofferto, per oltre il 60% di problematiche nella gestione economica.
- Poiché la natura dei problemi riscontrati dal comparto è in maggiore misura di natura finanziaria, l'intervento italiano è da ritenersi particolarmente adatto a favorire la stabilizzazione finanziaria delle imprese.
- Il risultato è meno evidente in termini di inclusività sociale e benessere collettivo, in quanto la Linea non ha applicato delle priorità in favore dei territori meno avvantaggiati, concentrandosi di fatto nelle aree a maggiore vocazione industriale.

Q6.1 In quale misura gli interventi realizzati con le risorse del programma hanno inciso sul miglioramento complessivo delle condizioni socio-economiche dei beneficiari?

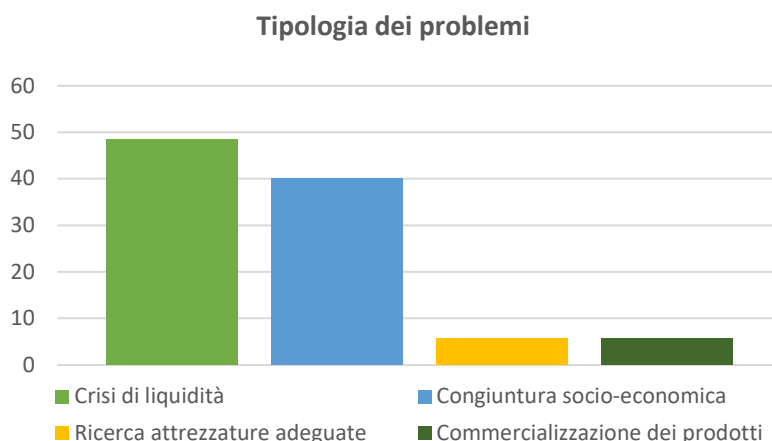


In corrispondenza dei risultati positivi ottenuti sotto il profilo aziendale, attraverso l'impiego delle risorse offerte dalla Linea di Credito italiana, i beneficiari hanno in generale dichiarato di aver raggiunto una **maggiore stabilità nelle condizioni socio-economiche**. Il 25% ha avuto miglioramenti evidenti, oltre il 50% benefici intermedi. Se si tiene conto della generale situazione del paese, l'impatto ha sicuramente una valenza positiva: il campione di aziende oggetto dell'inchiesta di controllo, ha ammesso nel 61% dei casi di soffrire dei problemi nella gestione aziendale.

PMI che ammettono di avere difficoltà di gestione



Tra le motivazioni che causano tali problematiche, al primo posto figura la difficoltà nel reperire fondi per il funzionamento dell'apparato produttivo, al secondo il generale andamento della situazione congiunturale. È opportuno evidenziare che nel medesimo campione, tra coloro che hanno ammesso uno stato di difficoltà, il 57% ha anche dichiarato di aver messo in atto delle strategie per rimuovere tali problemi. Di questi però solo il 10% ha operato sul versante delle esigenze finanziarie, mentre tutti gli altri hanno cercato soluzioni in ambito produttivo (cambio di fornitori, diversificazione dei prodotti, ricerca nuovi clienti) o gestionale (struttura del personale, efficientamento dei costi, ecc.). In conclusione, il 30% di coloro che hanno operato strategie di risoluzione si dice soddisfatto delle misure adottate.



Il confronto con i beneficiari della Linea italiana descrive quindi un migliore approccio alla problematica da parte di questi ultimi e un presumibile miglior contributo a trovare soluzioni efficaci per accrescere la competitività e ottenere un miglioramento delle condizioni socio-economiche.

Se come ricordato nella esposizione metodologica appare difficile esprimersi sugli impatti del programma a livello di politiche macro, è possibile dare un giudizio complessivamente positivo a livello dei risultati a medio termine, che coinvolgono il comparto delle PMI tunisine. Le osservazioni della fase di campo hanno confermato che **la linea ha contribuito al raggiungimento dei principali obiettivi del Piano di Sviluppo**, in particolare per quanto riguarda:

- a) L'incentivazione dell'occupazione: la linea ha contribuito a migliorare le prestazioni del meccanismo di politica dell'occupazione poiché il 25% dei beneficiari ha registrato più di 10 assunzioni grazie alla linea, il 19% ha registrato 6 a 10 assunzioni, il 36% ha registrato da 3 a 5 assunzioni e l'11% ha registrato fino a 2 assunzioni. Solo il 6% dei beneficiari non ha assunto affatto. La linea ha parzialmente consolidato la partecipazione regionale alla creazione di posti di lavoro avendo una distribuzione regionale dei beneficiari che copre quasi tutte le regioni del paese, con un certo vantaggio per l'area di Tunisi e le regioni costiere.
- b) La promozione di settori promettenti ad alto contenuto occupazionale: le imprese dei settori ritenuti promettenti, come previsto dallo studio redatto nel 2008 e intitolato "L'industria tunisina entro il 2016"¹⁷, hanno beneficiato di crediti sulla linea italiana. Tra i settori dinamici e ad alta intensità di manodopera si notano le "industrie agroalimentari" con il 45% dei

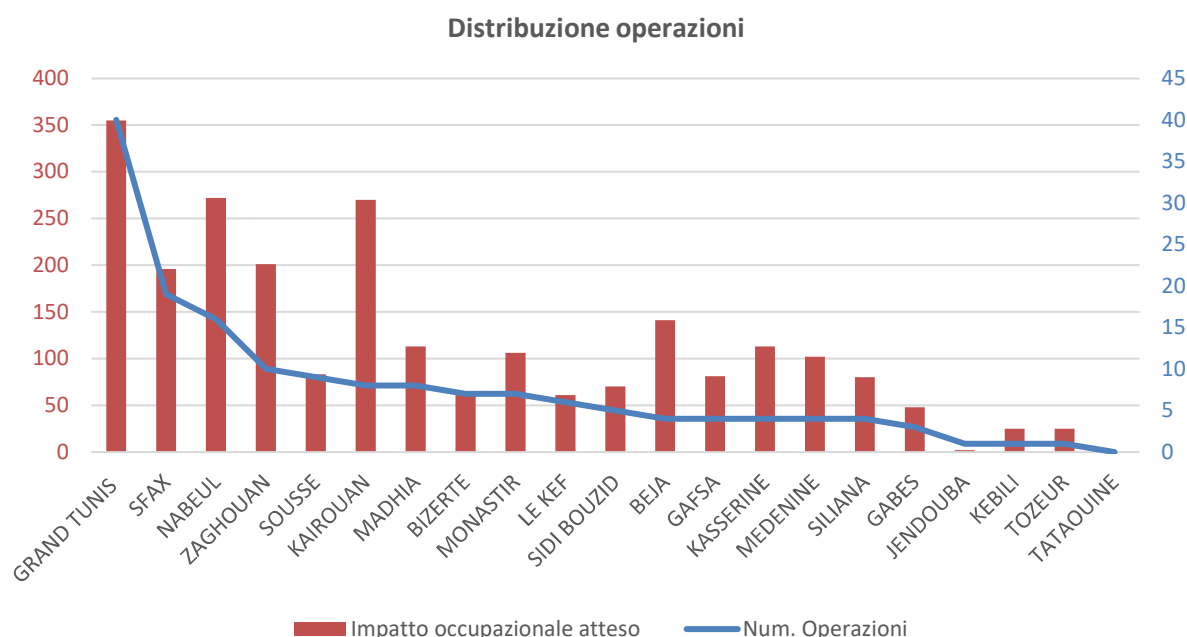
¹⁷ Stratégie industrielle nationale à horizon 2016. Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME. Tunis 2008

crediti, le "industrie chimiche" con il 17% dei crediti e le "industrie dei materiali da costruzione, della ceramica e del vetro" con il 13% dei crediti.

- c) La promozione degli investimenti e la creazione di nuove imprese: la linea di credito ha contribuito alla realizzazione di 152 operazioni di investimento, di cui il 50% per ampliamenti e rinnovi di attrezzature e il 50% per progetti creativi. La linea ha quindi consentito di individuare 67 nuove opportunità di investimento in settori promettenti, innovativi e ad alto contenuto occupazionale.
- d) La promozione delle esportazioni e il rafforzamento dell'integrazione nell'economia globale: il 36% delle imprese, infatti, ha registrato un forte aumento delle proprie esportazioni. Per il 31% delle aziende l'aumento è stato medio e per il 17% basso. I crediti sulla linea hanno consentito di migliorare le esportazioni dell'86% delle imprese beneficiarie.
- e) La modernizzazione della struttura dell'economia: tutti gli stakeholder che hanno preso parte ai vari Focus Group hanno affermato che l'utilizzo della tecnologia italiana porta forte innovazione e contribuisce alla modernizzazione delle strutture dell'economia tunisina. Inoltre, l'81% delle aziende beneficiarie si è dichiarato molto soddisfatto dell'utilizzo di attrezzature e know-how italiano e l'11% moderatamente soddisfatto.

Q6.2 In quale misura il supporto offerto dal programma al settore privato contribuisce ad una maggiore inclusività sociale?

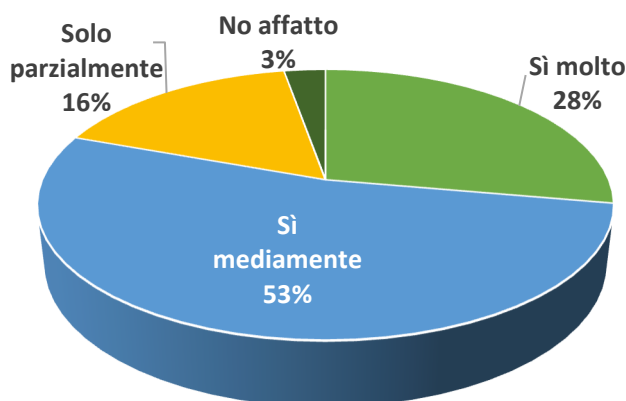
La Tunisia soffre di una profonda disparità di opportunità economiche a livello locale. Alcune zone, in particolare al sud e nel nord-est del paese, hanno condizioni fortemente svantaggiate rispetto ad altre dove gli insediamenti produttivi hanno avuto una maggiore capacità di sviluppo. Le azioni volte a favorire il tessuto economico privato dovrebbero quindi tendere a migliorare le condizioni nelle aree meno favorite, offrendo opportunità di sviluppo alla intera comunità e favorendo processi di inclusività sociale. Da questo punto di vista il programma ha dato un **contributo piuttosto contenuto**, dal momento che le operazioni si sono concentrate nelle aree dove è già presente una maggiore vocazione imprenditoriale.



L'area del Grand Tunis assieme ai distretti industriali del Centro-sud del paese (Nabeul, Zaghouan, Sfax) hanno raccolto oltre il 50% di tutte le operazioni finanziate e più del 40% dell'impatto occupazionale atteso. Il prestito medio per governatorato è di 6. Le PMI costiere hanno beneficiato di circa $\frac{3}{4}$ dei prestiti concessi dalla linea, di cui il 26% per i governatorati della Grande Tunisi (40 prestiti). I Governatorati di Sfax, Nabeul e Tunisi sono, nell'ordine, i 3 Governatorati che hanno beneficiato del maggior numero di crediti sulla linea. I 4 Governatorati del Nord-Ovest e i 3 del Sud-Ovest hanno beneficiato rispettivamente di 15 e 6 contratti di credito per una dotazione rispettivamente di 7,6 M€ e 2,8 M€. Jendouba, Tozeur e Kébili hanno registrato un solo prestito ciascuno. A nessuna impresa del Governatorato di Tataouine sono stato concessi crediti sulla linea italiana.

In questo senso l'obiettivo di contribuire ad un maggiore equilibrio nella distribuzione della ricchezza su base nazionale non può dirsi raggiunto. Malgrado questo, nei beneficiari della Linea esiste una percezione positiva circa i miglioramenti generati in termini di inclusione sociale, ma si tratta più di comportamenti adottati all'interno delle aziende medesime, che di reali impatti a carico della intera comunità.

Miglioramento dell'inclusione sociale in azienda



4.5. Coerenza del Programma

DOMANDA 7: IL PROGRAMMA È IN LINEA CON PRECEDENTI INTERVENTI DELLA COOPERAZIONE ITALIANA E CON QUELLI ESEGUITI DA ALTRI DONATORI?

Risposta Sintetica alla Domanda 7

- Il programma è coerente con le priorità dell'intervento italiano in Tunisia e in generale con le linee programmatiche della Cooperazione Italiana. Tale coerenza era presente al momento della formulazione ed è tuttora attuale.
- Lo strumento è tuttora considerato come una componente "autonoma" tra le iniziative di sviluppo, e fatica ad integrarsi nell'insieme delle iniziative portate avanti dall'Italia in Tunisia. Il meccanismo di gestione segue una logica collaudata, basata sulle positive esperienze precedenti, che mette un po' in secondo piano le pratiche migliori della progettazione, a vantaggio di una modalità *soft* di gestione.

- Le raccomandazioni formulate dalle precedenti valutazioni non sono state realmente prese in carico e sono tuttora valide ed adeguate.

Q7.1 Il programma è stato disegnato tenendo conto delle priorità di intervento italiane e linee guida internazionali di riferimento?

L'Italia ha sviluppato un partenariato economico durevole con la Tunisia, che data dai primi anni 90. Tale partenariato ha privilegiato la cooperazione per lo sviluppo del settore privato, che utilizza sia strumenti finanziari che la cooperazione tecnica. Nell'arco di oltre un trentennio di programmazione la priorità accordata alla Tunisia ed in particolare al sostegno all'imprenditoria privata è stata sempre riconfermata. Tale impostazione ha avuto pratica applicazione negli accordi bilaterali e nei relativi programmi che si sono succeduti negli anni. Essa è stata ribadita ancora recentemente nella definizione delle aree in cui concentrare gli interventi, contenuta nel Memorandum d'Intesa tra i due paesi in materia di cooperazione allo sviluppo per gli anni 2021-2023, siglato a Roma nel giugno del 2021:

(Art. 2-Obiettivi). 2.3.a) Sostegno per una ripresa economica duratura della Tunisia, promuovendo la creazione di posti di lavoro e l'innovazione, in particolare a favore dei giovani e delle donne provenienti da regioni ad alto potenziale migratorio.

Conviene notare come l'impegno del governo italiano tenda a caratterizzarsi sempre più nella direzione di un sostegno mirato non soltanto alla crescita economica, ma anche alla soluzione delle problematiche ad essa legate e particolarmente rilevanti nell'area, quali la crescita della occupazione e il contrasto ai fenomeni migratori. In questo senso gli interventi pianificati riflettono le linee guida della strategia complessiva dell'Italia, basata su alcuni assi prioritari legati al raggiungimento degli Obiettivi e Target di Sviluppo Sostenibile. Il Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo della Cooperazione Italiana¹⁸ li richiama nella nozione di "Prosperità - Crescita inclusiva e sostenibile e lavoro dignitoso":

(8. Lavoro dignitoso e crescita economica). Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti: Target 8.2, 8.3, 8.5, 8.6, 8.8;

(9. Industria, innovazione e infrastrutture). Facilitare lo sviluppo sostenibile e resiliente delle infrastrutture nei Paesi in via di sviluppo attraverso un maggiore sostegno finanziario, tecnologico e tecnico, aumentare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei Paesi meno sviluppati: Target 9.a, 9.c.

Anche in ambito più ampio, i rapporti tra l'Unione Europea e la Tunisia hanno identificato, seppure in un contesto più articolato, le medesime priorità. Il Piano d'Azione 2013-2017¹⁹ è infatti articolato in Pilastri, all'interno dei quali il capitolo su "Governance, competitività e ambiente degli affari" cita, tra l'altro, il rafforzamento della cooperazione in materia di politiche d'impresa:

Rafforzare la cooperazione con l'UE in materia di politiche a favore delle PMI attraverso l'attuazione della Carta euromediterranea per l'impresa, in ispirandosi in particolare allo Small Business Act e colmando le lacune nei servizi di supporto alle PMI;

¹⁸ Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo. MAECI-DGCS. Roma 2021

¹⁹ https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/plan_action_tunisie_ue_2013_2017_fr_0.pdf

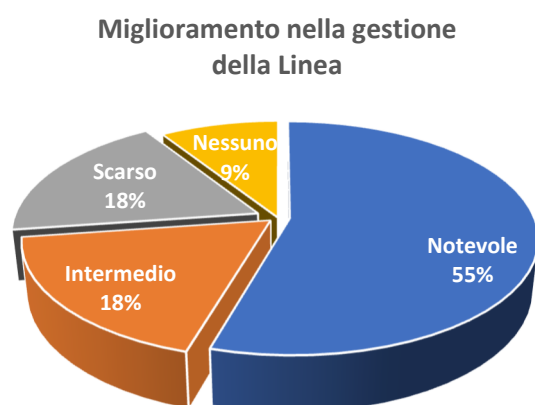
....

Promuovere la partecipazione della Tunisia al programma per la competitività delle imprese e PMI;

Sostenere il miglioramento dei meccanismi di creazione d'impresa e promuovere l'accesso delle PMI ai finanziamenti attraverso il rafforzamento degli strumenti di finanziamento di fondi propri e i meccanismi di avvio all'impresa per giovani promotori e attività innovative.

Per quanto riguarda la rispondenza dello strumento alle buone pratiche internazionali, occorre dire che la letteratura in questo senso tende a inquadrare le Linee di Credito all'interno di un "pacchetto" di strumenti di sostegno, per i quali si preferisce un approccio integrato²⁰. Il meccanismo messo in atto appare **senz'altro adeguato e coerente** con le necessità, ma essendo implementato come programma indipendente, **rischia di non cogliere del tutto le finalità di sviluppo** che dovrebbero contraddistinguere.

Q7.2 Le esperienze delle precedenti Linee di Credito e i risultati delle relative analisi valutative sono stati tenuti in considerazione nella fase di progettazione?



Il programma **ricalca sostanzialmente le modalità operative** delle precedenti Linee di Credito italiane per la Tunisia, basandosi in gran parte sul successo ottenuto in passato. I beneficiari hanno mostrato di apprezzare l'impostazione, che ha generato una attenzione specifica alle prestazioni: il 30% delle imprese intervistate aveva già fatto ricorso alla Linea in precedenza; tra questi, oltre il 55% ha dichiarato di aver osservato un miglioramento nella gestione della nuova emissione. Alcune modifiche sono state

in effetti introdotte a seguito delle negoziazioni bilaterali:

- introduzione delle due nuove tipologie d'utilizzo delle risorse della linea come misura congiunturale (finanziamento del capitale circolante e riscadenziamento del debito);
- riduzione dei tassi di interesse praticati alle imprese (da 3,25 per prestiti in Euro e 6,25 % per prestiti in DT a 2,5 per prestiti in Euro e 4,5 % per prestiti in DT);
- introduzione di nuovi settori eleggibili: agriturismo e turismo eco-culturale;
- possibilità di acquistare beni e servizi di origine italiana anche attraverso rappresentanti tunisini delle imprese italiane;
- possibilità di accedere alla linea alle società Offshore.

Nel corso degli incontri con il personale del programma si è potuto constatare come queste modifiche siano state motivate dalla necessità di adeguare la Linea alle mutate esigenze e condizioni del mercato, come pure dietro precise richieste della controparte. **Le soluzioni adottate appaiono pienamente rispondenti alle necessità.**

²⁰ SME Financing – How To. Topic Guide. EPS-PEAKS Consortium. London 2016

È importante sottolineare anche dell'evoluzione della strategia complessiva, in accordo con le priorità del paese. In particolare, nell'ottica di limitare il presupposto di un'iniziativa "legata", il limite del 35% destinato ad acquisti di beni e servizi di origine tunisina, è stato previsto non più "all'interno di ciascun credito accordato", ma bensì "rispetto al totale dell'intero ammontare disponibile, come a dire che era possibile impiegare il 100% del singolo finanziamento per acquisti sul mercato locale.

D'altra parte, risulta evidente l'assenza di qualsiasi riferimento alle componenti prioritarie del Piano di Sviluppo nazionale, che pure tracciava degli Assi (Pillars) preferenziali sui quali distribuire gli interventi. I criteri di priorità previsti per l'utilizzo della VI Linea (innovazione tecnologica, controllo delle emissioni inquinanti, sviluppo regionale) non sono stati confermati né sostituiti nella formulazione della VIII Linea, intendendo indirizzare il supporto all'intero comparto del settore privato, con le sole limitazioni nel settore dei servizi menzionate in precedenza. In questo modo sembra essersi voluta evidenziare la valenza "finanziaria" dell'intervento, come confermato dalla logica presentata nella Valutazione Tecnico-economica, nel Protocollo d'Accordo e nelle relative procedure di esecuzione, che si soffermano esclusivamente sulle modalità finanziarie della esecuzione del programma. Questa nostra "lettura" dell'intervento è stata confermata anche nei colloqui avuti con funzionari del MAECI a Roma e di AICS a Tunisi, che hanno teso ad evidenziare le differenze tra un intervento di questo tipo e le iniziative di cooperazione "tecnica", che presentano maggiori riferimenti a target specifici.

Per quanto riguarda le **precedenti analisi valutative**, occorre dire che la valutazione finale della VII Linea, implementata tra il 2008 e il 2013, è stata condotta nel 2013, quando la programmazione della nuova Linea era già stata completata e il Protocollo reso operativo. Le relative raccomandazioni comunque, anche se non potevano essere incluse nei documenti ufficiali, potevano essere in buona parte tenute in considerazione nella fase esecutiva. Si riportano di seguito tali raccomandazioni, con un giudizio sulla loro effettiva presa in carico.

N.	Raccomandazione valutazione VII Linea	Commento su presa in carico
1	È auspicabile che venga prestata una maggiore attenzione al quadro logico che dovrebbe essere considerato un vero e proprio strumento quotidiano di programmazione, di implementazione e di verifica dell'impatto sulla realtà su cui si interviene. Più in particolare, sarebbe necessario un maggiore rigore sul piano della definizione dei risultati e degli indicatori, operando per questi ultimi una distinzione tra indicatori di risultato e indicatori di impatto.	Il quadro logico è stato elaborato prima della valutazione, e sembra presentare gli stessi limiti di rigore e articolazione denunciati dai valutatori. Attraverso una impostazione troppo "macro" e generica, il quadro logico non ha costituito uno strumento utile per la implementazione e il monitoraggio.
2	E' auspicabile che si presti una maggiore attenzione, con le inevitabili implicazioni sul piano delle risorse da allocare, alla funzione dell'assistenza tecnica che non può limitarsi al lancio e alla promozione del progetto e alla fase di approvazione dei finanziamenti. Tale assistenza tecnica dovrebbe essere estesa anche alla fase seguente (almeno il primo periodo)	Il limite già rilevato nella concezione e nell'utilizzo della assistenza tecnica è rimasto inalterato anche nella gestione della nuova Linea. L'assistenza tecnica ha funzioni meramente amministrative e gestionali, mancando le finalità di orientamento dei promotori e di verifica delle fasi successive alla erogazione.

	l'erogazione del finanziamento, al fine di effettuare attività di monitoraggio e di raccolta delle informazioni sull'impatto.	
3	Di conseguenza è auspicabile che l'Ufficio di cooperazione di Tunisi sia coinvolto in attività di capitalizzazione, sia sul piano dei risultati e dell'impatto, sia nella individuazione delle buone pratiche.	Il coinvolgimento e l'impegno dell'ufficio AICS di Tunisi sono innegabili, ma le risorse hanno una disponibilità limitata per attività di analisi e capitalizzazione.
4	E' auspicabile che siano introdotte forme di verifica delle condizioni praticate dagli istituti bancari al fine di rilevare eventuali problemi di mancanza di flessibilità in occasioni particolari o eccezionali (crisi politiche o altri avvenimenti che possano frenare o addirittura bloccare l'attività economica e produttiva delle imprese) o comunque di rigidità sulla durata eccessivamente corta del periodo di grazia.	La fase di negoziazione delle condizioni praticate è tuttora lasciata alle banche commerciali. Una azione di verifica continuativa sulla loro attività e sulla loro effettiva disponibilità nella promozione dello strumento italiano non sembra essere stata mai effettuata.
5	E' auspicabile, infine, che gli organi di pilotaggio e di orientamento siano effettivamente funzionanti, sia sulle differenti tematiche dell'implementazione, sia su quelle del controllo dell'impatto sulla realtà sociale e economica in cui il progetto interviene.	Il comitato di gestione del programma non si è mai riunito formalmente. Sebbene questo non abbia pregiudicato lo svolgimento dell'iniziativa, ne ha impedito di fatto eventuali approfondimenti e aggiustamenti in base alle congiunture.

Per quanto riguarda la valutazione in itinere del programma, svolta nel 2019, occorre rilevare che le conclusioni lì espresse sono in buona parte confermate dalla presente analisi e le raccomandazioni sono tuttora valide. Risulta infatti che, probabilmente a causa della sua effettuazione nel periodo finale della implementazione, alle raccomandazioni formulate non sia seguita una effettiva presa in carico. D'altra parte appare evidente come invece la nuova programmazione della Cooperazione Italiana nel settore, e segnatamente il nuovo programma PRASOC, stia operando in modo da incrementare fortemente l'efficacia degli interventi e ridurre gli aspetti di criticità fin qui evidenziati.

Q7.3 Sono stati posti in atto processi di confronto e coordinamento con altri attori operanti nel Paese sul medesimo settore e modalità di intervento?

Diverse linee sono state messe in atto in Tunisia per consentire alle PMI di avviare operazioni di investimento, ed altre sono attualmente in preparazione, come la linea KFW di 14 milioni di euro o la linea della Banca Mondiale di 120 milioni di dollari. La tabella che segue illustra le **caratteristiche delle maggiori linee attualmente in vigore** e che sono state oggetto di una circolare e/o di una nota attuativa da parte della BCT.

Paese Donatore	Riferimento	Importo	Destinatari
Germania KFW - FOCRED III	Notifica BCT del 16-12-2005	6.1 M€	Imprese industriali e di servizi stabilite in Tunisia (escluso il turismo)

Italia – MAECI/CDP	Circolare BCT n°2013-06 del 06/05/2013.	73 M€	PMI Creazione e estensione
Fondo Arabo - FADES	Circolare BCT n°2016-04 del 15/09/2016	50 M\$	PMI
Spagna	Nota BCT n°2019-17 del 07/08/2019	25 M€	PMI e società miste tunisino-spagnole
Francia - NATAXIS	Nota BCT n°2020-01 del 15/01/2020	24 M€	PMI
Italia MAECI/CDP	Nota BCT n°2020-28.	50 M€	Micro e PMI per il Settore agricolo (35M€) ed Economia Sociale e Solidale (15M€).

Come già ricordato, tutti gli *stakeholder* presenti nei Focus Group si sono espressi con chiarezza sulla rilevanza e l'efficacia della linea Italiana. Hanno dichiarato che le condizioni della linea italiana sono più vantaggiose della maggior parte delle linee in vigore offerte dagli altri donatori, oltre che rispetto ai crediti concessi dalle banche sui propri fondi. Tutte e tre le linee principali (francese, spagnola e italiana) sono legate, per quanto parzialmente, all'acquisto di beni di origine del paese finanziatore. Le modalità di implementazione e le condizioni di accesso sono piuttosto simili, con la differenza della linea tedesca gestita da KfW, che dispone di tempi di rimborso del fondo rotativo più ampi e quindi consente un margine di grazia più consistente al debitore. La linea spagnola è giudicata dagli istituti bancari che la utilizzano più efficiente quanto a procedure, coinvolgendo un numero di attori più limitato e quindi garantendo tempi molto più contenuti per il completamento del processo.

D'altra parte la possibilità di ricorrere ad una tecnologia, quella italiana, molto apprezzata, risulta un fattore di vantaggio competitivo importante anche nel confronto tra i diversi strumenti offerti dai donatori. Tutti gli *stakeholder* presenti ai Focus Group, come pure le aziende incontrate, hanno sollecitato l'implementazione della nuova linea Italia nei prossimi mesi. Inoltre, il 90% delle aziende non beneficiarie sarebbe comunque interessata ad utilizzare una nuova linea italiana, a condizione di poter beneficiare della tecnologia italiana.

Occorre notare che, seppure in presenza di un nutrito gruppo di donatori operanti con strumenti del tutto simili, un reale processo di confronto e coordinamento operativo sui rispettivi risultati e sulle migliori pratiche non è stato messo in opera. Esistono tavoli di coordinamento tecnico, ma conducono una azione più che altro di policy, mentre sarebbe auspicabile una collaborazione fattiva su tematiche operative, come le azioni di *capacity building* sul personale tecnico delle controparti e di sensibilizzazione sugli imprenditori tunisini.

4.6. Sostenibilità del Programma

DOMANDA 8: QUALI CONDIZIONI POSSONO MEGLIO ASSICURARE IL PIENO FUNZIONAMENTO DEL MECCANISMO DI PROGRAMMA E LA SUA REPLICABILITÀ?

Risposta Sintetica alla Domanda 8

- Il meccanismo di monitoraggio e in generale gli strumenti di pilotaggio del programma devono essere più funzionali alle reali esigenze di controllo e orientamento della

gestione. Le verifiche devono essere estese anche alla fase successiva alla erogazione del credito, in modo da assicurare delle informazioni complete sui risultati ottenuti nel tempo.

- Le modalità di implementazione devono integrarsi con le più recenti pratiche in grado di massimizzare la sostenibilità del supporto finanziario. Oltre ad assicurare il rispetto e la compliance degli standard ESG, in grado di accrescere il livello di sostenibilità delle pratiche industriali, la Linea dovrebbe rendere più flessibile il meccanismo e le regole di eleggibilità, integrandosi con altri strumenti normativi, quali l'art. 27 della legge 124/2014, in modo da usare lo strumento finanziario come leva per un incremento delle risorse.

Q8.1 Quali sono i meccanismi di monitoraggio che consentono al Programma di verificare le fasi di rimborso del credito?

I rapporti di monitoraggio, per quanto discontinui, hanno teso a restituire un quadro d'insieme dell'andamento dell'iniziativa e dei suoi risultati. Occorre però dire che tutte le evidenze quanto al monitoraggio sono state tratte dalla documentazione raccolta nella fase precedente la concessione del credito, fase nella quale i responsabili italiani del programma erano maggiormente coinvolti. Questo ha permesso di raccogliere informazioni sui vari progetti finanziati solo in termini previsionali, mentre mancano del tutto dei dati di verifica sugli effettivi risultati raggiunti a seguito di tali finanziamenti, come riscontrato già nella valutazione della precedente VII Linea. Ciò non ha avuto conseguenze sul principale indicatore identificato (numero delle imprese finanziate), mentre non ci sono stati riscontri sulla effettiva attendibilità del dato circa l'occupazione creata, che è desunto dai progetti d'investimento presentati ma non verificato a posteriori e che come si è visto deve essere in qualche misura ridimensionato.

Q8.2 Sono presenti i criteri ESG nel sistema di valutazione dell'accesso al credito?

Dagli incontri fatti e dalle interviste realizzate **non sembra che i criteri ESG siano stati inseriti nella valutazione delle domande di credito.** La performance extra finanziaria non è stata presa in considerazione, probabilmente in quanto la valutazione dei dossier di credito è stata fatta dalle banche tunisine, le quali non hanno ancora affiancato gli indicatori ESG a quelli tradizionali per valutare adeguatamente il merito creditizio.

Q8.3 Quali sono le normative nazionali riguardanti il capitale di rischio delle imprese, con riferimento alla partecipazione di capitale straniero?

L'economia tunisina è caratterizzata da una crescente liberalizzazione, una maggiore integrazione nell'economia mondiale e una competitività più sostenuta combinata con un nuovo quadro normativo e di incentivi fiscali. La partecipazione societaria attraverso capitale di rischio è aperta a capitali tunisini o esteri, in quanto in Tunisia gli investimenti sono liberi e senza distinzione di origine. I regolamenti sugli investimenti sono disciplinati dalla legge n. 2016-71 del 30 settembre 2016 (legge sugli investimenti), dalla legge n. 2017-8 del 14 febbraio 2017, sulla revisione del sistema di agevolazioni fiscali e dal decreto 2017-389 del marzo 9, 2017, relativo agli incentivi finanziari per gli investimenti realizzati ai sensi della legge 2016-71.

Questi nuovi regolamenti consentono libertà di investimento e garantiscono l'apertura del mercato tunisino. Su questa base, e grazie alla revisione delle autorizzazioni delle attività economiche, gli stranieri possono investire liberamente in tutti i settori previsti dalla legge e possono detenere fino al 100% del capitale aziendale. I principali vantaggi della regolamentazione tunisina degli investimenti sono:

- (i) L'abolizione delle autorizzazioni della Commissione Superiore per gli Investimenti per gli stranieri,
- (ii) La riduzione del numero di autorizzazioni e la revisione degli obblighi contrattuali,
- (iii) La fissazione di termini di risposta per ciascuna autorizzazione e l'obbligo di giustificare il rifiuto, l'introduzione del silenzio-assenso,
- (v) La libertà di accesso alla proprietà fondiaria per la realizzazione dell'investimento,
- (vi) La facoltà di trasferire fondi (utili, dividendi e beni) all'estero.

Nel il periodo dal 2013 al 2021 si è registrata una media di 1 miliardo di euro all'anno di IDE – Investimenti Esteri Diretti, di cui quasi 400 milioni di euro nelle industrie manifatturiere e 200 milioni di euro nei servizi. Gli IDE nello stesso periodo hanno rappresentato in media il 2% del PIL e l'11% degli Investimenti Fissi Lordi. L'Italia è il secondo fornitore di IDE della Tunisia con uno stock investito di 4,5 miliardi di dollari. Secondo i dati aggiornati dell'Osservatorio Economico del Ministero degli Affari Esteri italiano, in Tunisia operano circa 800 imprese tra miste, a partecipazione italiana o a capitale esclusivamente italiano, che rappresentano circa un terzo di tutte le imprese a partecipazione straniera²¹. La vocazione all'investimento da parte italiana è quindi ampiamente consolidata, grazie alla vicinanza geografica e alla competitività dei fattori di produzione.

In questo contesto, una maggiore apertura ad opportunità di partecipazione al capitale di rischio delle PMI tunisine è da considerare come un contributo al rafforzamento della sostenibilità del loro percorso di crescita e stabilizzazione. La legge 125/2014 prevede all'art. 27, comma 3, lettera a) la possibilità di utilizzare risorse del fondo rotativo fuori bilancio costituito ai sensi dell'articolo 26 della legge 24 maggio 1977, n. 227, gestito dalla CDP, a vantaggio di imprese europee o di paesi partner per assicurare la loro partecipazione al capitale di rischio di imprese in Paesi partner. Più recentemente, il MAECI ha emanato la disciplina attuativa di tale articolo²², che stabilisce i criteri per la selezione delle iniziative e le condizioni per la concessione dei finanziamenti. Il contesto normativo appare quindi favorevole ad una applicazione anche nel quadro della Linea di Credito, rispettandosi le priorità geografiche e di intervento della cooperazione italiana. Andrebbero però rivisti i criteri di identificazione dei destinatari del credito, sia in relazione alla nazionalità (la configurazione attuale prevede il finanziamento esclusivo di sole imprese tunisine, mentre la legge 125/2014 fa riferimento alle imprese italiane), sia in relazione al concetto di PMI, che trova diversa applicazione in ambito italiano e tunisino.

²¹ https://www.infomercatiesteri.it/paese.php?id_paesi=115#

²² Decreto 3 marzo 2022 (GU n. 90 del 16/04/2022)

5. CONCLUSIONI, LEZIONI APPRESE E RACCOMANDAZIONI

5.1. Conclusioni

- C1. Il programma di concessione della VIII Linea di Credito prosegue una **modalità consolidata di intervento da parte della Cooperazione Italiana**. Il programma è stato disegnato sulla base delle precedenti esperienze e ne ricalca, con alcune modifiche non sostanziali, le finalità e il meccanismo di esecuzione. L'impostazione del Programma è stata elaborata coerentemente alle priorità nazionali di sviluppo del tempo, che sono peraltro state confermate anche nei successivi piani strategici. Allo stesso tempo, il programma è coerente con le linee di indirizzo della Cooperazione Italiana e con le priorità del supporto italiano in Tunisia.
- C2. I **risultati del programma**, in termini di ricadute positive sulle condizioni economiche dei beneficiari effettivi, **sono sicuramente positivi**. Il 90% delle PMI beneficiarie ha incrementato il proprio fatturato, il 75% è maggiormente competitivo sul mercato, oltre il 90% delle aziende ha incrementato, in varia misura, il numero dei propri occupati. Il contributo del programma è stato importante anche in considerazione del contesto nazionale sicuramente sfavorevole: mentre il 60% del campione di PMI tunisine intervistato ha dichiarato di soffrire una situazione di crisi economica, oltre il 50% dei beneficiari della Linea ha confermato un miglioramento delle proprie condizioni socio-economiche.
- C3. Le **condizioni di utilizzo del credito concesso dalla Linea sono sicuramente favorevoli** rispetto sia al mercato che ad altre soluzioni proposte da finanziatori internazionali, almeno per quanto riguarda la componente di supporto agli investimenti. Questo è stato il primo fattore di successo, unito al riconosciuto valore comparativo della qualità della tecnologia italiana. Gli imprenditori locali sono tradizionalmente interessati a rifornirsi con attrezzature ed equipaggiamenti italiani, e spesso hanno utilizzato lo strumento finanziario a seguito della ricerca di macchinari di origine italiana.
- C4. Tale attrattiva ha concesso di superare anche le **difficoltà burocratiche e procedurali** che hanno appesantito la fase di esecuzione, e che sono considerate da tutti gli attori il maggiore elemento critico del programma. Tali procedure sono senz'altro conformi alle esigenze dettate dalle normative italiane e tunisine, soprattutto in rapporto alla gestione di contributi a valere sul Fondo Rotativo ex art. 8 della Legge 125/2014, ma la presenza di numerosi agenti esecutori su entrambi i versanti italiano e tunisino, e la mancanza di una manuale consolidato di procedure da diffondere soprattutto alle banche locali, ha reso talvolta lenta e difficoltosa la conclusione dell'investimento.
- C5. L'iniziativa, pur in presenza delle citate difficoltà procedurali, in buona parte dovute alla molteplicità degli attori coinvolti, è stata eseguita con successo e con la **piena soddisfazione delle controparti locali e dei beneficiari finali**. I **fondi sono stati impiegati nella totalità** e non ci sono state problematiche di rilievo nella gestione. D'altra parte, proprio la modalità consolidata e l'apprezzamento degli *stakeholder* hanno ridotto l'attenzione verso delle rigorose pratiche gestionali. Alcuni aspetti della progettazione, a partire dalla redazione del Quadro Logico, come alcune delle attività di monitoraggio e il rispetto della funzionalità del Comitato di Coordinamento, sono stati considerati di secondo piano rispetto alla efficienza del disbrigo delle pratiche amministrative. Ciò ha comportato una insufficiente assunzione di informazioni sull'effettivo andamento del programma nella fase successiva alla erogazione dei fondi e una limitata capacità di intervenire per adattare eventualmente l'intervento alle situazioni congiunturali, pur nel contesto dei limiti imposti dagli accordi intergovernativi.

- C6. Il **personale italiano incaricato del programma ha dimostrato professionalità e impegno**, soprattutto nel contesto di una sede operativa di primaria importanza per la Cooperazione Italiana. **Alcuni aspetti della gestione tuttavia sono risultati non pienamente efficaci**: l'attività di informazione e comunicazione è stata svolta essenzialmente nella fase iniziale dell'intervento, confidando poi nel ruolo degli agenti locali (*in primis* le banche); l'assistenza tecnica ha avuto una funzione solo amministrativa e gestionale, ponendo in secondo piano il ruolo di indirizzo e orientamento dei promotori, che invece sarebbe stato particolarmente utile, al fine di innalzare la qualità dei dossier e ridurre i tempi di evasione delle richieste.
- C7. Il programma ha avuto un **impatto limitato in termini di crescita generale della capacità di accesso al credito da parte delle aziende**. Pur non essendo questo un obiettivo esplicito del programma, esso appare un aspetto rilevante trattando dell'impatto del programma in termini di sviluppo. La mancanza di mitigazione dei requisiti di base imposti dagli istituti bancari (in particolare le garanzie reali richieste a sostegno del prestito), ha permesso l'utilizzo dello strumento in maggioranza da parte di quegli imprenditori che avrebbero comunque potuto acceder ad un credito bancario. Inoltre l'assenza di criteri di priorità o selezione dei beneficiari a livello territoriale o settoriale ha concentrato le operazioni nelle aree a maggiore vocazione industriale, coinvolgendo meno i territori e i settori meno avvantaggiati.
- C8. Il programma è inquadrato in una logica di cooperazione finanziaria e risulta piuttosto **"slegato" dalle politiche e dalle pratiche di sviluppo condotte nel Paese** dalla Cooperazione Italiana e dagli altri donatori internazionali. Per quanto i suoi obiettivi e meccanismi sono definiti chiaramente, per la sua modalità operativa il programma rischia di non cogliere del tutto le finalità di sviluppo che dovrebbero contraddistinguerlo. Nell'ottica di ottimizzare l'impiego delle risorse per finalità di sviluppo, dovrebbe essere ricercata una maggiore integrazione a tutti i livelli: a) con le altre attività condotte dalla Cooperazione Italiana nel Paese, b) con le pratiche e gli interventi settoriali degli altri donatori e c) con altri possibili strumenti di cooperazione mista (*blending*) che possano accrescere l'effetto leva del solo contributo finanziario.

5.2. Lezioni apprese

Trattandosi di un programma ormai consolidato nella sua struttura, non vi sono specifiche lezioni apprese, ma piuttosto considerazioni che riflettono le precedenti conclusioni.

La prima riguarda **l'altissima considerazione che la tecnologia e i prodotti italiani godono presso gli imprenditori tunisini**. Le forniture originate dall'Italia sono altamente ricercate e vengono preferite per la loro qualità, anche in caso di prezzi superiori a quelli praticati da fornitori di paesi concorrenti.

Gli incentivi al settore privato e le finalità di sviluppo non sono sempre coincidenti, soprattutto nelle economie di mercato parzialmente evolute come la Tunisia. Il rischio è che, senza adeguati correttivi, le favorevoli condizioni di accesso al credito vengano sfruttate in massima parte da soggetti che meno hanno quelle caratteristiche di svantaggio che invece dovrebbero caratterizzare i beneficiari dell'iniziativa.

Il successo di un intervento non dovrebbe far venire meno le buone pratiche di controllo e supervisione. Soprattutto in programmi di durata pluriennale, le congiunture possono mutare e le finalità necessitano di essere riorientate in modo da incrementare i risultati e ottimizzare le risorse.

5.3. Raccomandazioni

Le raccomandazioni che seguono discendono dalla lettura dei risultati della valutazione e dalle sue conclusioni. Esse sono articolate in tre livelli concettuali: strategico, rispetto alle finalità generali dell'intervento; programmatico, rispetto al disegno progettuale all'impianto complessivo, operativo, rispetto alle modalità di esecuzione.

Livello strategico

- R1. In termini di strategia complessiva, il programma dovrebbe **accrescere la propria portata sulle finalità di sviluppo** per cui l'iniziativa è stata concepita. Visto il considerevole impegno finanziario profuso, sarebbe ugualmente importante cogliere appieno le finalità di contributo alla crescita del sistema economico tunisino, che compaiono negli obiettivi generale e specifico. La Tunisia soffre di evidenti squilibri nel processo di sviluppo, che necessitano correttivi e sostegni adeguati. Il ricorso ad uno strumento di cooperazione finanziaria "pura" non appare sufficiente, se non è integrato in un quadro di priorità geografiche e settoriali in grado indirizzare l'intervento dove maggiori sono i bisogni e di massimizzare gli effetti del sostegno finanziario.
- R2. La erogazione del contributo finanziario dovrebbe **integrarsi maggiormente con gli altri interventi della Cooperazione Italiana nel Paese**, beneficiando del lavoro di trasferimento di *know-how* e di *capacity building* fatto in altri contesti progettuali e magari contribuendo nella identificazione e nel sostegno di beneficiari già coinvolti in altre azioni. Allo stesso modo vanno accresciute le modalità e le occasioni di coordinamento e fertilizzazione in seno alla comunità dei donatori (come ad esempio la Team Europe Initiative), in modo da evitare sovrapposizioni e ricercare le possibili sinergie derivanti dall'operare nel medesimo contesto.

Livello programmatico

- R3. Come già rilevato nelle precedenti valutazioni, va posta **maggiore attenzione sia alla redazione che alla verifica degli strumenti di controllo dell'intervento**. Sia nella forma del Quadro Logico che nella più attuale definizione della Teoria del Cambiamento, la programmazione deve essere più rigorosa nella definizione a tutti i livelli di obiettivi e indicatori realistici e misurabili, che vanno poi costantemente monitorati per fornire un quadro aggiornato dell'andamento e consentire interventi di aggiornamento e correzione.
- R4. Il problema dell'accesso al credito non è risolvibile solo attraverso un miglioramento delle condizioni finanziarie. Poiché il rischio del credito rimane a totale carico del sistema bancario, questo continua ad esigere la soddisfazione di alcuni requisiti (garanzie reali) non facilmente assolvibili da parte dei richiedenti. Per contribuire a risolvere la problematica e allargare sensibilmente la platea dei soggetti eleggibili, **è necessario affiancare alle sole condizioni di favore un meccanismo di alleggerimento delle garanzie**, tale da incentivare le banche alla assunzione di rischi che normalmente sono portate ad escludere. La costituzione di un Fondo di Garanzia al fianco della Linea o la possibilità di prendere in carico una quota percentuale del credito potenzialmente non rimborsato potrebbero aiutare notevolmente in questa direzione.
- R5. La complessità dei passaggi procedurali di esecuzione si riflette sulla tempistica delle erogazioni e ancora di più su quella della consegna dei materiali. Una **semplificazione di questi passaggi è altamente richiesta da tutti i soggetti interessati** e si raccomanda per migliorare la *performance* del programma. In particolare la fase dei controlli amministrativi sulla documentazione potrebbe essere effettuata *ex-post*, nel caso in cui si adottasse una

gestione semplificata della dotazione finanziaria, come si è già sperimentato in altri casi, allocando i fondi direttamente alla controparte Banca Centrale in *tranches* successive a seguito di un processo di audit.

- R6. Anche una **azione di *capacity building* sugli enti esecutori delle operazioni** (le banche tunisine) sarebbe di beneficio alla buona esecuzione dell'iniziativa. Sebbene la pratica del credito al settore privato sia ormai consuetudinaria, il sistema bancario tunisino ha delle difformità di intervento sul territorio che potrebbero essere mitigate da un maggiore presenza e coinvolgimento sulle tematiche proprie della Linea di credito italiana. Questo potrebbe aiutare i singoli operatori ad orientare maggiormente i clienti verso lo strumento e preferirlo rispetto a delle proposte più "semplici" presenti sul mercato. Anche questa azione potrebbe tra l'altro essere coordinata con altri donatori interessati al medesimo obiettivo.

Livello operativo

- R7. **L'attività di comunicazione e informazione dovrebbe essere più continuativa e capillare.** Oltre alla organizzazione di eventi di lancio sul territorio, il programma dovrebbe mantenere un flusso informativo costante e aprire una "finestra" informativa permanente in grado di offrire dati e chiarimenti ai possibili beneficiari, in quanto sono tuttora molti gli imprenditori che non sono a conoscenza di questa iniziativa. Per ottimizzare le risorse, andrebbe attivata una collaborazione più intensa e sistematica con una o più strutture intermedie di supporto agli imprenditori, che possano fungere da veicolo di diffusione delle informazioni e al tempo stesso raccogliere giudizi e problematiche.
- R8. **L'assistenza tecnica andrebbe potenziata**, anche con un adeguato stanziamento finanziario, in modo da assolvere a quelle funzioni di indirizzo e orientamento ai potenziali fruitori della Linea che finora sono mancate. Le PMI necessitano, oltre che di un supporto informativo, anche di competenze aggiuntive per la preparazione dei dossier e per la scelta delle modalità di gestione del debito, che solo raramente possiedono. Un ruolo di affiancamento tecnico-finanziario offerto da personale specializzato aumenterebbe la qualità delle proposte e diminuirebbe i rischi di insolvenza degli obblighi contratti.
- R9. Il personale del programma ha sviluppato una base informativa che aggiorna l'andamento delle erogazioni, ma non dispone di alcuno strumento per seguire gli effettivi benefici in capo ai singoli soggetti finanziati. Per avere un riscontro oggettivo degli effetti del programma, come pure per comprendere appieno se il meccanismo posto in essere indirizza i contributi identificando correttamente i beneficiari, **le pratiche e gli strumenti di monitoraggio andrebbero sviluppati maggiormente, adottando una logica controfattuale**, che permetta di acquisire una serie di dati di partenza e di verificarne l'evoluzione nei soggetti che hanno ottenuto i crediti come pure su un campione di riferimento.
- R10. In subordine alla Raccomandazione 5, ove l'impianto strutturale della gestione finanziaria non fosse modificabile, **un intervento sulle procedure andrebbe comunque operato, in modo da ridurre la tempistica dell'intero processo**. Poiché gli attori coinvolti e gli aspetti burocratici sono numerosi, anche la predisposizione di linee-guida esaustive sulla implementazione e una check-list della documentazione necessaria sono elementi che potrebbero facilitare la gestione e aumentare il livello di consapevolezza e comprensione da parte degli utenti.

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 INDIPENDENTE DELLA**

LINEA DI CREDITO A FAVORE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Tunisia

Valutazione d'impatto

ECODEV

AID 9597

Contesto e oggetto della valutazione

Il settore privato in Tunisia, Paese prioritario per la cooperazione italiana, sta cercando di svolgere il ruolo affidatogli dal Governo in un quadro di riferimento complesso. A causa di un sistema economico fortemente aperto, il Paese ha infatti sofferto le conseguenze delle crisi finanziarie ed economiche mondiali. Le imprese con più di 10 addetti che operano esclusivamente per l'esportazione, e che rappresentano il 47% del totale, si sono trovate a fronteggiare difficoltà economiche dovute a carenza di liquidità ed insolvenze contrattuali, in presenza di una situazione di sofferenza del sistema creditizio. I principali ostacoli all'accesso al credito e al conseguente finanziamento degli investimenti delle PMI tunisine risiedono nella carenza di liquidità del sistema bancario per crediti a lungo termine, nella scarsa capitalizzazione delle imprese e nel carattere in larga parte familiare delle realtà produttive locali. Tali criticità sono presenti anche nei settori innovativi che richiedono un investimento concentrato in beni immateriali.

Da oltre 30 anni, l'Italia finanzia in Tunisia linee di credito che costituiscono un elemento qualificante della nostra attività di cooperazione all'interno di consolidati legami politici, culturali ed economici, le cui radici affondano nella prossimità geografica, nella convergenza di interessi nell'area mediterranea e nelle numerose opportunità di contatto e di scambio tra le rispettive comunità nazionali.

Al 2020, le linee di credito hanno ricevuto complessivamente finanziamenti per circa 238,5 milioni di euro e 80 milioni di USD. A fine 2020, è stata avviata la nona linea di credito, nel quadro del Programma PRASOC, che, con 57 milioni di euro, mira a sostenere gli investimenti privati nel settore agricolo, della pesca e dell'economia sociale e solidale.

L'iniziativa in valutazione è la precedente ottava linea di credito. Approvata nel 2011¹, anno della c.d. rivoluzione dei gelsomini, prevede un finanziamento complessivo di 73 milioni di euro, è attiva dal 2013 ed è attualmente in via di finalizzazione. Ad oggi, è previsto che l'erogazione dei finanziamenti sia completata nel corso del corrente anno 2022. Pertanto la presente valutazione sarà limitata alle attività concluse entro il 2021. Destinata per il 65% a sostenere lo sviluppo delle PMI tunisine attraverso la concessione di crediti agevolati per l'acquisto di beni strumentali e macchinari di origine italiana, la linea di credito consente altresì che il restante 35% dell'importo globale del credito sia utilizzato per l'acquisizione di macchinari e impianti di produzione tunisina. Una parte del credito (4 milioni di euro) è stata destinata a misure congiunturali volte a facilitare l'uscita dalla crisi di liquidità delle PMI: finanziamento di operazioni di riscadenziamento del debito bancario e finanziamento del capitale circolante delle imprese. Nel 2020, su richiesta del Governo tunisino e tenuto conto che le risorse per le operazioni di investimento erano prossime all'esaurimento, si è concordato il passaggio di 3 milioni di euro dal fondo di ristrutturazione finanziaria al fondo per l'investimento.

Apprezzata dai beneficiari, la linea di credito oggetto della valutazione è caratterizzata per un alto livello di impiego del credito. Essa ha permesso di finanziare circa 161 operazioni per un totale di 72,6 milioni di euro (99,38% dei 73 milioni messi a disposizione dalla cooperazione Italiana) e la creazione di circa 2400 posti di lavoro.

L'iniziativa punta a capitalizzare e valorizzare l'esperienza acquisita, adeguandola ai mutamenti del contesto politico-economico tunisino, mantenendo sostanzialmente inalterata la metodologia di

¹ Parere CD n.1 del 16 e n. 10 del 26 marzo 2011

implementazione. La valutazione relativa alla settima linea di credito², condotta nel 2013 su incarico della DGCS del MAECI, ne aveva infatti messo in evidenza gli eccellenti risultati, al punto di considerarle una vera e propria buona pratica per la tipologia d'interventi.

Per rendere lo strumento del credito d'aiuto in linea con i bisogni del mercato locale e maggiormente accessibile, sono state introdotte alcune innovazioni: la possibilità di acquistare attrezzature/impianti e servizi connessi di origine italiana anche per il tramite di rappresentanti tunisini, l'introduzione di nuovi settori fra quelli eleggibili, in linea con le strategie di sviluppo del Paese (agriturismo e turismo eco-culturale), l'accesso alla linea anche per le società offshore e le misure congiunturali (operazioni di riscadenziamento del debito bancario e finanziamento del capitale circolante delle imprese).

L'allegata scheda descrittiva contiene le informazioni relative al documento previsionale. Il documento di progetto relativo all'iniziativa da valutare è allegato alla comunicazione con cui viene inviata la Lettera d'Invito. Nella fase di Desk Analysis, verrà fornita ulteriore documentazione.

Si segnala da ultimo che, a seguito della costituzione dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione - AICS, prevista dalla L.125/2014, a partire dal 1° gennaio 2016 le competenze operative che prima facevano capo al MAECI sono state trasferite all'Agenzia.

Utilità della valutazione

Come illustrato in dettaglio nella sezione successiva, si chiede di valutare i risultati raggiunti dall'iniziativa, e soprattutto il suo impatto, sia allo scopo 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 *in itinere*³, condotta nel 2019 su incarico dell'AICS di Tunisi, aveva già messo in evidenza i primi risultati dell'iniziativa e segnalato alcuni fattori di successo nonché gli aspetti suscettibili di miglioramento. Questa nuova valutazione avviene ad iniziativa ormai praticamente conclusa e, tenendo conto dell'utilità attesa, dovrà: Evidenziare in che modo l'iniziativa valutata abbia contribuito a migliorare il clima "business friendly" ed aumentare la competitività del sistema produttivo nonché a determinare un aumento delle esportazioni.
- Evidenziare in che modo e in che misura l'iniziativa abbia migliorato i livelli di occupazione (con particolare riguardo a donne e soggetti vulnerabili) e la sicurezza degli ambienti di lavoro.
- Valutare se ed in che misura l'iniziativa ha contribuito al rinnovamento tecnologico e se vi sono stati effetti correlati, ad esempio a livello di impatto ambientale. Valutare se i benefici dei finanziamenti concessi sono stati duraturi nel tempo e, in particolare, se sono stati compromessi dagli effetti della crisi delle imprese dovuta, da ultimo, anche alla pandemia da COVID-19. Sempre in relazione alla crisi pandemica, evidenziare se l'iniziativa abbia permesso, nel complesso, di mitigarne le conseguenze.

² Inclusa nella documentazione fornita.

³ Inclusa nella documentazione fornita.

- Verificare se permangano i fattori di successo già evidenziati in sede di valutazione delle precedenti linee di credito in Tunisia, ritenute più efficaci di quelle attivate in altri Paesi.
- Confermare la validità delle innovazioni introdotte dalla linea valutata. Per le innovative misure congiunturali, individuare anche le motivazioni alla base dell'utilizzo limitato che ne è stato fatto.
- Confermare che si è tenuto il dovuto conto delle raccomandazioni formulate nella valutazione commissionata dalla DGCS del MAECI anche sulla settima linea di credito a favore delle PMI tunisine, conclusa nel 2013: maggiore attenzione al quadro logico e alla funzione dell'assistenza tecnica, maggiore coinvolgimento dell'Ufficio di cooperazione di Tunisi, introduzione di forme di verifica delle condizioni praticate dagli istituti bancari, miglioramento della funzione degli organi di pilotaggio e di orientamento sia sul fronte dell'attuazione che su quello del controllo dell'impatto sulla realtà sociale ed economica in cui si interviene.
- Verificare se sono ancora valide le conclusioni della valutazione *in itinere* condotta nel 2019, se è stato possibile dare seguito alle raccomandazioni ivi formulate (semplificazione delle procedure amministrative, rafforzamento della capacità tecnica delle banche, accompagnamento delle nuove PMI, etc.) e quali delle suddette raccomandazioni sono confermate per le future linee di credito in Tunisia ed eventualmente in altri Paesi. Fornire indicazioni per l'attuazione della nona linea di credito per le imprese tunisine e più in generale per l'impiego anche in altri Paesi del credito d'aiuto a favore delle PMI.
- Valutare se il rafforzamento delle PMI tunisine e del sostrato produttivo locale possa costituire un "incubatore" per l'applicazione dell'art. 27 della Legge 125 che, nella sua versione modificata dalla Legge 234/21 (Legge di Bilancio 2022), consente l'accesso a finanziamenti a valere sul fondo rotativo per la cooperazione allo sviluppo alle imprese per la partecipazione al capitale di rischio di imprese in paesi partner⁴.

⁴ Art. 27 *Soggetti aventi finalità di lucro*: 1. L'Italia riconosce e favorisce l'apporto delle imprese e degli istituti bancari ai processi di sviluppo dei Paesi partner, fatta eccezione per le società e le imprese iscritte nel registro nazionale delle imprese di cui all'[articolo 3 della legge 9 luglio 1990, n. 185](#), e successive modificazioni, nel rispetto dei principi di trasparenza, concorrenzialità e responsabilità sociale. 2. È promossa la più ampia partecipazione dei soggetti di cui al comma 1 del presente articolo alle procedure di evidenza pubblica dei contratti per la realizzazione di iniziative di sviluppo finanziate dalla cooperazione allo sviluppo, nonché dai Paesi partner, dall'Unione europea, dagli organismi internazionali, dalle banche di sviluppo e dai fondi internazionali, che ricevono finanziamenti dalla cooperazione allo sviluppo. 3. Una quota del fondo rotativo di cui all'articolo 8 può essere destinata a: a) concedere finanziamenti sotto qualsiasi forma, anche in via anticipata, ad imprese per la partecipazione al capitale di rischio di imprese in Paesi partner, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese. Possono essere altresì concessi finanziamenti sotto qualsiasi forma direttamente a imprese in Paesi partner; b) concedere finanziamenti sotto qualsiasi forma ad investitori pubblici o privati o ad organizzazioni internazionali, affinché finanzino imprese anche aventi sede in Paesi partner che promuovano lo sviluppo dei Paesi medesimi; c) costituire un fondo di garanzia per finanziamenti sotto qualsiasi forma a favore di imprese nei Paesi di cui alla lettera a), concessi dalla Cassa depositi e prestiti Spa, da banche dell'Unione europea, da banche di Paesi non appartenenti all'Unione europea se soggette alla vigilanza prudenziale dell'autorità competente del Paese in cui si effettua l'intervento o da fondi direttamente o indirettamente partecipati o promossi dai predetti soggetti. 4. Con decreto del Ministro degli affari esteri e della cooperazione internazionale, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono stabiliti: a) la quota del fondo rotativo che può annualmente essere impiegata per le finalità di cui al comma 3; b) i criteri per la selezione delle iniziative di cui al comma 3 che devono tenere conto, oltre che delle finalità e delle priorità geografiche o settoriali della cooperazione italiana, anche delle garanzie offerte dai Paesi partner a tutela degli investimenti stranieri. Tali criteri mirano a privilegiare la creazione di occupazione, nel rispetto delle convenzioni internazionali sul lavoro, e di valore aggiunto locale per lo sviluppo sostenibile; c) le condizioni in base alle quali possono essere concessi i finanziamenti sotto qualsiasi forma. 5. All'istituto gestore di cui all'articolo 8 sono affidate, con convenzione stipulata dal Ministero dell'economia e delle finanze, l'erogazione e la gestione dei finanziamenti sotto qualsiasi forma di cui al presente articolo, ciascuno dei quali è valutato dall'Agenzia congiuntamente all'istituto gestore. Le iniziative di cui al comma 3 del presente articolo sono soggette alle medesime procedure di cui all'articolo 8.

Ambito ed obiettivi generali della valutazione

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'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 valutata 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, eguaglianza 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 e buone pratiche nonché fornire raccomandazioni utili per la realizzazione di futuri progetti simili. 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 ad indirizzare al meglio i futuri finanziamenti di settore, a migliorare la programmazione politica 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 ed 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.

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 dettagli⁵, di seguito si evidenziano i principali aspetti di ciascun criterio:

- **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.
- **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.
- **Sostenibilità:** Si valuterà la potenziale continuità nel medio e nel lungo termine dei benefici dell'iniziativa, sia di quelli già prodottisi che di quelli che potranno derivarne in futuro.

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.

Principi generali, approccio e metodologia

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

⁵ Per le definizioni dei Criteri OCSE si rinvia al seguente link

<http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.

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.

b) 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.

c) 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:

- 1- elaborare la teoria del cambiamento, compatibilmente con le modalità di impostazione progettuale degli interventi;
- 2- proporre le principali domande di valutazione e le domande supplementari, in maniera puntuale e tenendo conto delle caratteristiche specifiche degli interventi;
- 3- 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;

- 4- stabilire le modalità di partecipazione degli stakeholder alla valutazione con particolare attenzione ai beneficiari e ai gruppi più vulnerabili.

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, 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 valutative del Partner.

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

Oltre ai beneficiari diretti (161 società beneficiarie) e indiretti, i principali stakeholder locali includono:

- Il governo tunisino
- Ministero della Pianificazione e della Cooperazione Internazionale tunisino
- Sistema bancario tunisino
- Ministero delle Finanze tunisino
- Banca centrale tunisina
- I Governatorati locali coinvolti

Qualità della valutazione:

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.⁶

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;⁷
- 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).

⁶ <https://www.oecd.org/development/evaluation/qualitystandards.pdf>

⁷ Per padronanza si intende qui, come in seguito, una conoscenza della lingua in questione al livello C del QCER (non sono richiesti formali attestati)

- 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 in ambito economico-finanziario e relative allo sviluppo del settore delle PMI
- 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.

Prodotti dell'esercizio di valutazione

Si elencano di seguito gli output dell'esercizio.

- 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.**

SCHEDA DESCRITTIVA PROGETTO

TITOLO DEL PROGRAMMA	<u>Linea di credito a favore delle piccole e medie imprese - PMI</u>
LUOGO DEL PROGRAMMA	Tunisia
LINGUA DEL PROGRAMMA	Francese
DURATA EFFETTIVA	dal 2013 – in corso
CANALE DI FINANZIAMENTO	Bilaterale
TIPOLOGIA	Credito e Dono
BUDGET TOTALE	Credito 73 milioni di € – Dono 213.000 €
ENTE ESECUTORE	Sistema bancario tunisino Banca Centrale di Tunisia Ministero dell'Industria e della Tecnologia MAECI-DGCS e AICS
OBIETTIVI DEL MILLENNIO (MDGs)	O1: Eliminare l'estrema povertà e la fame. T2: Raggiungere la piena e produttiva occupazione, un lavoro decoroso per tutti, incluse donne e giovani.
OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE (SDGs)	O8: Buona occupazione e crescita economica, in particolare: 8.3: Promuovere politiche orientate allo sviluppo che supportano le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione e incoraggiare la formazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari. 8.5: Entro il 2030, raggiungere la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutte le donne e gli uomini, anche per i giovani e le persone con disabilità, e la parità di retribuzione per lavori di pari valore. 8.6: entro il 2020, ridurre sostanzialmente la percentuale di giovani disoccupati, anche attraverso istruzione o formazione.

Contesto dell'iniziativa

Il progetto "Linea di credito in favore delle piccole e medie imprese tunisine" di un importo di 73 milioni di euro si inserisce in un quadro di consolidati legami bilaterali. Tale linea, preceduta da ben 7 iniziative analoghe nel corso degli anni precedenti, è stata adeguata al mutato contesto economico locale mantenendo sostanzialmente intatta la metodologia di implementazione. L'iniziativa, approvata nel 2011, è retta da un Protocollo d'Accordo Intergovernativo firmato a Tunisi il 25 novembre 2011 ed entrato in vigore il 7 agosto 2012. La linea è diventata pienamente operativa in seguito all'emissione, nel maggio 2013, della circolare interbancaria della Banca Centrale di Tunisia (BCT), con la quale si informano le Banche commerciali tunisine pubbliche e private circa la possibilità di operare sulla linea di credito.

La linea è destinata a sostenere lo sviluppo delle PMI tunisine attraverso la concessione di crediti agevolati per l'acquisto di beni strumentali e macchinari di origine e provenienza italiana. Sebbene una parte del credito (4 milioni di euro) fosse inizialmente destinata al finanziamento di operazioni di ristrutturazione del debito e di finanziamento del capitale circolante delle imprese, nel 2020, su richiesta del Governo tunisino, tenuto conto che le risorse per le operazioni di investimento erano prossime all'esaurimento, si è concordato che 3 milioni di euro fossero destinati dal fondo di ristrutturazione finanziaria al fondo per l'investimento.

Obiettivo generale e specifico

L'obiettivo specifico è di contribuire alla promozione dell'investimento privato e alla salvaguardia dell'apparato di produzione esistente.

L'obiettivo generale è quello di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo del Paese.

Finanziamento

Componente a Credito di 73 milioni di Euro e a Dono di 213.000 Euro.

Il finanziamento è stato messo a disposizione del Governo tunisino sotto forma di credito d'aiuto con un tasso di concessionalità dell'80%, gestito dal sistema bancario tunisino.

Descrizione strategia di intervento

La linea di credito mette a disposizione delle PMI tunisine risorse a lungo termine, fino a dieci anni con preammortamento, altrimenti non disponibili sul mercato locale, per operazioni di ristrutturazione finanziaria delle PMI in crisi. Tale strumento, integrato nel sistema del credito locale, aumenta la competitività del sistema produttivo tunisino e favorisce l'uscita dalla crisi a cui sono state soggette le imprese. Come misura congiunturale per facilitare l'uscita dalla crisi di liquidità delle PMI, sono state introdotte due nuove tipologie d'utilizzo delle risorse della linea: finanziamento circolante e riscadenziamento del debito bancario.

Risultati da conseguire

I risultati attesi sono:

- il consolidamento delle PMI esistenti tramite l'ammodernamento del loro apparato produttivo e la stabilizzazione della loro situazione finanziaria.
- la creazione di nuove PMI.

Elenco dei beneficiari

I beneficiari sono le PMI private, esistenti o create, residenti e operanti nei settori eleggibili (definiti nel Protocollo d'Accordo).

DISPOSIZIONI GESTIONALI E PIANO DI LAVORO

Desk Analysis	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.
Rapporto d'avvio	Il team dovrà predisporre il Rapporto d'avvio (vedi pag. 9), 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).
Visita sul campo	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 periodo stimato di venticinque giorni complessivi (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.
Bozza del rapporto di valutazione	Il team predisporrà la bozza del rapporto di valutazione, che dovrà essere inviata per l'approvazione da parte della DGCS.
Commenti delle parti interessate e feedback	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.
Seminario presso la DGCS	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.
Rapporto finale e documentazione accessoria	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.
Seminario in loco	Il team di valutazione organizzerà, in coordinamento con la DGCS, 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

Rilegatura	In brossura con copertina plastificata recante l'indicazione del titolo dell'iniziativa anche nella parte laterale.
Carattere	Arial o Times New Roman, corpo 12 minimo
Copertina	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.)
Lista degli acronimi	Sarà inserita una lista degli acronimi utilizzati
Localizzazione degli interventi	Inserire una carta geografica relativa alle aree oggetto dell'iniziativa.
Sintesi iniziale	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)
Contesto	- Situazione Paese (Max 2 pagine), basata su informazioni rilevate da fonti internazionali accreditate. - 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.
Ambito ed obiettivo	- Descrizione delle iniziative valutate che includa logica e strategia di base, obiettivi generali e specifici, risultati previsti e stato di realizzazione dei singoli progetti - Obiettivi generali e specifici della valutazione.
Quadro teorico e metodologico	- I criteri di valutazione. - La metodologia utilizzata e la sua applicazione, segnalando le eventuali difficoltà incontrate. - Le fonti informative e il loro grado di attendibilità.
Presentazione dei risultati	La presentazione dei risultati della valutazione dovrà articolarsi sulla base dei quesiti formulati dall'offerente e delle relative risposte (adeguatamente documentate).
Conclusioni	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.
Raccomandazioni	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 evidenzii chiaramente l'azione da svolgere, accompagnata da un eventuale ulteriore testo esplicativo.
Lezioni apprese e buone pratiche	Sono fondate sulle risultanze della valutazione e possono andare al di là del ristretto ambito del progetto.
Allegati inseriti nel rapporto	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: Documentazione consultata

A. Documentazione di progetto

- 1- Valutazione Tecnico-Economica
- 2- Nota Integrativa alla VTE
- 3- Nota Integrativa alla VTE (comp. slegata)
- 4- Protocollo d'accordo Italia-Tunisia
- 5- Emendamento al Protocollo
- 6- Valutazione finale VII Linea Credito
- 7- Valutazione intermedia VIII Linea Credito
- 8- Riepilogo Operazioni Finanziate
- 9- Database completo Operazioni

B. Documenti Cooperazione Italiana

10. Legge 125/2014
11. Convenzione MAECI-AICS-CDP del 15 Luglio 2016
12. Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo 2021 – 2023
13. Memorandum d'Intesa Italia-Tunisia in materia di Cooperazione allo Sviluppo

C. Documenti Contesto

14. TUNISIE DOCUMENT DE STRATEGIE PAYS 2007- 2011. AFDB 2007
15. POLICY NOTE ON SMEs ACCESS TO FINANCE IN TUNISIA. World Bank 2009
16. RELATIONS TUNISIE - UNION EUROPÉENNE : UN PARTENARIAT PRIVILÉGIÉ PLAN D'ACTION 2013-2017. Union Européenne 2012
17. Le financement des PME en Tunisie. Philippe Adair et Fredj Fhima. Revue internationale P.M.E. No. 3-4 2013
18. Enterprise Survey 2013. Tunisia Country Profile. World bank Group 2014
19. Tunisie. Stratégie Nationale Industrielle à Horizon 2016. Ministère de l'Industrie, de l'Energie et des PME.
20. Enterprise Survey 2020. Tunisia Country Profile. World bank Group 2021
21. STATISTIQUES ISSUES DU RÉPERTOIRE NATIONAL DES ENTREPRISES. Institut national de Statistique. Tunisie Edition 2021
22. Inclusion Financière en Tunisie. International Finance Corporation 2022
23. Tunisia Systematic Country Diagnostic. World bank Group 2022

D. Metodologie e Linee Guida

24. SME Finance Policy Guide. International Finance Corporation 2011
25. Supporting small and medium-sized enterprises in 2012. European Investment Bank. 2013
26. New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments. OECD 2015
27. SME Financing – How To. Topic Guide. Kerry Hamilton Thorsten Beck. Nathan Associates London Ltd. 2016
28. Addressing the SME Finance Problem. Facundo Abraham Sergio L. Schmukler. World Bank Malaysia Hub 2017

Allegato 3: Questionari distribuiti per indagine quantitativa

Enquête auprès de bénéficiaires de la ligne

SECTION I. FICHE D'IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

1) Raison Sociale :			
2) Personne enquêtée :		Qualité :	
3) Contact : Tél		E-mail	
4) Date de création : Cliquez ou appuyez ici pour entrer une date.			
5) Capital social en Dinars :		Chiffre d'affaires en dinars (2021)	
6) Part du capital détenu par des étrangers			

SECTION II. PERTINENCE DE LA LIGNE DE CREDIT ITALIENNE

	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
7) Est-ce ce crédit a bien permis de répondre à vos besoins	☐	☐	☐	☐
8) Est-ce ce crédit vous a permis d'avoir des process qui protègent plus l'environnement	☐	☐	☐	☐
9) Est-ce ce crédit vous a permis de surmonter les problèmes liés à la pandémie du COVID19	☐	☐	☐	☐
10) Est-ce que votre entreprise accepte de recruter des personnes handicapées	☐	☐	☐	☐

	Oui	Non
11) Est-ce que vous avez contribué avec des fonds propres au procès d'investissement ?	☐	☐

Si vous avez répondu OUI à la question 11, passez à la question 12

Si vous avez répondu NON à la question 11, passez à la Section III

	Moins du montant reçu par la ligne	Même montant que celui reçu par la ligne	Plus du montant reçu par la ligne
12) Dans quelle mesure ?	☐	☐	☐

SECTION III. EFFICIENCE DE LA LIGNE DE CREDIT ITALIENNE

13) Comment vous avez pris connaissance de cette ligne de crédit (ami, banquier, internet, forum...) ?

Votre banquier vous a conseillé de recourir à la ligne parce qu'elle est intéressante	☐
Vous avez appris l'existence de la ligne à travers l'UTICA	☐
Vous avez appris à travers la participation à une manifestation professionnelle (séminaire, symposium, formation, etc..)	☐
Vous avez appris l'existence de la ligne à travers un ami	☐
Vous avez appris l'existence de la ligne à travers une SICAR que vous avez contacté pour un financement	☐
À travers une autre source (à préciser)	

	Oui très efficace	Oui moyennement efficace	Non pas tellement efficace	Non pas du tout efficace
14) Est-ce ce que vous pensez que l'information sur la ligne de crédit a été efficace ?	☐	☐	☐	☐

	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
15) Est-ce ce que l'information disponible par rapport à la ligne de crédit vous a été d'une utilité pour préparer votre dossier de crédit ?	☐	☐	☐	☐

	1 fois	2 fois	Plus de 2 fois	Aucune
16) Est-ce ce que vous avez eu recours à plusieurs demandes de	☐	☐	☐	☐

clarification pour bénéficier de l'accord crédit ?				
--	--	--	--	--

	Très bonne	Bonne	Moyenne	Négative
17) Quel est votre appréciation sur les temps de activation du crédit / octroi des biens ?	☐	☐	☐	☐

	Oui	Non
18) Est-ce que vous avez bénéficié du programme de l'assistance technique (AT) qui accompagnait la ligne de crédit	☐	☐

Si vous avez répondu OUI à la question 18, passez à la question 19

Si vous avez répondu NON à la question 18, passez à la question 21

	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
19) Est-ce ce que vous avez tiré profit de cette AT ?	☐	☐	☐	☐

20) Dans quelle phase avez-vous utilisé l'Assistance Technique ?

Identification de la banque intermédiaire	☐
Préparation du dossier de financement	☐
Discussion des accords avec la banque	☐
Gestion du montant reçu	☐
Identification de biens à acheter	☐
Autre (à préciser)	

	Vous n'étiez pas au courant	La banque ne vous l'a pas proposé	Vous n'aviez pas besoin	Ne sait pas
21) Pourquoi vous n'avez pas eu recours à l'AT ?	☐	☐	☐	☐

SECTION IV. EFFICACITÉ DE LA LIGNE DE CREDIT ITALIENNE

	Oui	Non
22) Si vous n'avez pas eu l'accord de crédit sur la ligne italienne, est-ce que vous aurez pu bénéficier d'un crédit sur une autre ligne ou sur les fonds propres de la banque ?	☐	☐

23) Est-ce que vous estimez que les avantages de la ligne sont plus profitables que les autres crédits, en ce qui concerne	Oui	Non
Les procédures	☐	☐
La durée pour obtenir l'accord	☐	☐
Le taux d'intérêt	☐	☐
La durée de remboursement	☐	☐
Le délai de grâce	☐	☐

24) Pour quelle finalité avez-vous utilisé la ligne de crédit ?

A. Achat de biens et équipements	☐
B. Restructuration financière	☐

Si vous avez donné la réponse A à la question 24, passez à la question 25

Si vous avez donné la réponse B à la question 24, passez à la question 39

	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
25) Est-ce ce crédit vous a permis d'améliorer vos outils de production	☐	☐	☐	☐
26) Est-ce ce crédit vous a permis d'avoir de nouveaux produits	☐	☐	☐	☐
27) Est-ce ce crédit vous a permis d'avoir de nouvelles technologies	☐	☐	☐	☐

28) Est-ce ce crédit vous a permis d'améliorer votre chiffre d'affaires	☐	☐	☐	☐
29) Est-ce ce crédit vous a permis d'améliorer vos exportations	☐	☐	☐	☐

	Moins de 20%	De 21 à 50%	Plus de 50%	Aucune augmentation
30) Est-ce que le crédit vous a permis d'améliorer vos ventes sur le marché local	☐	☐	☐	☐
31) Est-ce que le crédit vous a permis d'améliorer votre rentabilité	☐	☐	☐	☐

	1 – 2 recrutements	3 à 5 recrutements	6 à 10 recrutements	Plus de 10 recrutements	Aucun recrutement
32) Est-ce que le crédit vous a permis de faire de nouveaux recrutements	☐	☐	☐	☐	☐

	1 – 2 recrutements	3 à 5 recrutements	6 à 10 recrutements	Plus de 10 recrutements	Aucun recrutement
33) Est-ce que le crédit vous a permis de faire de nouveaux recrutements de femmes	☐	☐	☐	☐	☐

	Moins de 70%	De 70 à 80%	De 81 à 90%	100%
34) Quel est la part du crédit qui a servi à acheter des biens et services d'origine italienne	☐	☐	☐	☐
	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
35) Est-ce ce vous êtes content de recourir à des équipements et un savoir-faire Italien	☐	☐	☐	☐
36) Est-ce les biens et services de technologie Italienne a bien permis de répondre à vos besoins	☐	☐	☐	☐

37) Est-ce que vous pensez que l'achat de technologie italienne a eu un impact favorable sur le chiffre d'affaires de votre entreprise ?	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	Oui	Non
38) Est-ce que vous avez continué à vous approvisionner sur le marché italien après l'utilisation de la ligne ?	☐	☐

	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
39) Est-ce ce que vous avez tiré profit de cette restructuration ?	☐	☐	☐	☐
40) Est-ce que la restructuration financière vous a permis de sortir de la crise et de vous développer ?	☐	☐	☐	☐

	Moins de 20%	De 21 à 50%	Plus de 50%	Aucune augmentation
41) Est-ce que la restructuration financière vous a permis d'améliorer vos ventes sur le marché local	☐	☐	☐	☐

42) Est-ce que la restructuration financière vous a permis d'augmenter vos exportations	☐	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

	1 – 2 recrutements	3 à 5 recrutements	6 à 10 recrutements	Plus de 10 recrutements	Aucun recrutement
43) Est-ce que la restructuration financière vous a permis de faire de nouveaux recrutements	☐	☐	☐	☐	☐

SECTION V. IMPACT DE LA LIGNE ITALIENNE

	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
44) Est-ce que votre niveau de revenu a amélioré depuis l'octroi de la ligne de crédit ?	☒	☐	☐	☐
45) Est-ce que vous pensez que ce crédit a permis de contribuer une inclusion sociale dans votre entreprise	☒	☐	☐	☐

SECTION VI. COHERENCE DE LA LIGNE DE CREDIT ITALIENNE

	Oui	Non
46) Est-ce que vous avez bénéficié auparavant d'un crédit sur une ligne italienne	☐	☐

Si vous avez répondu OUI à la question 46, passez à la question 47

Si vous avez répondu NON à la question 46, passez à la section VII

	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
47) Est-ce ce vous pensez que cette ligne a apporté des amélioration dans sa gestion	☐	☐	☐	☐

SECTION VII. DURABILITE DE LA LIGNE DE CREDIT ITALIENNE

	Oui	Non
48) Est-ce que votre entreprise a adopté des mesures pour répondre aux critères ESG (Environnement – Social – Gouvernance)	☐	☐
49) Est-ce que votre entreprise s'est trouvée en défaut de paiement	☐	☐

QUESTIONNAIRE ENTERPRISE

GROUPE DE CONTROLE

SECTION I. FICHE D'IDENTIFICATION

Identification de l'Entreprise

1. Nom:	
2. Adresse	
3. Gouvernorat	
4. Tel:	
5. email	

Chef d'entreprise

6. Nom et Prénom	
7. Age	
8. Genre	Femme Homme
9. Niveau d'instruction	Primaire Secondaire

Informations sur l'entreprise

10. Type d'entreprise	Individuelle Familiale Autre
11. Taille de l'entreprise	Micro Entreprise Petite Entreprise Moyenne Entreprise
12. Age de l'entreprise	Moins qu'une année Entre 1 et 5 années Entre 5 et 10 années Plus que 10 années
13. Nombre d'employés permanents	De 1 à 5 De 6 à 10 De 11 à 30 Plus que 30

SECTION II. GESTION DE L'ENTREPRISE

14. Est-ce que vous rencontrez des problèmes dans la gestion de votre entreprise ?	OUI (passez à la question 15) NON (passez à la section III)
15. Si oui lesquels	Repérer des fonds Repérer la matière première Importer des équipements adéquats Commercialiser vos produits Contexte économique et social

16. Est-ce que vous avez mis en place des stratégies pour résoudre ces problèmes ?	OUI (passez à la question 17) NON (passez à la question 19)
17. Si oui lesquels	Achat de nouveaux équipements performants Améliorer l'approvisionnement en matières premières Créer des partenariats pour l'ouverture de nouveaux marchés Autres (préciser).....

	Oui beaucoup	Oui moyennement	Non pas tellement	Non pas du tout
18. Est-ce que votre stratégie vous a permis d'améliorer votre compétitivité dans la période récente ?	☐	☐	☐	☐

SECTION III. CREDIT ET FINANCEMENT

19. Avez-vous eu accès à un financement ?	OUI (passez à la question 20) NON (passez à la question 25)
20. Montant	Moins de 100 000 TND Entre 100 000 TND et 1 Million de TND Supérieur à 1 Million de TND
21. Organisme qui a octroyé le financement	Banque (fonds propres) Ligne de crédit internationale Fonds publics ONG
22. Taux d'intérêt	Selon le marché Favorisé
23. Période de remboursement	Moins de 3 ans Entre 3 et 10 ans Supérieur à 10 ans
24. Utilisation du financement	Acheter de nouveaux équipements Acquérir de nouvelles technologies Lancer un nouveau produit Se développer à l'extérieur Optimisation énergétique

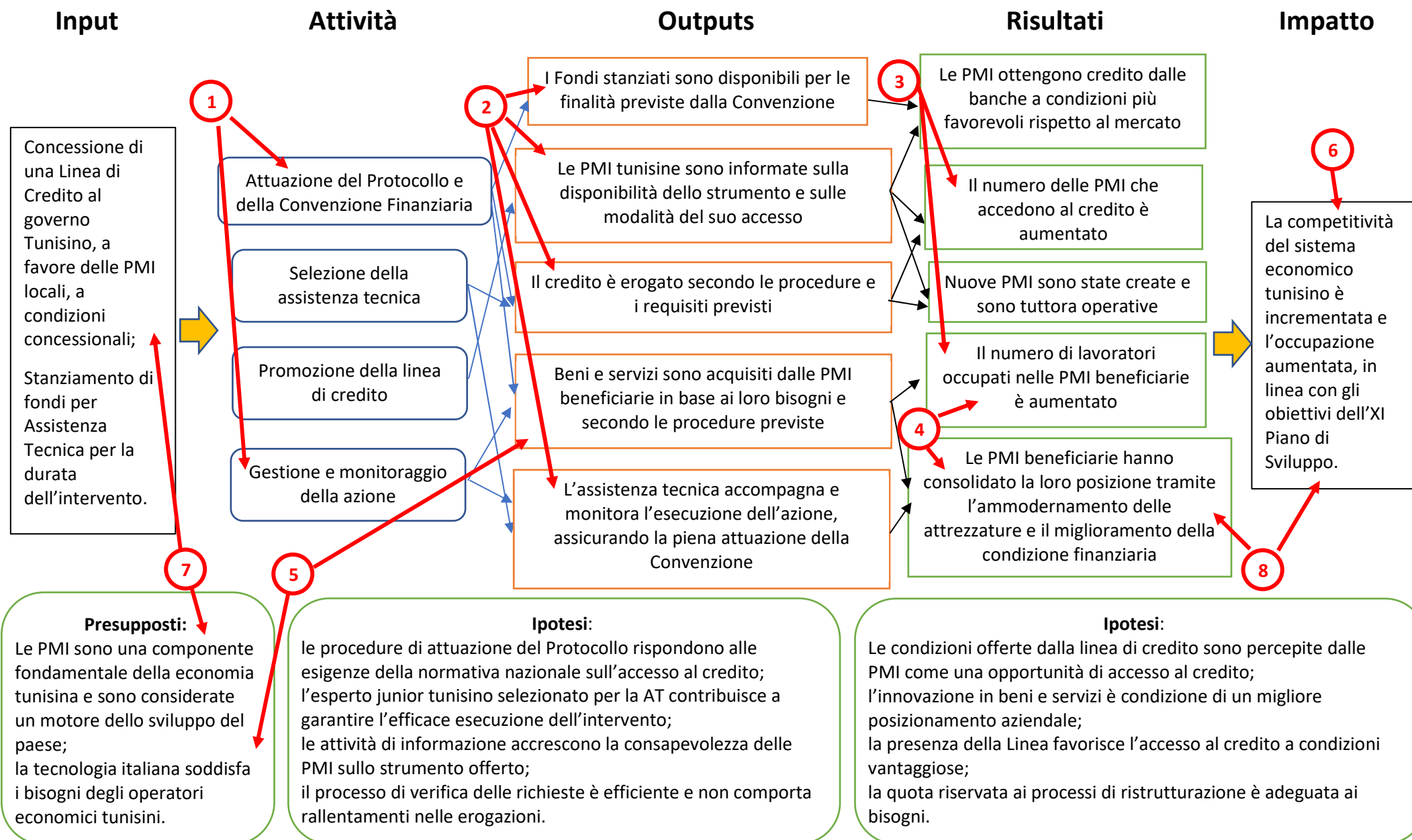
	Restructuration financière Autre (préciser).....
--	---

25. Raisons pour le manque d'accès au crédit	Aucun besoin de fonds additionnels Manque d'information sur les produits disponibles Haut niveau de garanties demandées Difficultés dans la rédaction du dossier Requête refusée par la banque
26. Dans le cas où maintenant vous pouvez accéder à un financement, vous l'utiliserez pour	Acheter de nouveaux équipements Acquérir de nouvelles technologies Lancer un nouveau produit Vous développer à l'extérieur Optimisation énergétique Restructuration financière Autre (préciser).....

SECTION IV. CONNAISSANCE DE LA LIGNE DE CREDIT ITALIENNE

27. Avez-vous entendu parler de la ligne de crédit Italienne pour les PME	Oui Non
28. Dans le cas d'accéder à un financement à travers la ligne de crédit italienne, est-ce que vous accepterez de pouvoir acheter avec ces fonds des biens et équipements seulement d'origine italienne ?	Oui Non

Allegato 4: Diagramma della Teoria del Cambiamento



Allegato 5: Matrice di Valutazione

Domanda valutativa n. 1 Rilevanza	<i>In che misura l'intervento di concessione di una Linea di Credito risponde ai bisogni e agli obiettivi di sviluppo del Paese?</i> - grado in cui il Programma tiene conto del contesto e dei problemi congiunturali; - misura con la quale gli obiettivi dell'intervento sono coerenti con i bisogni dei beneficiari.	
Domande particolari	Indicatori	Metodi di raccolta dati & Fonti di informazione
1.1 Il Protocollo e la Convenzione di finanziamento tengono conto degli obiettivi dell'XI Piano di Sviluppo?	- Corrispondenza tra gli assi / settori di intervento del programma e le priorità identificate dal Governo Tunisino - Pertinenza dei singoli interventi finanziati dal programma e la strategia generale del Programma	<u>Analisi documentale:</u> - Protocollo e Convenzione - Procedure di attuazione e verifica dei requisiti - Documenti di esecuzione del programma <u>Interviste/Focus Group:</u> - Rappresentanti del MAECI e AICS - Rappresentanti del governo tunisino - Banca Centrale e Banche del sistema locale <u>Somministrazione di Questionari:</u> - Imprese beneficiarie
1.2 In quale misura nelle procedure di finanziamento si dà priorità a tematiche trasversali (ambiente, genere, soggetti svantaggiati)?	- Presenza nelle procedure di specifiche condizioni di premialità in relazione a tematiche trasversali - Percentuale di imprese finanziate che: - o Operano a favore della salvaguardia ambientale - o Sono di proprietà femminile - o Adottano politiche di favore in relazione a soggetti svantaggiati	
1.3 Le attività di monitoraggio hanno permesso di tenere in considerazione gli elementi congiunturali verificatisi durante la implementazione?	- Azioni correttive implementate in base ai risultati del monitoraggio	
Domanda valutativa n. 2 Efficienza	<i>In che misura i meccanismi e gli strumenti di funzionamento del Programma hanno facilitato il raggiungimento dei risultati attesi?</i> Analisi della relazione tra attività e risultati – la capacità del progetto di convertire risorse, mezzi e attività in risultati: - Risultati raggiunti nel tempo previsto - Efficienza dei mezzi utilizzati (minori costi / minor tempo)	
Domande particolari	Indicatori	Metodi di raccolta dati & Fonti di informazione
2.1 I fondi per beni e servizi sono stati erogati nei tempi e nei modi previsti e nel rispetto del budget iniziale?	- Percentuale di erogazione della Linea, suddivisa per aree geografiche, settori commerciali e tipologie di impresa - Tempi medi di valutazione delle domande - Percentuale di accoglimento rispetto al totale delle domande	<u>Analisi documentale:</u> - Linee guida, formati per la presentazione delle richieste di finanziamento - Rapporti di attività del programma - Rapporti di esecuzione dell'Assistenza Tecnica

2.2	Le attività di informazione sono state svolte in misura sufficiente a garantire la completa conoscenza dell'iniziativa, in termini di aziende coinvolte, copertura geografica e coinvolgimento di soggetti più svantaggiati?	- Numero, tipologia e destinatari delle attività di informazione - Coinvolgimento delle istituzioni locali nelle attività di informazione - Copertura geografica del territorio	- Verbali di concessione del Nulla-Osta - Rapporti di audit - Materiale informativo sull'iniziativa - Rapporti di monitoraggio <u>Interviste e Focus Group:</u>
2.3	L'assistenza tecnica prevista è stata impiegata con successo nell'implementazione complessiva del programma?	- Periodo di impiego della assistenza tecnica - Percezione da parte dei beneficiari del programma sulle attività svolte dall'AT - Percezione della sede locale AICS sulle attività svolte dall'AT	- Rappresentanti del MAECI e AICS - Rappresentanti del governo tunisino - Banca Centrale e Banche del sistema locale - Amministratori locali
2.4	Le linee guida ed i formati predisposti costituiscono un meccanismo efficiente e trasparente per la gestione dei finanziamenti e per l'attività di verifica da parte del MAECI/AICS?	- Qualità dei formati predisposti per lo svolgimento delle attività di gestione - Numero di chiarimenti richiesti in fase di finanziamento - Numero delle pratiche annullate nel corso delle attività di concessione del Nulla Osta - Numero delle procedure di finanziamento per le quali ci sono stati reclami	- Associazioni di imprenditori <u>Somministrazione di Questionari:</u> - Imprese beneficiarie
Domanda valutativa n. 3 Efficacia		In che misura la Linea di Credito del Programma ha permesso alle PMI tunisine di ottenere dagli istituti di credito finanziamenti che altrimenti non sarebbero stati disponibili o disponibili a condizioni meno favorevoli? Valutazione del grado e dell'entità di raggiungimento dei risultati del programma: - Misura in cui i risultati attesi del programma sono stati raggiunti; - Analisi dei principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento o meno degli obiettivi	
Domande particolari		Indicatori	Metodi di raccolta dati & Fonti di informazione
3.1	In quale misura il programma ha contribuito ad aumentare l'accesso al credito di medio-lungo periodo da parte delle PMI tunisine?	- Numero dei finanziamenti erogati - Media dell'incremento della durata del credito	<u>Analisi documentale:</u> - Rapporti di attività
3.2	In che misura i fondi per le ristrutturazioni finanziarie hanno permesso alle PMI beneficiarie di uscire dalla situazione di crisi congiunturale?	- Numero delle imprese beneficiarie dell'intervento - Percentuale di aziende che sono uscite da una condizione di crisi finanziaria	<u>Interviste:</u> - Rappresentanti del governo tunisino - Banca Centrale e Banche del sistema locale - Associazioni di imprenditori <u>Somministrazione di Questionari:</u> - Imprese beneficiarie

Domanda valutativa n. 4 Efficacia	In che misura i fondi per le ristrutturazioni finanziarie hanno permesso alle PMI beneficiarie di uscire dalla situazione di crisi congiunturale? Valutazione del grado e dell'entità di raggiungimento dei risultati del programma: - Misura in cui i risultati attesi del programma sono stati raggiunti; - Analisi dei principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento o meno degli obiettivi	
Domande particolari	Indicatori	Metodi di raccolta dati & Fonti di informazione
4.1 In quale misura le PMI beneficiarie hanno migliorato il loro posizionamento di mercato e la loro competitività a seguito dell'intervento?	- Incremento della quantità / qualità dei prodotti e servizi offerti - Numero di nuove imprese create - Aumento delle quote di esportazione	<u>Analisi documentale:</u> - Rapporti di attività - Statistiche nazionali e internazionali <u>Interviste:</u>
4.2 In quale misura le PMI beneficiarie dell'intervento hanno incrementato il loro tasso di occupazione del personale?	- Tasso di occupazione delle imprese beneficiarie - Variazione rispetto al tasso medio del settore e alle condizioni precedenti il credito - Numero di nuove imprese create	- Rappresentanti del governo tunisino - Banca Centrale e Banche del sistema locale - Associazioni di imprenditori <u>Somministrazione di Questionari:</u> - Imprese beneficiarie
Domanda valutativa n. 5 Efficacia	In che misura i beni e servizi di origine italiana soddisfano i bisogni delle PMI tunisine in termini di innovazione? Valutazione della opportunità delle scelte in termini di destinazione prioritaria degli acquisti effettuabili con la Linea di Credito	
Domande particolari	Indicatori	Metodi di raccolta dati & Fonti di informazione
5.1 La quota riservata ad acquisti di beni di origine italiana è stata interamente impiegata?	- Valore complessivo di beni e servizi di origine italiana - Percentuale di utilizzo rispetto al totale finanziato con la Linea	<u>Analisi documentale:</u> - Rapporti di attività - Rapporti della assistenza tecnica
5.2 in quale misura il materiale acquistato ha contribuito ad un efficace riposizionamento dell'azienda?	- Percezione del gradimento delle attrezzature tecnologiche di origine italiana - Incremento del fatturato aziendale a seguito degli acquisti di tecnologia	<u>Interviste e Focus Group:</u> - Rappresentanti del MAECI e AICS - Rappresentanti del governo tunisino - Banca Centrale e Banche del sistema locale - Amministratori locali - Associazioni di imprenditori <u>Somministrazione di Questionari:</u> - Imprese beneficiarie

Domanda valutativa n. 6 Impatto		In che misura il programma ha contribuito a rendere le imprese tunisine più competitive e stabili finanziariamente? Capacità del progetto di produrre e riprodurre benefici nel tempo.
Domande particolari	Indicatori	Metodi di raccolta dati & Fonti di informazione
6.1 In quale misura gli interventi realizzati con le risorse del programma hanno inciso sul miglioramento complessivo delle condizioni socio-economiche dei beneficiari?	- Incremento del livello di reddito dei beneficiari - Incremento del tasso di istruzione nelle aree di intervento	<u>Analisi documentale:</u> - Rapporti di attività - Rapporti di monitoraggio - Statistiche nazionali e internazionali <u>Interviste:</u> - Rappresentanti del governo tunisino - Banca Centrale e Banche del sistema locale - Amministratori locali - Associazioni di imprenditori <u>Somministrazione di Questionari:</u> - Imprese beneficiarie - Gruppo di controllo
6.2 in quale misura il supporto offerto dal programma al settore privato contribuisce ad una maggiore inclusività sociale?	- Tipologia di attori locali che partecipano alle attività del progetto - Modalità di coinvolgimento delle istituzioni e comunità locale	
Domanda valutativa n. 7 Coerenza		Il programma è in linea con precedenti interventi della Cooperazione Italiana e con quelli eseguiti da altri donatori? Coerenza del programma con le priorità di intervento della CI e complementarietà/sinergie con analoghi interventi svolti nel Paese.
Domande particolari	Indicatori	Metodi di raccolta dati & Fonti di informazione
7.1 il programma è stato disegnato tenendo conto delle priorità di intervento italiane e linee guida internazionali di riferimento?	- Corrispondenza tra gli assi / settori di intervento del programma e le priorità identificate dal Governo Italiano - Riferimento a benchmark internazionali nella istituzione di Linee di Credito	<u>Analisi documentale:</u> - Letteratura scientifica internazionale - Best practices e linee guida internazionali - Documenti di Progetto - Precedenti rapporti di valutazione <u>Interviste/Focus Group:</u> - Rappresentanti del MAECI e AICS - Rappresentanti della comunità dei donatori
7.2 le esperienze delle precedenti Linee di Credito e i risultati delle relative analisi valutative sono stati tenuti in considerazione nella fase di progettazione?	- Riferimento alle best practices delle precedenti Linee di credito istituite dalla CI - Riferimento alla applicazione delle raccomandazioni contenute nelle valutazioni delle precedenti Linee	
7.3 sono stati posti in atto processi di confronto e coordinamento con altri attori operanti nel Paese sul medesimo settore e modalità di intervento?	- Partecipazione dell'Italia a tavoli di coordinamento-paese sul supporto al settore privato - Contributo dell'Italia al dibattito sulla cooperazione finanziaria in Tunisia	

Domanda valutativa n. 8 Sostenibilità	Quali condizioni possono meglio assicurare il pieno funzionamento del meccanismo di Programma e la sua replicabilità? - Analisi dei fattori di sostenibilità degli impegni finanziari delle PMI - Analisi delle prospettive di accesso alle risorse del fondo rotativo fuori bilancio per la partecipazione privata nel capitale di rischio delle imprese di paesi partner, ai sensi dell'art. 27 della Legge 125/2014	
Domande particolari	Indicatori	Metodi di raccolta dati & Fonti di informazione
8.1 quali sono i meccanismi di monitoraggio che consentono al Programma di verificare le fasi di rimborso del credito?	- Variazione dei tassi di insolvenza del credito - Condizioni di verifica del programma alla fine del periodo di grazia del finanziamento	<u>Analisi documentale:</u> - Letteratura scientifica internazionale - Statistiche nazionali - Documenti di Progetto - Linee guida, formati per la presentazione delle richieste di finanziamento - Precedenti rapporti di valutazione <u>Interviste/Focus Group:</u> - Rappresentanti del MAECI e AICS - Rappresentanti del governo tunisino - Banca Centrale e Banche del sistema locale - Amministratori locali - Associazioni di imprenditori <u>Somministrazione di Questionari:</u> - Imprese beneficiarie
8.2 sono presenti i criteri ESG nel sistema di valutazione dell'accesso al credito?	- Presenza di criteri ESG nelle procedure di erogazione del credito	
8.3 Quali sono le normative nazionali riguardanti il capitale di rischio delle imprese, con riferimento alla partecipazione di capitale straniero?	- Percentuale di imprese straniere sul totale, operanti sul capitale di rischio in Tunisia - Presenza di normative nazionali che limitano la presenza del capitale straniero	