

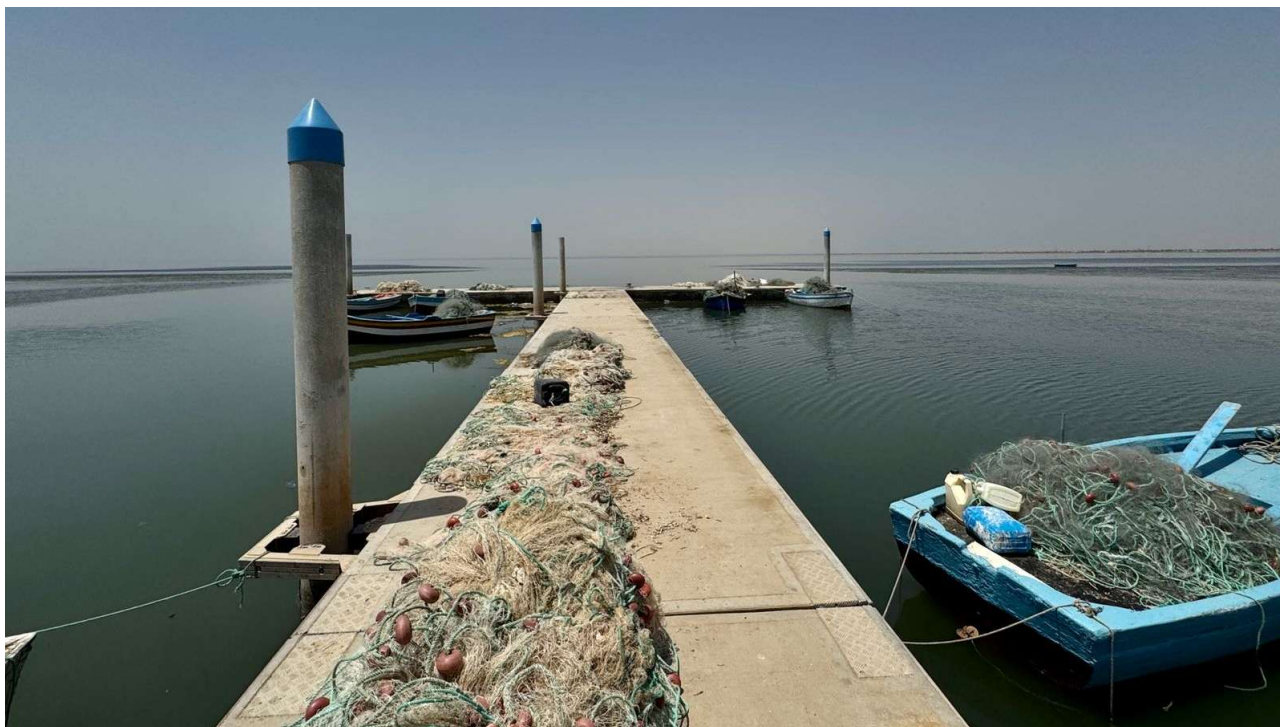


Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

2025 | Rapport d'évaluation

Evaluation d'impact - Tunisie :

« Stabilisation et développement socio-économique des régions côtières tunisiennes
- Nemo Kantara »



AID 11815

Cette évaluation indépendante a été commandée par le Bureau III de la Direction générale de la coopération au développement du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale à la société STEM-VCR par une procédure d'attribution directe au sens de l'article 50 du Code des Marchés Publics (D.lgs n.36/2023).

Groupe d'évaluation STEM-VCR : Viera Schioppetto (Team Leader), Maurizio Floridi, Federica Floridi, Soumaya Hmila, Nidhal Melaouah, Stefano Verdecchia.

Les opinions exprimées dans ce document représentent le point de vue des évaluateurs et ne coïncident pas nécessairement avec celles du client.

La photo de la page de garde montre l'appontement de Guellala (Médenine), réalisé par le projet NEMO Kantara.

La photo a été prise par Ricardo Wetzler

Table de matières

LISTE DES ACRONYMES	5
LOCALISATION DE L'INTERVENTION	9
Note relative au langage utilisé	10
RESUMÉ.....	11
1. Procédure d'adjudication et d'exécution.....	17
2. Contexte de l'initiative évaluée.....	17
2.1 Situation du pays	17
2.1.1 Brève description des politiques de développement en vigueur dans le pays ainsi que de sa situation politique, socio-économique, culturelle et institutionnelle.....	17
2.1.2 La situation de la pêche en Tunisie et dans les zones d'intervention.....	18
2.2 La Coopération Italienne en Tunisie	19
2.3 Description de l'initiative de coopération évaluée	20
2.3.1 La logique de l'initiative et ses objectifs	20
2.3.2 État de mise en œuvre des activités du projet	23
3. Objectif de l'évaluation	24
3.1 Type, objectif et finalité de l'évaluation	24
3.2 Implication des parties prenantes	24
4. Cadre théorique et méthodologique	25
4.1 Les critères d'évaluation	25
4.2 Les questions de l'évaluation et le développement des outils d'analyse.....	25
4.3 Les difficultés rencontrées	26
4.4 Méthodologie d'identification de l'échantillon.....	27
5. Les résultats de l'évaluation.....	28
5.1 Pertinence	28
5.2 Cohérence.....	38
5.2.1 Cohérence interne	39
5.2.2 Cohérence externe.....	43
5.3 Efficacité	44
5.4 Efficience	56
5.5 Durabilité.....	60
5.6 Impact.....	63

5.7 Valeur ajoutée	70
5.8 Communication et visibilité	71
6. Conclusions, bonnes pratiques et leçons apprises	73
6.1 Conclusions	73
6.2 Bonnes pratiques et leçons apprises	76
6.2.1 Bonnes pratiques.....	76
6.2.2 Leçons apprises.....	77
7. Recommandations	78
7.1. Recommandations générales	78
7.2 Recommandations spécifiques liées aux conclusions	79
Annexes	82
Annexe 1 : Termes de références	82
Annexe 2 : Liste des questions d'évaluation et de leurs indicateurs associés	97
Annexe 3 : Liste des personnes et organisations consultées	101
Annexe 4 : Analyses des parties prenantes	106
Annexe 5 : Etat de lieu au 15.07.2025 des activités.....	109
Annexe 6 : Etat de lieu au 15.07.2025 des Résultats et Objectifs Spécifiques	116
Annexe 7 : Analyse Budget Nemo Kantara et rapports financiers.....	120
Annexe 8 : Allocation ressources par résultat.....	122
Annexe 9 : Liste des principaux projets sectoriels et/ou se déroulant dans les gouvernorats de Gabès et Médenine durant la période de mise en œuvre de Nemo Kantara.....	123
Annexe 10 : Cadre logique du projet	124
Annexe 11. Cadre logique avec clusters et indicateurs d'impact.....	128
Annexe 12 : Liste des documents consultés.....	132

LISTE DES ACRONYMES

AGR	Activité Génératrice de Revenus
AICS	Agence Italienne Pour La Coopération Au Développement
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant
APAL	Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral
APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation
APIP	Agence des Ports et des Installations de Pêche
AVFA	Agence pour la Vulgarisation et la Formation Agricole
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
BP	Business Plan
C&V	Communication et visibilité
CC	Comité consultatif
CFPP	Centre de Formation Professionnelle pour la Pêche
CIHEAM	Centre International de Haute Etudes Agronomiques Méditerranéennes
CoPil	Comité de Pilotage
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CTA	Centre Technique de l'Aquaculture
DAC	Development Assistance Committee (Comité d'Aide Au Développement)
DdP	Document de projet
DGCS	Direction Générale de la Coopération au Développement, dans son acronyme en italien.
DGPA	Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture
DGSMA	Direction Générale des Services Maritimes et Aériens
DGSV	Direction Générale des Services Vétérinaires
EM	États Membres
ERP	Evaluation Rurale Participative
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) dans son acronyme en anglais <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> . (SWOT).
FGD	Focus Groupe de Discussion
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FishMedNet	Fishery Mediterranean Network
GBV	<i>Gender Based Violence</i> . Violence basée sur le Genre
GDAP	Groupe de Développement Agricole et Pêche
GEWE	Égalité des sexes et autonomisation des femmes dans son acronyme en anglais Gender Equality and Women's Empowerment.
GIPP	Groupe Interprofessionnel Des Produits De La Pêche
GIZC	Stratégie nationale de gestion intégrée des zones côtières (2011-2021)
IMF	Institution de MicroFinance
INSTM	Institut National des Sciences et Technologies de la Mer
IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiés
IRVT	Institut de la Recherche Vétérinaire de Tunisie
ISS	Interview semi-structurée
KII	Key Informant Interview
LF	Logframe
M&E	Monitoring et Évaluation
MAECI	Ministère Des Affaires Etrangères Et De La Coopération Internationale
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche
MDCI	Ministère du Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale
MED4EBM	Mediterranean Forum For Applied Ecosystem-Based Management
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MEHAT	Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire
MEL	Suivi, Evaluation et Apprentissage (Learning)
MEP	Ministère de l'Économie et de la Planification
MIME	Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Énergie (MIME)
MoU	Memorandum of Understanding

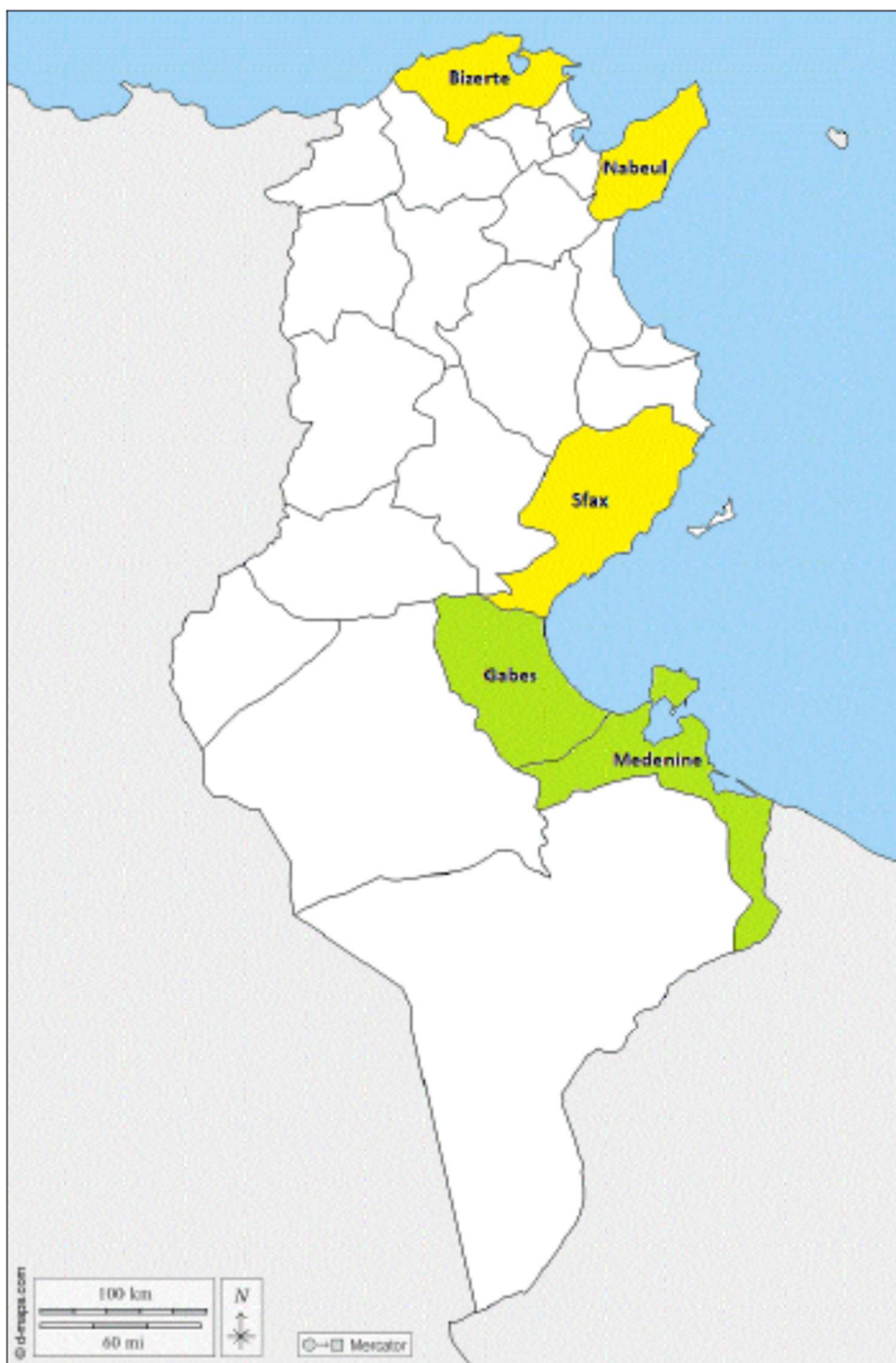
NI	Non indiqué
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODDs	Objectifs de Développement Durable
OG	Objectif Général
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
Op	Output
OS	Objectifs Spécifiques
OSC	Organisation de la Société Civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE/PAM	Programme des Nations Unies pour l'Environnement / Plan d'Action pour la Méditerranée
PO	Programmes Opérationnels
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
R	Résultat
RBM	Results-based Management
SGE	Stratégie Européenne Commune
SIDEE	Systèmes Intelligents de Distribution d'Eau et d'Électricité
SMBSP	Société Mutuelle de Base des Services de Pêche
SNLCC	Stratégies Nationales de Lutte contre le Changement Climatique
SNTE	Stratégie Nationale de Transition Écologique
SPANB	Stratégie et Plan d'Action Nationaux pour la Biodiversité 2018–2030
SWOT	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) dans son acronyme en anglais <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> .
TdC	Théorie du Changement
TL	Team Leader (Chef d'équipe)
TND	Dinar tunisien
TRACE	Tunisian Rural and Agricultural Chains of Employment
UNFPA	Fonds des Nations unies pour la population
UNICEF	Fonds d'urgence pour les enfants des Nations Unies

UTAP	Union Tunisienne de l’Agriculture et de la Pêche
UTSS	Union Tunisienne de Solidarité Sociale
WestMED	The WestMED Initiative

LOCALISATION DE L'INTERVENTION

Le projet a été réalisé dans les zones côtières des gouvernorats de Gabès et de Médenine (Zarzis, Djerba), Bizerte (Ghar El Melh), Nabeul (Kelibia, B.Khyar, Slimen) et Sfax (Kerkenah).

Figure 1 Carte de la Tunisie avec les gouvernorats cibles du projet mis en évidence. En jaune les gouvernorats concernés par les activités liées à l'OS 2 (Source : DdP).



Note relative au langage utilisé

Afin de garantir la clarté et la fluidité de la lecture, le masculin est employé de manière générique dans le présent rapport. Ce choix rédactionnel ne saurait être interprété comme une marque d'exclusion. Il inclut les femmes et les hommes, les filles et les garçons, ainsi que l'ensemble des personnes concernées par l'initiative évaluée. Cette convention vise uniquement à simplifier la formulation, tout en respectant les principes d'égalité, d'équité et d'inclusion.

RESUMÉ

Le projet "Stabilisation et développement socio-économique des régions côtières tunisiennes" (AID 11815), également appelé Nemo Kantara, a été réalisé entre le 19 octobre 2019 et le 19 mai 2023 pour une durée totale de 43 mois. Initialement prévu pour une durée de 36 mois, le projet a été prolongé de 7 mois en janvier 2023, avec demande approuvée le 7 Mars 2023.

Le projet a été mis en œuvre par le Centre International d'Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes (CIHEAM) de Bari en tant qu'organisme promoteur et exécuteur en partenariat avec le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydriques et de la Pêche de la Tunisie (MARHP).

Le projet a été réalisé dans les zones côtières des gouvernorats de Gabès et de Médenine (Zarzis, Djerba), Bizerte (Ghar El Melh), Nabeul (Kelibia, B.Khyar, Slimen) et Sfax (Kerkenah).

Le coût total du projet a été de 5.000.000 euros, par le canal de financement multi-bilatéral du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale italien (MAECI), approuvé par délibération du Comité Conjoint n. 29 du 29 mars 2019.




Cette initiative fait suite à une série de projets antérieurs portant sur des secteurs similaires : appelés Nemo I et Nemo II, qui se sont développés au cours de la période 2015-2017 dans les zones côtières de Gabès et de Médenine financés par la Coopération italienne.

Le projet Nemo Kantara évalué avait pour **Objectif Général (OG)** d'améliorer la résilience des communautés côtières grâce à une gestion intégrée et durable des ressources naturelles et la participation au développement local. En ce qui concerne les **Objectifs Spécifiques (OS)**, le projet prévoyait :


- a. Améliorer et diversifier la production et les revenus des opérateurs de la pêche dans les gouvernorats de Gabès et de Médenine (Résultats (R)1, R2, R3 liés à l'OS1) ;
- b. Renforcer les capacités de planification côtière durable dans 5 régions pilotes (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte) (R4) lié à l'OS2).

En ce qui concerne ces objectifs, les **Résultats Escomptés** sont les suivants :

Pour l'OS1 :

-  **Résultat 1** : Les organisations des producteurs de la filière pêche et les acteurs institutionnels de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles ;
-  **Résultat 2** : La compétitivité des opérateurs de pêche est renforcée à travers l'amélioration des infrastructures et des services de base afin de répondre à la demande locale et internationale ;
-  **Résultat 3** : Les activités productives diversifiées/améliorées offrent des nouvelles opportunités aux jeunes et femmes.

Pour l'OS2 :

-  **Résultat 4** : Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition du MARHP des plans de développement côtier (Master plan).

En termes de bénéficiaires directs, l'initiative s'adressait aux institutions et individus suivants, comme indiqué dans le Document de Projet (DdP) :

i. Institutions étatiques/demi étatiques ;

- Au niveau central : i) Ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MAPRH) ; ii) Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture (DGPA) ; iii) Direction Générale des Services Vétérinaires (DGSV) pour un total de 4 personnes.
- Au niveau régional (Médenine, Nabeul, Gabès, Sfax, Bizerte) : i) Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA) ; ii) Agence des Ports et des Installation de Pêche (APIP) ; iii) Groupement Interprofessionnel des Produits de la Pêche (GIPP) ; iv) Agence pour la Vulgarisation et la Formation Agricole (AVFA) pour un total de 40 personnes.

ii. Communautés rurales côtières/Associations/Sociétés Mutuelles/Syndicats (petits pêcheurs)

- Pêcheurs individuels : pour un total de 2.500 personnes
- Pêcheuses de palourde : pour un total de 1.200 personnes
- 21 Groupements de Développement Agricole et Pêche (GDAP) entre Gabès et Médenine : Environ 1.500 adhérents au total, hommes et femmes

iii. Institutions de recherche

- 1 Laboratoire Institut de la Recherche Vétérinaire de Tunisie (IRVT) Tunis et 1 à Sfax : 4 Chercheurs/ Techniciens
- 1 Laboratoire Institut National des Sciences et Technologies de la Mer INSTM à Sfax et 1 Laboratoire à La Goulette (Tunis) : 4 Chercheurs/ Techniciens

L'analyse conduite à partir des critères d'évaluation a permis de dégager les conclusions suivantes :

• Pertinence

Le projet NEMO Kantara a démontré une bonne pertinence par rapport aux priorités nationales, en s'appuyant sur l'expérience acquise lors des projets NEMO I et II. Il a su répondre à des besoins bien identifiés, notamment en matière de gouvernance, d'infrastructures, de structuration communautaire et d'inclusion économique des femmes vulnérables et des jeunes. Le dispositif institutionnel sectoriel mobilisé (DGPA, INSTM, CRDA, AVFA, APIP) et les outils de formations techniques et accompagnement ont globalement assuré la cohérence de l'intervention.

Cependant, en phase de conception la concertation est restée centrée au niveau national avec une implication territoriale et communautaire incomplète. De plus, plusieurs acteurs publics et privés essentiels à la diversification n'ont pas été suffisamment mobilisés.

Dans le Cadre Logique, qui est incomplet, les résultats clés du projet (R1.2, R1.3) regroupent des objectifs et moyens hétérogènes et une réduite ventilation par type d'action.

Il présente des indicateurs majoritairement orientés processus, sans valeurs cibles ni désagrégation par genre ou zone, ce qui limite l'analyse des résultats atteints. D'ailleurs, malgré une inclusion transversale du genre, l'absence d'outils ou de stratégie dédiés a restreint son effet transformateur. Aucune action vers l'inclusion des personnes vivant avec un handicap n'est observée.

Enfin, la fermeture des zones de collecte de palourdes, pourtant identifiée dès le départ comme une contrainte environnementale majeure, semble avoir été sous-estimée, alors qu'elle touche un domaine central des compétences de CIHEAM et du partenaire tunisien.

- **Cohérence interne et externe**

Le projet s'aligne avec les priorités nationales, telles que les Plans de développement 2016–2020 (et 2023–2025), ainsi que les stratégies sectorielles en matière d'économie bleue, de gestion côtière et de biodiversité. Il est également en ligne avec les engagements internationaux de la Tunisie, notamment les ODD et le pacte vert de l'UE. Le projet a élaboré une cartographie des initiatives externes en cours. Toutefois, aucune mise à jour n'a été réalisée, et aucun cadre formel de coordination n'a été mis en place, alors que le secteur se caractérise par une forte densité d'interventions soutenues par divers bailleurs (AICS, UE, États tiers, agences onusiennes et autres PTF) simultanément, avec une faible articulation. En absence d'un dispositif de concertation structuré, le risque de fragmentation des efforts peut prévaloir sur les opportunités de complémentarité et de synergie, tant au niveau sectoriel que territorial.

- **Efficacité**

L'analyse révèle une mise en œuvre globalement dynamique, mais contrastée. La majorité des 35 actions planifiées a été réalisée, certaines après ajustements. Les composantes liées au renforcement des organisations professionnelles (R1.1) et à l'amélioration/diversification des revenus (R1.3) ont donné des résultats satisfaisants. Toutefois, plusieurs acteurs ont relevé un glissement progressif de l'objectif initial, centré sur la chaîne de valeur halieutique et d'amélioration de la production, vers une logique plus diffuse de diversification économique, générant une perte partielle d'identité du projet et une moindre cohérence stratégique. Les composantes relatives aux infrastructures et équipements (R1.2) et à la planification territoriale (R2.4) ont produit des effets plus limités durant la mise en œuvre. L'exécution tardive d'une part substantielle des activités a restreint les possibilités d'accompagnement post-livraison (infrastructures et équipements). Toutefois, l'impact des infrastructures livrées, bien que tardif, est jugé élevé et durable par les bénéficiaires. L'efficacité du projet dans les Centres de Formation Professionnelle de la Pêche (CFPP) n'a pas été directement mesurée, mais les retours indiquent une amélioration des compétences chez les formateurs et les jeunes. Enfin, l'absence de suivi orienté aux résultats et une approche centrée sur les activités ont limité la capacité à mesurer l'efficacité globale en temps réel d'autant plus que l'évaluation à mi-parcours n'a été réalisée que sous forme de collecte de bonnes pratiques dans le rapport intermédiaire. Le projet a néanmoins démontré une réelle capacité d'adaptation face aux besoins évolutifs et aux contraintes contextuelles.

- **Efficience**

Malgré une capacité d'adaptation notable face aux contraintes, notamment post-Covid, l'efficience du projet apparaît limitée. Certaines actions ont été modifiées pour des raisons stratégiques ou annulées, tandis que d'autres, affectées par la pandémie, ont entraîné des réallocations budgétaires. Le démarrage lent et la montée en charge tardive de l'équipe ont entraîné une forte concentration des dépenses sur les 19 derniers mois, avec 63 % du budget consommé sur cette période. La structure budgétaire s'est révélée peu adaptée : 31 % des activités ont été regroupées sous des résultats faiblement dotés avec moins de 7 % du budget, tandis que des lignes budgétaires peu détaillées, comme celle de l'activité 3.2.4 (968 930 €, soit 81 % du R1.3), ont limité la lisibilité et la redevabilité. Les coûts de gestion élevés (38 %), les faiblesses dans le reporting — dont un premier rapport transmis après 25 mois de mise en œuvre — ainsi que la présentation tardive de la Variante Non Onerosa, ont également pesé sur l'efficience globale et révèlent une capacité de pilotage budgétaire limitée.

- **Durabilité**

La durabilité du projet NEMO Kantara peut être qualifiée de partielle et différenciée selon les composantes. Sur le plan institutionnel, certains acquis ont été intégrés dans les dispositifs existants (INSTM, AVFA), témoignant d'une certaine appropriation. Toutefois, d'autres volets

(comme le musée de la pêche ou certains équipements techniques) souffrent d'un manque de portage clair et de coordination interinstitutionnelle, limitant leur pérennité. Au niveau économique, les projets collectifs dans la pêche, l'agriculture et la gestion des déchets montrent des signes de viabilité, renforcés par une demande réelle et par un usage du fonds d'investissement jugé performant. Cela reflète une dynamique locale encourageante, mais encore fragile sans soutien structurant à long terme. En termes infrastructurels, les ouvrages majeurs sont opérationnels, avec un mécanisme de maintenance prévu, mais l'ambiguïté des responsabilités et l'absence de certification régulière pour certains équipements posent un risque pour leur durabilité technique. La durabilité socioculturelle est globalement assurée, mais reste peu formalisée dans une stratégie claire de transition. En l'absence d'une stratégie de sortie globale, anticipée et structurée, la durabilité globale reste hétérogène, dépendante de dynamiques locales, et exposée à des ruptures en l'absence de relais institutionnels ou financiers bien identifiés.

- **Impact**

L'impact immédiat du projet est positif mais limité dans sa portée, et reste insuffisamment démontré en l'absence de mécanismes robustes d'évaluation orientés vers les transformations à long terme. À l'échelle locale, le projet a produit des améliorations concrètes : meilleures conditions de travail dans les ports, émergence d'organisations de producteurs, soutien à l'entrepreneuriat, et implication active des femmes dans certaines activités génératrices de revenus. Ces avancées témoignent d'un ancrage communautaire positif et d'un engagement des parties prenantes. Les projets collectifs, notamment ceux liés à la chaîne du froid ou au recyclage, montrent un potentiel de transformation locale. Cependant, les initiatives individuelles sont restées fragiles, souvent interrompues faute d'accompagnement structuré et de lien avec les dispositifs sectoriels territoriaux. À un niveau plus structurel, plusieurs éléments ont freiné un impact durable : absence de capitalisation institutionnelle, manque de stratégie genre transversale, faible coordination scientifique et technique, et absence d'indicateurs pour mesurer l'objectif général. Enfin, le déficit de cadrage stratégique autour de la résilience communautaire – pourtant au cœur de l'objectif général – a empêché de démontrer clairement que le projet a contribué à un changement profond ou à une amélioration durable des conditions de vie des communautés.

- **Communication et visibilité**

La stratégie de communication du projet NEMO Kantara a permis de formaliser des actions de visibilité structurées autour d'un plan multicanal, avec des résultats notables au niveau local, notamment dans les zones d'intervention. Les obligations de visibilité du bailleur ont été respectées, et plusieurs outils ont été produits et diffusés. Cependant, l'impact de la communication reste limité à l'échelle nationale. De plus, l'absence de suivi des outils produits (les vidéos pédagogiques) et l'insuffisance de relais vers les décideurs et médias nationaux ont réduit la portée stratégique de la communication.

Concernant les **bonnes pratiques**, il convient de signaler les suivantes :

- a. **Cohérence entre la planification et la mise en œuvre, facteur de crédibilité et de reconnaissance.** Le projet, conformément aux documents de planification, a permis des interventions visibles et concrètes, notamment en matière d'infrastructures. Cet alignement entre les engagements pris et les résultats obtenus a été reconnu par les acteurs publics comme un gage de fiabilité, renforçant ainsi l'utilité et la légitimité perçues du projet auprès des parties prenantes concernées.
- b. **Méthodologie de l'Évaluation Rurale Participative (ERP) comme outil stratégique :** La méthodologie a servi de levier de planification territoriale participative. Sa mise en


œuvre structurée et son appropriation par les acteurs locaux en font un outil transférable à d'autres secteurs visant à renforcer le dialogue, la priorisation et la programmation locale.






- c. **Ancrage local par les animateurs communautaires :** Le recours à des animateurs de terrain a renforcé la proximité avec les communautés et l'inclusivité des interventions, notamment auprès des femmes et des groupes vulnérables.
- d. **Structuration autour d'infrastructures partagées :** Les projets collectifs reposant sur des infrastructures communes (ex. : unités de glace, recyclage) ont montré une forte durabilité et une appropriation locale accrue. Ils favorisent les effets d'échelle et la résilience économique.
- e. **Valorisation scientifique par l'accréditation ISO 17025 :** L'INSTM a obtenu la certification ISO 17025 grâce à l'appui du projet, renforçant ainsi son rôle institutionnel et son autonomie technique.
- f. **Réutilisation des données bénéficiaires pour l'orientation post-projet :** Les données collectées ont été réutilisées par les parties prenantes pour orienter les bénéficiaires vers d'autres programmes.
- g. **Coordination interinstitutionnelle intégrée :** La collaboration entre structures publiques locales a permis d'assurer une cohérence territoriale des actions, d'éviter les doublons et de renforcer les synergies.
- h. **Maintenance programmée des infrastructures locales.** Les institutions locales ont planifié et mettent en œuvre un plan décennal de maintenance des appontements, grâce à une enveloppe totale de 60 000 € allouée au projet, garantissant ainsi la pérennité des ouvrages achevés. Parallèlement, les équipements fournis au marché de Houmt Souk sont régulièrement entretenus par l'APIP, qui en a pris en charge les coûts, offrant ainsi un exemple concret d'appropriation institutionnelle et de durabilité post-projet.

Par ailleurs, l'équipe a documenté une série **de leçons apprises**, en particulier :

- a. **Prévoir une stratégie de sortie dès la conception :** L'absence d'une stratégie de sortie structurée limite la pérennisation de certains résultats.
- b. **Anticiper les achats d'équipement :** Les acquisitions réalisées en fin de projet limite le suivi technique et organisationnel adéquat.
- c. **Consacrer une phase à la consolidation :** L'absence d'une phase spécifique de capitalisation et de transition réduit l'ancrage des dynamiques.
- d. **Définir une chaîne de résultats claire avec des indicateurs stratégiques** L'absence de cadre logique structuré et d'indicateurs stratégiques a restreint l'analyse d'impact.
- e. **Renforcer le lien entre aides économiques et accompagnement post-crédation :** La fragilité de certains projets économiques est liée à un faible appui technique et entrepreneurial post-crédation.
- f. **Institutionnaliser les outils participatifs dès les premières phases.** Les démarches participatives ont été efficaces mais peu institutionnalisées. Leur intégration dans les pratiques publiques nécessite un transfert progressif de compétences, une formation continue et une inscription dans les procédures locales.

Recommandations générales :

-  **Définir avec clarté le cadre de développement côtier durable dès le démarrage du projet :** Coconstruire, dès les premières phases du projet, une vision partagée du développement côtier durable avec l'ensemble des parties prenantes. Cette définition concertée des composantes et priorités permettra de garantir un alignement stratégique permanent, de faciliter les synergies intersectorielles, et d'ancrer les actions du projet dans une trajectoire cohérente et durable à l'échelle territoriale.

-  **Se focaliser sur les résultats et non sur l'accumulation d'activités :** Placer les résultats au cœur de la stratégie d'intervention, en considérant les actions et les livrables comme des instruments au service du changement.
-  **Adapter l'échelle et le rythme du projet à sa complexité :** Pour éviter une surcharge en fin de projet, il est essentiel de limiter le nombre d'activités à forte intensité opérationnelle ou, à défaut, de prévoir une durée supérieure à 36 mois.
-  **Capitaliser les leçons apprises des projets antérieurs et des acteurs impliqués :** Mettre en place un processus structuré de capitalisation des leçons apprises et bonnes pratiques issues des projets similaires ainsi que les retours des acteurs locaux, techniques et institutionnels impliqués, avant le démarrage de nouvelles initiatives.
-  **Ancrer les interventions dans une logique de contribution aux politiques sectorielles :** Remonter systématiquement les enseignements et dynamiques de terrain vers les niveaux institutionnels, afin d'alimenter en continu les politiques publiques et les stratégies sectorielles.
-  **Alignement de la formation professionnelle avec les chaînes de valeur et les dynamiques locales d'emploi :** Il est recommandé de renforcer l'insertion par l'emploi comme levier de résilience des communautés côtières, au même titre que cela a été fait pour la promotion de l'entrepreneuriat, en l'intégrant pleinement dans les interventions futures. À cette fin, des études de marché sur les chaînes de valeur de la pêche permettront d'orienter une offre de formation adaptée, avec un rôle accru des CFPP, conditionné par la modernisation et la digitalisation de leurs équipements. Le renforcement de la recherche appliquée peut également contribuer à cet objectif.

1. Procédure d’adjudication et d’exécution

Dans le cadre de la procédure de passation directe prévue à l’article 50 du Décret législatif n° 36/2023, la Direction générale de la Coopération au Développement – Bureau III, Service de l’Évaluation du Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale, a attribué à la société STEM-VCR srl le mandat pour la réalisation de l’évaluation d’impact de l’initiative intitulée « **Stabilisation et développement socio-économique des régions côtières tunisiennes – Nemo Kantara** ».

L’évaluation a officiellement débuté le 19 Mai 2025.

Le **rapport de démarrage (Inception Report)** a été présenté le 6 Juin 2025 en intégrant la proposition méthodologique initialement soumise le 27 Mars 2025. Ce document a précisé les orientations méthodologiques, le calendrier opérationnel, ainsi que les outils d’évaluation proposés pour la conduite des activités et l’élaboration du rapport final.

La **mission de terrain** a été menée du 23 juin 2025 au 14 juillet 2025, conformément au plan de travail établi.

2. Contexte de l’initiative évaluée

2.1 Situation du pays

2.1.1 Brève description des politiques de développement en vigueur dans le pays ainsi que de sa situation politique, socio-économique, culturelle et institutionnelle.

Depuis la révolution de 2011, la Tunisie traverse une transition institutionnelle marquée à la fois par des avancées démocratiques — dont l’adoption d’une nouvelle Constitution en 2022 et l’élection d’une nouvelle Assemblée en 2023 — et, plus récemment, par une recentralisation progressive des processus de décision, avec un renforcement du pilotage territorial par les autorités centrales à travers les structures régionales de l’État, telles que les gouvernorats et les conseils régionaux.

La Tunisie a adopté en 2016 un **Plan de développement quinquennal (2016–2020)** articulé autour de cinq axes stratégiques : i) la bonne gouvernance, ii) la transition vers un hub économique régional, iii) le développement humain et social inclusif, iv) la réduction des disparités régionales et v) le renforcement de l’économie verte en tant que pilier du développement durable. Ce cadre posait les jalons d’une transition vers un modèle plus équitable et résilient, en insistant notamment sur la valorisation des ressources naturelles et la participation des régions à la croissance nationale. Dans la continuité, un nouveau **Plan de développement 2023–2025¹** a été adopté, avec une orientation plus marquée vers l’investissement public, la rationalisation de la dépense, la modernisation des filières productives et la sécurisation des ressources stratégiques. Ce nouveau cadre renforce l’alignement avec les objectifs du projet NEMO Kantara, en particulier en ce qui concerne la gouvernance intégrée des zones côtières, la valorisation de la pêche artisanale, l’emploi durable en milieu littoral, et la gestion des infrastructures de proximité.

La Tunisie s’est dotée en 2023 d’une **Stratégie nationale de transition écologique (SNTE)**, qui décline 53 mesures centrées sur la Gouvernance environnementale, l’adaptation au

¹ Il a été adopté par le décret-loi n°2023-33 du 11 mai 2023

changement climatique, la gestion durable des ressources, l'économie verte et bleue, et le renforcement des capacités.

La Tunisie a ratifié en novembre 2022² le Protocole sur la **Gestion Intégrée des Zones Côtières (GIZC)** de la Méditerranée, adopté en 2008 à Madrid en 2008, visant à promouvoir une gestion durable, équilibrée et intégrée des zones côtières, en préservant leurs écosystèmes tout en soutenant le développement socioéconomique.

Par ailleurs, la **Stratégie nationale pour l'économie bleue et durable** (démarrée en 2020 et encore en cours³) vise à renforcer la pêche durable et la valorisation des chaînes de transformation halieutique. Cette stratégie encourage la modernisation des ports, la traçabilité et l'émergence de filières innovantes, notamment autour du crabe bleu, soutien relayé via des projets européens et méditerranéens, tels que Fishery Mediterranean Network (Fish Med Net), Mediterranean Forum For Applied Ecosystem-Based Management (MED4EBM) et The WestMED Initiative (WestMED).

Sur le plan environnemental, la Tunisie a adopté la **Stratégie et Plan d'Action Nationaux pour la Biodiversité 2018–2030 (SPANB)**, incluant l'Action 46 visant à intégrer la conservation de la biodiversité marine dans les outils de planification sectorielle. Ce plan a été élaboré sous l'égide du Ministère de l'Environnement, avec le concours du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM)⁴.

2.1.2 La situation de la pêche en Tunisie et dans les zones d'intervention

L'agriculture et la pêche sont des composantes essentielles de l'économie tunisienne. Ces deux secteurs contribuent, en effet, à environ 10% du produit interne brut (PIB) du Pays et ils représentent environ 11 % des exportations totales et ont toujours été une source importante de revenus et d'emplois pour de nombreuses familles, en particulier dans les communautés rurales et côtières du sud du pays. La production nationale des produits de la pêche et aquaculture a atteint 150 Mille tonnes en 2023, pour une valeur de 1530 Millions de dinars. La pêche côtière et le chalutage représentent 52% de la production. Le nombre d'emplois induit par le secteur de la pêche est estimé à 55.000 emplois directs.

Les exportations des produits de la pêche représentent environ 12,3 % des exportations agricoles tunisiennes. Ces dernières ont évolué en 2023 par rapport à l'année 2022, passant de 38 447 T pour une valeur de 524,4 millions de TND à 37 062 T pour une valeur de 509,8 millions de TND.

Cette légère baisse s'explique par un recul des quantités exportées de certaines espèces, bien que les exportations de crustacés aient augmenté en termes de quantité et de valeur (respectivement +19,7 % et +16,9 %). Les exportations de thon rouge ont continué à jouer un rôle clé, avec une demande soutenue notamment du Japon.

Quant aux importations de produits de la pêche, elles ont augmenté de 15,4 % en quantité et de 14,2 % en termes de valeur, en raison de l'accroissement des importations de thon congelé, thon en conserve, semi-conserves, et en particulier les semi-conserves d'anchois, qui restent parmi les produits les plus appréciés par les consommateurs tunisiens. De nombreuses marques

² Décret n° 2022-917 du 29 novembre 2022

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

⁴ Pour plus d'approfondissement, se référer au point 5.2.1 (Cohérence Interne)

de thon en boîte ont d'ailleurs émergé au cours des dernières années.

La balance commerciale des produits de la pêche a réalisé un excédent de +45,9 millions de TND en 2023, contre +118,2 millions de TND en 2022, ce qui confirme que le marché international représente toujours un grand potentiel, bien que les marges commerciales se soient réduites légèrement.

Les investissements approuvés dans le domaine de la pêche côtière ont montré une tendance stable en 2023, soulignant l'importance de la contribution socio-économique du secteur de la pêche au développement de l'économie du pays.

La pêche côtière constitue une composante essentielle de l'économie halieutique en Tunisie, représentant environ 30 % de la production nationale avec 43 286 tonnes en 2020 sur un total de 126 526 tonnes. Elle joue un rôle crucial dans le tissu socio-économique de plusieurs régions, notamment Médenine, Gabès, Sfax, Bizerte et Nabeul, où elle est à la fois source de revenus et de stabilité pour des milliers de familles (GIPP – Statistiques nationales)⁵. Ce sous-secteur mobilise plus de 50 000 personnes directement ou indirectement. Les régions côtières de Médenine, Gabès, Sfax, Bizerte et Nabeul illustrent la diversité, les atouts et les défis de cette activité, notamment avec l'émergence du crabe bleu comme ressource stratégique et la crise de la filière palourde. Le crabe bleu y est capturé de façon active depuis 2015, représentant environ 30 % du total national (environ 500 tonnes/an), avec un impact écologique controversé, notamment sur les bancs naturels de palourdes.

2.2 La Coopération Italienne en Tunisie

La Tunisie est un partenaire bilatéral de premier plan pour la Coopération italienne depuis les années 1980. Elle s'inscrit dans un partenariat bilatéral dense, soutenant les réformes institutionnelles, l'économie sociale et solidaire, l'autonomisation des femmes, la gouvernance territoriale et l'adaptation au changement climatique. Le secteur halieutique figure parmi les axes prioritaires, dans une optique de développement durable, de cohésion territoriale et de valorisation des ressources marines.

Au moment de la conception du projet NEMO Kantara, selon le *Memorandum of Understanding* (MoU) entre Italie et Tunisie pour la période 2017-2020, la Coopération Italienne en Tunisie gère un portefeuille de projets d'un montant total de **165,5 millions d'euros**, répartis entre **100 millions en crédits d'aide** et **65,5 millions sous forme de dons**⁶.

L'Italie soutient également la Tunisie à travers le **programme de coopération transfrontalière Interreg NEXT Italie–Tunisie 2021–2027**, cofinancé par l'UE. Il cible seize gouvernorats tunisiens, dont ceux de Médenine, Gabès, Sfax et Nabeul, et finance des projets de gestion durable des zones côtières, de modernisation portuaire, de résilience des chaînes de valeur halieutiques, et d'économie bleue inclusive. Ce programme consolide les échanges institutionnels, technologiques et économiques entre les deux rives de la Méditerranée.

Par ailleurs, à travers des contributions multilatérales, l'Italie soutient indirectement la Tunisie dans des initiatives comme **WestMED**, où elle assure une co-présidence avec la Tunisie pour promouvoir l'économie bleue dans l'ouest de la Méditerranée. Ce cadre soutient des projets de

⁵ Dans : <https://gipp.tn/fr/statistiques/production-nationale>

⁶ Memorandum of Understanding (MoU) Italie – Tunisie 2017-2020, Art. 3, Ressources Financières, par. 3.1 dans : https://tunisi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/07/Memorandum_Italia-Tunisia_2017-2020.pdf

filières innovantes telles que le crabe bleu, la transformation halieutique, la cogestion participative et la transition énergétique dans les ports.

La coopération italienne se distingue ainsi par une approche intégrée, alliant appui institutionnel, structuration territoriale, autonomisation des acteurs locaux et innovation. Dans le secteur halieutique, elle contribue activement à la durabilité, à l'équité sociale et à la modernisation, en cohérence avec les priorités nationales tunisiennes telles que la stratégie d'économie bleue (2022), la transition écologique (2023) et les objectifs du Plan de développement 2023–2025.

Aux côtés des autres États Membres (EM) de l'Union européenne (UE), la Coopération italienne est pleinement engagée dans la **programmation conjointe de l'UE dans le secteur de la pêche et du développement socio-économique des zones côtières**.

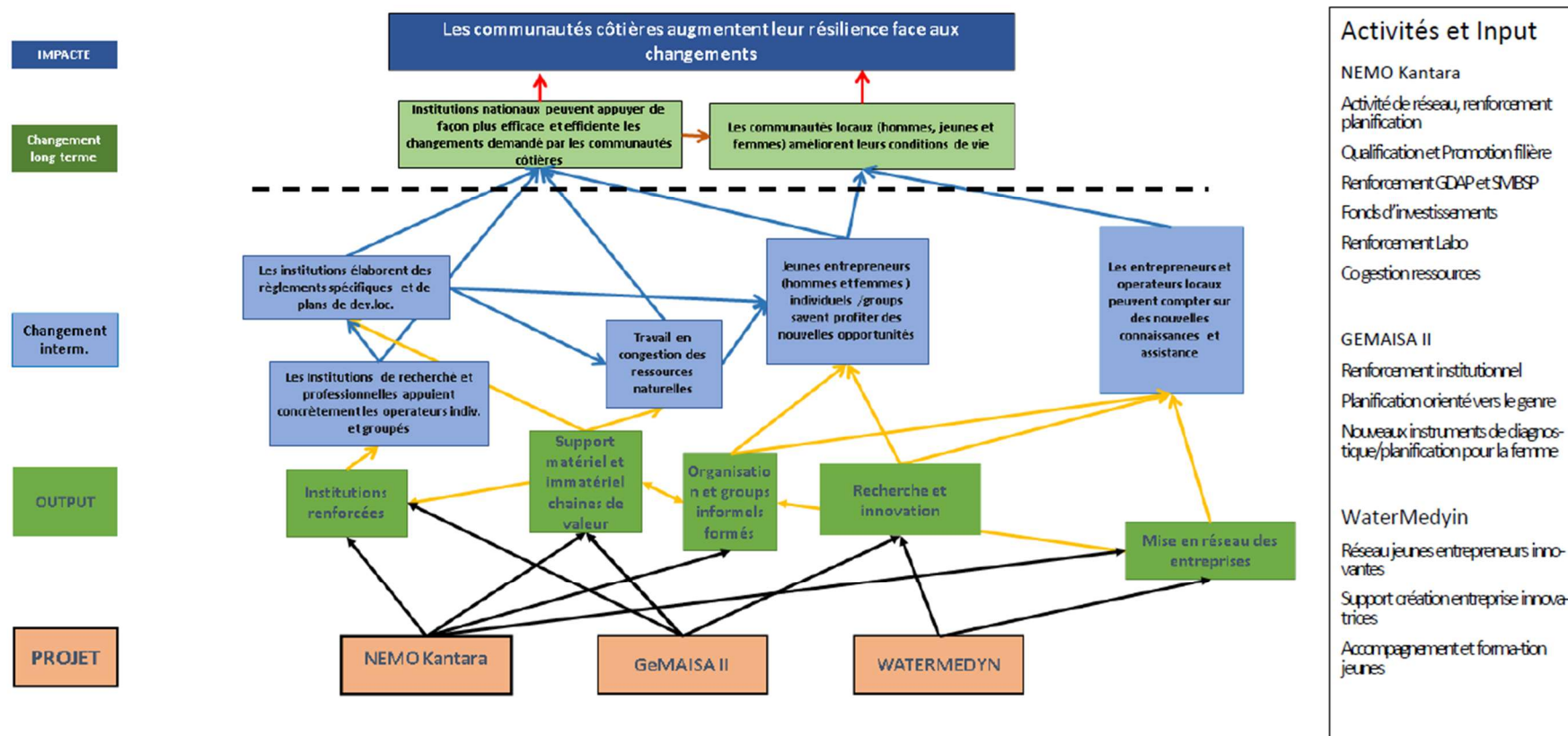
2.3 Description de l'initiative de coopération évaluée

2.3.1 La logique de l'initiative et ses objectifs

La reconstruction de la Théorie du Changement (TdC) de l'initiative Nemo Kantara est représentée dans la figure ci-dessous et incluse dans le Document de Projet (DdP).

Figure 2- Illustration de la théorie du changement

7.1. THEORIE DU C HANGEMENT DEVELOPPEMENT COTIERE TUNISIE (NEMO KANTARA, GEMAISA II, WATERMEDY N.)



La **TdC** du projet repose sur une articulation logique selon laquelle le développement d'activités génératrices de revenus, associé à des infrastructures adaptées et à un renforcement institutionnel, permettrait une amélioration durable des conditions de vie dans les communautés côtières ciblées, tout en assurant une gestion durable des ressources halieutiques. Elle identifie explicitement trois axes stratégiques interdépendants :

- **Amélioration des conditions de travail et de production des pêcheurs artisans** par des infrastructures et équipements adaptés (marchés, appontements, unités collectives).
- **Renforcement des capacités locales** à travers la formation, la gouvernance participative, l'appui aux institutions et aux organisations de producteurs.
- **Création d'opportunités économiques diversifiées**, notamment pour les femmes et les jeunes, grâce à l'accès au crédit, à l'appui à l'entrepreneuriat et à la formalisation des activités.

Cette théorie du changement est **clairement représentée sous forme graphique** dans le DdP et reportée dans la figure 2, et met en évidence les liens entre les intrants, les activités, les résultats intermédiaires et les effets attendus à moyen et long terme. Elle inclut des hypothèses explicites, telles que la disponibilité des institutions partenaires, l'intérêt des bénéficiaires, ou encore la stabilité réglementaire pour les produits halieutiques.

Le **cadre logique** du projet (annexe n. 10) reprend cette architecture dans une forme plus opérationnelle, en l'organisant autour de quatre résultats principaux (R1 à R4), chacun correspondant à un volet de la TdC.

L'**Objectif Général (OG)** a été celui d'améliorer la résilience des communautés côtières grâce à une gestion intégrée et durable des ressources naturelles et la participation au développement local. En ce qui concerne les **Objectifs Spécifiques (OS)**, le projet prévoyait :

- a. Améliorer et diversifier la production et les revenus des opérateurs de la pêche dans les gouvernorats de Gabès et de Médenine (Résultats (R)1, R2, R3 liés à l'OS1) ;
- b. Renforcer les capacités de planification côtière durable dans 5 régions pilotes (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte) (R4 lié à l'OS2).

En ce qui concerne ces objectifs, les **Résultats atteints** suivants ont été identifiés :

Pour l'OS1 ;

- **Résultat 1** : Les organisations des producteurs de la filière pêche et les acteurs institutionnels de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles ;
- **Résultat 2** : La compétitivité des opérateurs de pêche est renforcée à travers l'amélioration des infrastructures et des services de base afin de répondre à la demande locale et internationale ;
- **Résultat 3** : Les activités productives diversifiées/améliorées offrent des nouvelles opportunités aux jeunes et femmes.

Pour l'OS2 :

- **Résultat 4** : Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition du MARHP des plans de développement côtier (Master plan).

Conformément au DdP, les bénéficiaires directs de l'initiative comprenaient à la fois des institutions publiques et des acteurs communautaires, identifiés pour leur rôle stratégique dans la mise en œuvre, la gestion et la valorisation des résultats du projet.

La typologie et l'estimation des bénéficiaires se présentent comme suit :

Figure 3 Typologie et estimation des bénéficiaires directs identifiés dans le cadre de l'initiative

Type de bénéficiaire	Entités	Nombre estimé
Institutions étatiques/demi étatiques	Au niveau central : <ul style="list-style-type: none"> Ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MAPRH) Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture (DGPA) Direction Générale des Services Vétérinaires (DGSV) 	4 personnes
	Au niveau régional (Médénine, Nabeul, Gabès, Sfax, Bizerte) : <ul style="list-style-type: none"> Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA), Agence des Ports et des Installation de Pêche (APIP), Groupe Interprofessionnel des Produits de la Pêche (GIPP), Agence pour la Vulgarisation et la Formation Agricole (AVFA), 	40 personnes
Communautés rurales côtières/Associations/Sociétés Mutuelles/Syndicats (petits pêcheurs)	Pêcheurs individuels	2500
	Pêcheuses de palourde	1200
	21 Groupements de Développement Agricole et Pêche (GDAP) entre Gabès et Médénine	Environ 1.500 adhérents au total, hommes et femmes
Institutions de recherche	1 Laboratoire Institut de la Recherche Vétérinaire de Tunisie (IRVT) Tunis et 1 à Sfax	(4 Chercheurs/Techniciens.)
	1 Laboratoire Institut National des Sciences et Technologies de la Mer INSTM à Sfax et 1 Laboratoire à La Goulette (Tunis)	(4 Chercheurs/Techniciens.)
École pêche Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricoles (AVFA)	Étudiants et enseignants des écoles Gabès et Zarzis (Médénine) ;	80 personnes

2.3.2 État de mise en œuvre des activités du projet

L'ensemble des activités prévues dans la proposition de projet a été mis en œuvre dans sa globalité, bien que certaines aient fait l'objet de modifications et d'ajustements au cours de la mise en œuvre. Ces évolutions ont été dûment documentées dans les rapports intermédiaires n°1 et n°2, ainsi que dans le rapport final.

Pour une analyse détaillée des activités mises en œuvre, des résultats obtenus, ainsi que de leur cohérence et de leur contribution aux OS et à l'OG du projet, il convient de se référer au paragraphe 5.3, consacré à l'évaluation de l'efficacité.

3. Objectif de l'évaluation

3.1 Type, objectif et finalité de l'évaluation

Conformément aux recommandations du cahier des charges, les principaux objectifs de l'évaluation étaient les suivants :

- Évaluer l'impact sur le système coopératif et les associations productives de pêcheurs et de femmes (GDAP) dans les gouvernorats de Gabès et de Médenine ;
- Évaluer l'impact du renforcement des écoles professionnelles de pêche de Gabès et de Médenine sur le secteur de la pêche, l'emploi et les revenus des personnes formées, en particulier les femmes et les jeunes, ainsi que sur les conditions de vie de ces derniers et de leurs familles ;
- Évaluer l'impact du renforcement de la productivité des organisations de pêcheurs par la formation, l'amélioration des infrastructures de base et un accès facilité au crédit sur la qualité des produits de la mer, la compétitivité du système de production et les exportations ;
- Vérifier si les facteurs de succès mis en évidence lors de l'évaluation ex post des deux précédentes initiatives mises en œuvre par la Coopération italienne au développement avec le soutien du CIHEAM persistent et si les suggestions visant à résoudre les problèmes critiques identifiés ont été intégrées à la mise en œuvre de cette initiative ;
- Fournir des orientations pour la mise en œuvre d'initiatives ultérieures liées au même secteur et, plus généralement, évaluer l'impact de l'initiative sur le secteur de la pêche afin d'évaluer sa reproductibilité potentielle, même avec d'éventuelles modifications, dans d'autres pays partenaires présentant des caractéristiques économiques/géographiques et sociales similaires.

3.2 Implication des parties prenantes

Grâce à la participation active des parties prenantes, l'évaluation était fortement axée sur la production d'informations, de recommandations, d'enseignements et de bonnes pratiques, afin de contribuer à l'amélioration des stratégies et des interventions de coopération en Tunisie. L'analyse s'est concentrée spécifiquement sur le secteur ciblé par l'intervention et les principaux thèmes abordés : le développement socio-économique des zones côtières, la sécurité alimentaire, la protection de l'environnement, le développement local, la gestion durable des ressources naturelles et humaines, le soutien au développement endogène, inclusif et durable du secteur privé, et la lutte contre le chômage et la pauvreté, comme indiqué dans le Document de Projet (DdP).

L'évaluation, au travers de l'analyse des critères OCDE – DAC ci-dessous illustrés a été conçue aussi comme un processus de réflexion critique sur les voies de renforcement des capacités des acteurs impliqués – institutions, société civile et secteur privé – afin de favoriser un apprentissage partagé et d'encourager l'adoption d'approches plus efficaces et durables à l'avenir.

L'exercice d'évaluation a constitué une opportunité d'apprentissage partagé, impliquant diverses parties prenantes dans le but d'améliorer la qualité de la planification et de la gestion des initiatives en cours. Un **échantillon significatif de partenaires, de l'organisme de mise en œuvre et des bénéficiaires directs du projet** ont été activement impliqués dans le processus d'évaluation, garantissant ainsi une pluralité de points de vue et une plus grande représentativité dans l'analyse des résultats et des impacts de l'intervention.

Les réunions individuelles et de groupe avaient un double objectif : d'une part, recueillir des informations utiles selon les critères d'évaluation établis ; d'autre part, explorer plus en détail l'état actuel du renforcement des capacités et des institutions.

4. Cadre théorique et méthodologique

4.1 Les critères d'évaluation

L'analyse de l'initiative et de sa mise en œuvre a été réalisée selon les catégories proposées par l'OCDE :

- **Pertinence** : Mesure la manière dont les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions, et sont également pertinents au contexte en constante évolution. Ce critère répond à la question : « L'intervention répond-elle au problème ? »
- **Cohérence** : Mesure la compatibilité de l'intervention avec d'autres interventions dans le pays et dans le même secteur. Autrement dit, la mesure dans laquelle d'autres interventions (notamment les politiques) soutiennent ou entravent l'intervention, et vice versa. Ce critère répond à la question : « L'intervention est-elle compatible avec d'autres interventions mises en œuvre ? »
- **Efficacité** : Mesure la manière dont les objectifs et les résultats de l'intervention ont été ou sont atteints, y compris les différences de résultats entre les différents groupes concernés. Ce critère répond à la question : « L'intervention atteint-elle ses objectifs ? »
- **Efficience** : Mesure de la capacité de l'intervention à produire, ou à être en mesure de produire, des résultats économiques dans les délais prévus. Ce critère répond à la question : « Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? »
- **Impact** : Mesure de la manière dont l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets significatifs et de grande portée, qu'ils soient positifs ou négatifs, prévus ou inattendus. Ce critère répond à la question : « Quelle différence l'intervention apporte-t-elle ? »
- **Durabilité** : Mesure de la durée ou de la probabilité que les bénéfices nets de l'intervention perdurent. Ce critère répond à la question : « Les bénéfices perdureront-ils ? »

Outre les six critères du CAD/OCDE, un **critère ultérieur** a été pris en compte : la **visibilité/communication**. La communication joue un rôle central dans la mise en œuvre de l'initiative, car elle représente un outil fondamental pour obtenir un impact social et, plus généralement, pour le succès du lobbying auprès des acteurs institutionnels et des décideurs politiques.

Concernant la visibilité, l'équipe d'évaluation a vérifié sa bonne application en termes de logos et de symboles et, plus généralement, la **perception qu'ont les principales parties prenantes du financement par la Coopération italienne des différentes initiatives** mises en œuvre dans le cadre du Programme.

4.2 Les questions de l'évaluation et le développement des outils d'analyse

Le cahier des charges ainsi que la proposition technique ont défini un ensemble structuré de questions d'évaluation, articulées autour des différents critères d'analyse, accompagnées

d'indicateurs utiles à l'exercice. Ces questions, affinées et présentées dans le rapport d'Inception, se sont révélées pertinentes. Sur cette base, une grille d'entretien a été élaborée pour structurer la collecte d'informations qualitatives (voir Annexe 2).

Par ailleurs, des outils complémentaires d'analyse ont été développés afin de mieux cerner l'état d'avancement des activités et d'évaluer les effets du projet.

4.3 Les difficultés rencontrées

L'équipe d'évaluation a été confrontée à quelques difficultés, notamment au cours de la préparation et de la mise en œuvre de la phase de terrain, parmi lesquelles :

- **Un démarrage tardif dans la préparation de l'agenda des activités de terrain**, dû au fait qu'une première demande de rencontre a été adressée au CIHEAM Bari (siège en Italie) à la date du 23 mai 2025, alors que le contact avec la branche tunisienne n'a été établi que le 11 juin, soit à seulement 15 jours du lancement de la phase de terrain.
- **La réduction de la durée de la mission terrain à trois semaines**, au lieu des quatre initialement proposées par STEM dans le rapport d'Inception transmis le 6 juin 2025. Cette modification, sollicitée par le MAECI le 19 juin, a nécessité un ajustement rapide de l'agenda, ainsi qu'une réduction de l'échantillon des personnes à rencontrer, en particulier dans les zones de Bizerte, Nabeul et Sfax, relevant de l'OS2.
- **L'injoignabilité des anciens responsables du projet**, notamment en raison de leur départ à la retraite, a limité la possibilité de renforcer la triangulation des données. Cette contrainte a également mis en lumière les défis liés à la transmission des connaissances institutionnelles (« handover ») au sein des parties prenantes publiques, tant au niveau national que régional (voir 5.2.1 point *Durabilité*) ;
- **Les contraintes liées à la réduction d'horaires administratifs durant l'été⁷**, à partir de la deuxième semaine de terrain (1^{er} juillet 2025). Cela a restreint les créneaux de visite aux institutions publiques. À noter également l'impossibilité de rencontrer le CRDA de Médenine, malgré deux tentatives de reprogrammation ;
- **La non-communication des contacts d'environ 70% des bénéficiaires de cofinancement à Médenine** (dans le cadre des activités 3.2.3 et 3.2.4). De plus, l'absence de géolocalisation précise des projets sur le terrain n'a pas permis à l'équipe d'évaluation d'organiser de manière autonome certaines visites ;
- **La difficulté d'accès aux coordonnées des bénéficiaires de crédits Enda Tamween** dans le cadre de l'activité 3.2.4 et ce par défaut de coordination entre l'équipe du CIHEAM et de Enda.

Toutefois, malgré ces contraintes, plusieurs facteurs facilitateurs et apports positifs inattendus ont émergé au cours de la phase de terrain, contribuant à renforcer la qualité et la portée du travail d'évaluation, à savoir :

- **La disponibilité et la collaboration active de l'équipe du CIHEAM Bari**, notamment de l'ex-coordonateur du projet et de la responsable communication qui a grandement facilité les prises de contact et accompagné l'équipe tout au long des visites dans les gouvernorats de Gabès et Médenine.

⁷ Horaire de la séance unique à compter du 1^{er} juillet et jusqu'au 31 août : Lundi, mardi, mercredi et jeudi : de 08H00 à 14H30 ; – Vendredi : de 08H00 à 13H30, dans http://www.sicad.gov.tn/Fr/Avis-et-Communiquees_6_12_D726

- **L'accompagnement de l'ancienne coordinatrice régionale à Gabès** ainsi que, de manière plus limitée, de **l'ancien coordinateur régional à Médenine** a permis d'optimiser l'organisation sur le terrain.
- Enfin, **l'implication spontanée d'acteurs clés de l'écosystème institutionnel régional**, tels que les responsables de l'APIP dans les ports visités, ainsi que le responsable de la DGSV au niveau central, a permis d'enrichir significativement l'analyse. Certains *key informants* externes au projet ont également apporté des informations précieuses, consolidant l'approche évaluative basée sur la triangulation des données.

La collaboration efficace de l'AICS Tunisie dans l'identification des projets et programmes présentant des synergies et complémentarités potentielles avec NEMO Kantara, ainsi que la mise à disposition des contacts associés, a facilité la compréhension de ces dynamiques et contribué à la rédaction du point relatif à la cohérence interne et externe (voir point 5.1.2), ainsi qu'à la formulation des conclusions et recommandations afférentes.

Il est également important de souligner qu'**aucune difficulté majeure n'a été rencontrée dans les interactions avec les personnes rencontrées**, tant au niveau **institutionnel** qu'auprès des **bénéficiaires directs**, notamment les pêcheurs, les femmes et les jeunes. Cette qualité d'échange a été facilitée par la composition inclusive de l'équipe d'évaluation, à la fois multidisciplinaire, multiculturelle et équilibrée en termes de genre et d'âge.

4.4 Méthodologie d'identification de l'échantillon

L'identification de l'échantillon pour l'évaluation ex post du projet NEMO Kantara a été conduite selon une approche qualitative, flexible et itérative, adaptée aux spécificités du projet et aux contraintes logistiques du terrain. L'objectif était d'assurer une triangulation rigoureuse des données issues de différentes sources, en intégrant la diversité des profils institutionnels, communautaires et géographiques impliqués. La méthodologie a privilégié un échantillonnage raisonné, ciblant des interlocuteurs ayant une connaissance directe du projet ou une implication active dans sa mise en œuvre. La sélection s'est largement appuyée sur la base de données des bénéficiaires fournie par le CIHEAM, comme suit :

- Une répartition territoriale équilibrée entre les principales zones d'intervention du projet : **Gabès, Médenine, et Djerba notamment, Tunis.**
- Une couverture fonctionnelle des parties prenantes, incluant : institutions publiques partenaires au niveau national et régional, bénéficiaires directs des dispositifs économiques (microcrédit, projet en cofinancement, start-up), pêcheurs, responsables d'infrastructures, centres de formation, organisations communautaires, acteurs internationaux et CIHEAM siège de la Tunisie et de l'Italie ;
- Une représentativité thématique, couvrant l'ensemble des composantes du projet : pêche artisanale, inclusion économique, genre, gouvernance, infrastructures, innovation, environnement, et d'autres secteur minoritaire ;
- Des **experts externes à l'écosystème du projet** ont également été sollicités en tant que *key informants*, afin d'élargir la triangulation des données. Ces entretiens ont permis de recueillir des points de vue indépendants, provenant de bureaux d'études et d'organisations sectorielles **nationales et internationales**. Leur contribution a permis de replacer les observations dans un cadre comparatif plus large, et d'apprécier la cohérence des pratiques du projet avec d'autres initiatives similaires mises en œuvre dans la même période.

Au total, **112 personnes ont été interviewées**, dont **38 femmes** et **74 hommes**, selon une approche mixte en présentiel et à distance, dont 41 entretiens à Médenine, 35 à Gabès, 13 à Tunis, 12 membres de CIHEAM et 11 stakeholders internationaux et *key informants*.

L'équipe d'évaluation de terrain était également **paritaire (2 femmes, 2 hommes)** et **multilingue (arabe, français, italien)**.

5. Les résultats de l'évaluation

5.1 Pertinence

Le projet NEMO Kantara s'est appuyé sur une bonne compréhension du contexte sectoriel et territorial, en s'inscrivant dans la continuité des projets NEMO I et II précédemment mis en œuvre par le CIHEAM Bari.

Il a intégré des besoins largement identifiés au niveau national, notamment en matière de renforcement institutionnel, de modernisation des infrastructures portuaires et de structuration communautaire. L'intervention a couvert des thématiques pertinentes, telles que la diversification économique – en particulier pour les femmes collectrices de palourdes touchées par l'interdiction de la collecte – et le soutien aux jeunes sans emploi par des formations techniques et des outils d'insertion.

Le **dispositif d'acteurs mobilisé** par le projet s'est révélé globalement cohérent, associant les institutions nationales clés du secteur (DGPA, INSTM, CRDA, AVFA, APIP) et s'ancrant dans les dynamiques communautaires via les GDAP (voir annexe 4). Toutefois, la conception du projet s'est appuyée avant tout sur une concertation centralisée, avec une implication limitée des structures territoriales et des bénéficiaires. Ce déficit de participation locale a pu biaiser certains diagnostics de besoins, comme en témoigne l'absence d'intérêt local pour la labellisation des produits de la pêche artisanale ou l'élaboration des Masterplan. Par ailleurs, plusieurs acteurs publics au mandat complémentaire (ANETI, APII, APIA, CTA) n'ont pas été intégrés dès la conception, restreignant la portée intersectorielle du projet et la synergie avec les dispositifs nationaux existants.

Des **nouveaux besoins ont été exprimés**, tant au niveau régional (renforcement de l'accompagnement post-crédation, intégration dans les chaînes de valeur locales) qu'au niveau national (consolidation de l'approche filière, meilleure articulation entre formation professionnelle et emploi, digitalisation des équipements des CFPP, suivi renforcé des ressources halieutiques, recherche appliquée à l'aquacole durable, la sécurité nutritionnelle et alimentaire, le changement climatique, l'impact carbone).

La formulation du projet NEMO Kantara et **son cadre logique** ont permis d'encadrer des interventions ambitieuses, couvrant un large spectre d'actions et d'acteurs où la logique d'intervention est cohérente et basée sur une relation de cause effet claire. Toutefois, certaines lacunes majeures limitent la lisibilité et la cohérence de la chaîne des résultats, compte tenu de l'absence des activités dans le cadre logique. D'ailleurs, la description du R1.2 associe des volets liés aux infrastructures, aux services de base, tout en excluant la dimension équipement. De son côté, le R1.3 intègre à la fois l'amélioration des activités économiques existantes et la diversification vers de nouveaux secteurs, sans pour autant différencier clairement les logiques d'intervention respectives. De même, certaines activités, telles que la 3.2.4 (création d'un fonds d'investissement), concentrent une part importante du budget, sans ventilation explicite selon les types d'investissement ou de bénéficiaires.

Sur **le plan du suivi**, le système identifié est adapté aux besoins, et une matrice de risque a été élaborée. Toutefois la structuration des indicateurs manque de précision méthodologique : la plupart d'entre eux sont purement quantitatifs, opérationnels, notamment dans les R1.2 et R1.3, manquent de ligne de base et de valeur cible, de désagrégation par genre ou par zone géographique. L'objectif général, par ailleurs, n'est pas appuyé par des indicateurs mesurables, ce qui limite la capacité à suivre l'atteinte de ses effets attendus.

Le projet a intégré **plusieurs dimensions transversales essentielles**, telles que la protection des droits humains, l'égalité de genre, l'inclusion sociale et la durabilité environnementale. Le ciblage des régions de Gabès et Médenine s'est révélé pertinent compte tenu de leur forte dépendance de la pêche, de leur vulnérabilité écologique et de la concentration de groupes fragilisés. Le projet a encouragé l'implication des femmes dans les chaînes de valeur, soutenu l'entrepreneuriat des jeunes et promu des infrastructures résilientes et adaptées à l'environnement. Toutefois, l'absence d'analyse de genre approfondie a limité la portée transformative de cette approche. En outre, aucun dispositif spécifique n'a ciblé les personnes en situation de handicap. Par ailleurs, l'interdiction périodique du ramassage de la palourde dans le golfe de Gabès, bien qu'antérieure au démarrage du projet, semble ne pas avoir été suffisamment intégrée dans la formulation du projet, restreignant la portée des interventions au-delà de la reconversion du travail des collectrices, qu'à un seul cluster (2.3) concerné par la cogestion et certification.

5.1.1 DANS QUELLE MESURE LE PROJET PREND-IL EN COMPTE LES PROCESSUS ET DYNAMIQUES DU CONTEXTE ?

Dans sa conception, le projet Nemo Kantara a démontré une **excellente compréhension du contexte local et régional**, grâce à l'expérience antérieure du CIHEAM Bari, entité exécutrice, qui avait déjà conduit deux projets similaires dans les zones d'intervention, à savoir **NEMO I (2014–2016) et NEMO II (2016–2017)**. Cette connaissance préalable du terrain a permis d'élaborer un projet qui **répond à des besoins identifiés au niveau central**, notamment par le Ministère de l'Agriculture, mais **sans impliquer systématiquement les autorités locales et les GDAP** dans la phase d'élaboration. Ce manque de consultation territoriale a été confirmé lors des entretiens, où plusieurs parties prenantes ont indiqué ne pas avoir été sollicitées pour exprimer leurs besoins spécifiques.

Concernant le **Résultat 1 (OS1)⁸**, le **besoin de renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles** est toujours fortement ressenti, en particulier en raison du turnover élevé observé dans les institutions tunisiennes impliquées dans la gestion des ressources halieutiques. Ce phénomène, lié à la fois aux départs à la retraite et aux mutations administratives, affecte la continuité des compétences et la capacité de coordination interinstitutionnelle. Le travail en réseau entre les GDAP, les autorités locales, le GIPP et les autres acteurs de l'écosystème soutenu par Nemo Kantara s'avère crucial, mais reste dépendant de la stabilité et de l'ancrage local des structures. La création de nouveaux GDAP, les formations thématiques, les visites d'échange, et les outils numériques comme les salles WebPort ont permis un certain renforcement, même si les bénéficiaires ont souligné, au fil de l'implémentation, le besoin d'approches plus ciblées, pratiques et techniques.

En ce qui concerne le **Résultat 2⁹**, portant sur **les infrastructures et les équipements**, plusieurs besoins critiques avaient été identifiés dès la conception : modernisation des marchés aux poissons, amélioration des quais, rééquipement des centres de formation professionnelle (CFPP) de Gabès et de Zarzis. Ces besoins trouvent leur origine dans le manque d'équipements adaptés, le mauvais état des infrastructures existantes, et l'évolution des pratiques professionnelles. L'amélioration de la qualité des produits de la mer passe notamment par des chaînes de froid efficaces, conditionnées à la présence d'appontements fonctionnels, comme l'ont exprimé les membres du GDAP de Ghannouch à Gabès, qui doivent parcourir de longues distances pour accéder au port.

⁸ R1 : Les organisations locales et les acteurs institutionnels de la filière pêche de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles.

⁹ R2 : La compétitivité de l'industrie de la pêche est renforcée par l'amélioration des infrastructures et/ou des services de base (éducation, production et commercialisation) pour répondre à la demande locale et internationale.

D'autres besoins ont émergé en cours d'implémentation, en particulier l'introduction d'équipements numériques et simulateurs dans les **CFPP**, afin de permettre aux jeunes apprenants d'acquérir des compétences pratiques sans dépendre exclusivement des sorties en mer. Cela répond également à des préoccupations croissantes liées aux conditions météorologiques changeantes, attribuées aux effets du changement climatique, comme l'ont mentionné les équipes pédagogiques. L'**INSTM** a exprimé un fort besoin d'investir dans la recherche appliquée dans les secteurs de l'aquacole durable, la sécurité nutritionnelle et alimentaire, le changement climatique, l'impact carbone en coordination avec les structures du Ministère de l'Éducation et de la Recherche, en favorisant le réseautage au niveau international.

Le **Résultat 3**¹⁰ a répondu à un **besoin largement exprimé de diversification des sources de revenus**, notamment de la part du GDAP de Zarat, composé principalement de femmes collectrices de palourdes. Ces dernières ont vu leur activité gravement affectée par l'interdiction de la collecte, imposée officiellement à partir de 2017 et encadrée par un décret en mars 2021. Ce changement de cadre réglementaire, combiné à l'absence d'alternatives immédiates, a mis en lumière la nécessité d'accompagner ces groupes dans la reconversion professionnelle. Le projet a mis en œuvre des activités de soutien à la diversification et à la création de micro-entreprises (activités 3.2.3 et 3.2.4). Les microcrédits prévus dans le cadre de l'activité 3.2.4 ont permis de répondre au besoin de disposer de lignes de financement spécifiques à destination de groupes vulnérables, en particulier les femmes collectrices, les jeunes et les petits pêcheurs. Ces instruments ont contribué à lever les obstacles liés à l'accès au financement, facilitant ainsi l'autonomisation économique.

L'exemple de la reprogrammation des fonds initialement destinés à l'équipement de l'atelier de transformation à Ajim, bloqué en raison de dettes du GDAP envers la municipalité, illustre bien la capacité du projet à s'adapter : les ressources ont été utilisées pour financer des idées entrepreneuriales de quatre jeunes étudiants issus des CFPP, suite à la décision du Comité de pilotage du 13 décembre 2021.

Quant au besoin d'un label valorisant les produits de la pêche artisanale de Médenine, il n'a pas été considéré comme prioritaire par les interlocuteurs locaux et nationaux, en l'absence d'un plan de commercialisation structuré, ainsi que la production des vidéos à être utilisées dans le cadre de la gestion du musée de la Pêche artisanale auprès du CFPP de Zarzis (act. 2.1.3¹¹). À l'inverse, la certification pour l'exportation, requise légalement, a été jugée plus utile et pertinente.

Concernant le **Résultat 4**¹², bien que le projet ait prévu **l'élaboration de Master Plans pour le développement intégré de zones côtières**, notamment à Gabès et Médenine, les entretiens n'ont pas révélé une appropriation locale significative de ces documents, ni une connaissance claire de leur contenu ou de leur finalité.

¹⁰ R3 : Les activités de production sont améliorées et diversifiées pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes et aux femmes.

¹¹ A2.1.3 : N°5 Nouvelles vidéos éducatives pour le musée de l'École de Zarzis.

¹² R4 : Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition au MARPH des plans de développement côtier (Masterplan).

5.1.2 DANS QUELLE MESURE LE PROJET PREND-IL EN COMPTE LES CONDITIONS, POSSIBILITES ET OPPORTUNITES DES PARTIES PRENANTES ?

L'identification des parties prenantes du projet NEMO Kantara par l'équipe d'évaluation, s'est appuyée sur une revue documentaire (document de projet, rapports d'activités) et sur les entretiens menés lors de l'évaluation ex post. Elle met en évidence un dispositif d'acteurs cohérent, avec des degrés d'implication variables selon les composantes du projet.

Une cartographie initiale avait été réalisée en amont par le CIHEAM Bari, en concertation avec les institutions nationales, notamment la **Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture (DGPA)**, afin d'assurer une cohérence avec les interventions précédentes (NEMO I et II).

Le projet depuis sa conception mobilise un ensemble d'acteurs institutionnels, techniques et communautaires, en cohérence avec ses objectifs multisectoriels (pêche artisanale, inclusion économique, gouvernance territoriale, environnement côtier). La diversité des profils impliqués dans la mise en œuvre et le pilotage du projet, telle que documentée dans les rapports d'activités et confirmée par les entretiens de terrain, reflète une intention claire de s'ancrer dans les dispositifs nationaux existants, renforçant ainsi la pertinence structurelle de l'intervention.

La DGPA, en tant qu'autorité nationale de référence pour le secteur, joue un rôle central dans la gouvernance stratégique du projet, assurant le lien avec les politiques publiques de la pêche et garantissant l'alignement avec les priorités nationales. L'INSTM, à travers sa fonction de recherche appliquée, apporte une expertise scientifique précieuse, notamment en matière de valorisation des produits halieutiques et de qualité sanitaire, ce qui soutient la pertinence technique des actions dans le secteur de la pêche durable.

Les CRDA assurent l'ancrage territorial du projet et facilitent l'accès aux bénéficiaires dans les zones ciblées. Leur rôle d'interface entre les institutions centrales et les communautés locales est essentiel à la contextualisation des activités. Toutefois, la forte rotation du personnel observée limite leur continuité opérationnelle, ce qui affecte partiellement la pertinence fonctionnelle du dispositif.

L'APIP, responsable des infrastructures portuaires, garantit la conformité technique des ouvrages livrés, en lien avec les normes nationales. Sa mobilisation renforce la pertinence opérationnelle des investissements réalisés, bien que la coordination environnementale avec l'Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (APAL) et le Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT) demeure ponctuelle et non institutionnalisée.

L'AVFA, à travers les CFPP, soutient la pertinence des actions de formation et de professionnalisation des jeunes dans le secteur halieutique.

Les GDAP et autres organisations professionnelles sont des relais pertinents pour la mobilisation communautaire. Leur connaissance du terrain et leur ancrage local rendent leur implication cruciale pour la mise en œuvre des activités de structuration économique et sociale. Leurs limites en matière de gestion justifient l'effort d'accompagnement prévu par le projet.

L'UTSS et l'UTAP ont été identifiés comme parties prenantes dans la phase d'identification du projet. L'UTSS, en particulier, dispose d'une connaissance approfondie du territoire et d'une expérience confirmée dans la mise en œuvre de projets similaires, notamment le projet NEMO

II. Leur mobilisation renforce la dimension participative et l’ancrage local du projet. Toutefois, leur rôle opérationnel dans NEMO Kantara est resté ponctuel et aurait pu être davantage structuré dans la gouvernance du projet.

En revanche, certains acteurs dont les mandats sont directement en lien avec les objectifs du projet n’ont pas été pleinement intégrés dans la cartographie initiale. C’est notamment le cas du Centre Technique de l’Aquaculture (CTA), qui joue un rôle actif dans l’encadrement des projets aquacoles à travers des visites de terrain régulières, apportant des solutions concrètes à des problématiques techniques spécifiques telles que les pathologies, l’alimentation ou la croissance, notamment dans le secteur des bivalves.

De même, plusieurs institutions à fort potentiel de contribution – telles que l’Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA), rattachée au MARHP, l’Agence de Promotion de l’Industrie et de l’Innovation (APII), sous la tutelle du Ministère de l’Industrie, des Mines et de l’Énergie, ainsi que l’Agence Nationale pour l’Emploi et le Travail Indépendant (ANETI), relevant du Ministère de l’Emploi et de la Formation Professionnelle – n’ont pas été mobilisées, malgré la forte cohérence de leurs missions avec les finalités du projet, en matière de développement économique, d’innovation et d’insertion professionnelle.

L’absence ou la faible présence de ces acteurs dans la cartographie réelle des parties prenantes traduit une opportunité manquée de coordination intersectorielle, limitant la capacité du projet à renforcer les synergies avec les politiques publiques connexes.

L’annexe 4 présente une analyse détaillée et structurée des parties prenantes, sur laquelle cette synthèse est fondée.

5.1.3 DANS QUELLE MESURE LES ACTIONS DU PROJET CONTRIBUENT-ELLES A L’ATTEINTE DES OBJECTIFS ET RESULTATS PREVUS ?

Le cadre logique du projet repose sur une structure verticale à quatre niveaux, conformément aux standards en matière de gestion axée sur les résultats.

La logique d’intervention est cohérente et basée sur une relation de cause à effet. Toutefois des lacunes majeures s’observent.

Bien que résultats aient été déclinés de manière opérationnelle dans un portefeuille fourni de 35 activités regroupées en **12 clusters thématiques d’activités**¹³, cette structuration claire dans le DdP ne se retrouve pas dans la version formelle du cadre logique L’absence des “**Activités**” est une omission méthodologique qui limite la lisibilité de la chaîne logique entre ressources, activités, résultats et objectifs du projet. Une version actualisée du Cadre logique, élaborée par les évaluateurs, est disponible à l’annexe 11. Elle inclut parmi les activités les clusters thématiques, permettant une meilleure compréhension du projet dans son ensemble.

Il convient de noter qu’en 2019, le Cadre logique des projets avec le CIHEAM semblait avoir été élaboré différemment de celui des projets promus par les ONG, qui incluait également une indication des activités et des ressources nécessaires.

¹³ Résultat 1 (OS1) : 3 clusters – 8 activités ; Résultat 2 (OS1) : 3 clusters – 12 activités ; Résultat 3 (OS1) : 3 clusters – 9 activités ; Résultat 4 (OS2) : 1 cluster – 3 activités ; Résultat 5 (OS1 & OS2) : 1 cluster – 2 activités.

Il est à noter que le résultat **R1.2 regroupe, sous une seule formulation, des domaines d'intervention hétérogènes** — éducation (formation professionnelle), production et commercialisation — qui relèvent de logiques d'action et de dispositifs institutionnels distincts. Si la formation professionnelle peut être considérée comme un service de base, la production et la commercialisation ne répondent pas à cette même classification, relevant plutôt de dynamiques économiques ou entrepreneuriales.

Par ailleurs, **les deux dimensions de la compétitivité** de l'industrie de la pêche identifiées dans le projet — à savoir les infrastructures et les services de base — ne correspondent que partiellement aux clusters d'activités associés au résultat, **la dimension équipement étant absente** et notamment en relation avec le cluster 2.3 :

- Cluster 2.1 : Écoles et centres de formation professionnelle ;
- Cluster 2.2 : Infrastructures des pêcheurs ;
- Cluster 2.3 : Cogestion et certification des palourdes.

Cette incohérence dans la structuration interne se répercute également sur le dispositif de suivi : **l'absence de ventilation claire dans les indicateurs rattachés** (voir point 5.1.4) rend difficile une analyse rigoureuse des relations de cause à effet, et limite la capacité de suivi et de comprendre l'impact pour chacun des sous-domaines concernés.

Quant au **R1.3** soulève des défis comparables, en **combinant dans une même formulation deux objectifs de nature différente : l'amélioration des activités économiques existantes et la diversification vers de nouveaux secteurs**. Cette approche fusionnée tend à masquer les écosystèmes institutionnels distincts requis pour la mise en œuvre de chacune de ces orientations ainsi que des compétences institutionnelles différentes. En effet, si l'amélioration des activités existantes relève des compétences techniques du CIHEAM ou du MARHP, la diversification économique nécessite d'autres compétences ainsi que l'intervention d'autres acteurs, tels que l'ANETI ou l'APII, qui n'ont pas été identifiés parmi les parties prenantes du projet, ainsi que d'acteurs issus de la société civile ou du secteur privé qui auraient pu être mobilisés pour renforcer la cohérence et la complémentarité des interventions.

Par ailleurs, les indicateurs de suivi définis pour ce résultat sont peu différenciés et ne permettent pas de distinguer clairement les effets spécifiques de l'amélioration des activités de ceux liés à la diversification économique, comme souligné au point 5.1.4. Cette indistinction limite l'analyse des contributions respectives et complique l'évaluation de la portée effective du résultat.

D'ailleurs **le cluster plus concerné par ce résultat est le 3.2 Promotion des entreprises de la pêche et diversification, notamment l'activité A.3.2.4**, qui regroupe sous une même désignation « Création et gestion du fonds d'investissement » concentre 3 typologies d'investissement, à savoir i) Un fonds d'investissement de microcrédits de 400.000 Euros, ii) Un financement en nature pour a. la rénovation du quai du port d'Ajim ; b. l'installation de Systèmes Intelligents de Distribution d'eau et d'électricité (SIDE) dans 10 ports ; iii) Des microprojets cofinancés à 90%. En outre, la reconversion de l'activité (2.2.3) dans l'activité promotion de 4 start up. Par ailleurs, cette activité a absorbé 81 % du budget total alloué au résultat R1.3, sans ventilation claire selon la nature des actions, ce qui a limité les capacités de suivi et de redevabilité (voir 5.4.1).

5.1.4 DANS QUELLE MESURE LE PROJET PREVOIT-IL DES MECANISMES DE SUIVI ET D'EVALUATION EFFICACES ?

Le projet Nemo Kantara a été doté d'un cadre logique visant à orienter les actions et à assurer un certain suivi des résultats. Toutefois, l'analyse de ce cadre logique révèle plusieurs limites structurelles qui affectent la qualité du système de suivi et d'évaluation (S&E), tant en termes de mesurabilité que d'utilité pour la gestion adaptative du projet.

Bien que certains indicateurs soient présents pour les **objectifs spécifiques et les résultats**, la majorité d'entre eux restent des indicateurs de processus (ex. nombre d'activités, personnes formées) plutôt que d'**Objectifs Spécifiques orientés** au changements **ou impact (Objectif Général)**, ne permettant pas de mesurer avec précision les changements induits par le projet.

L'absence, dans la majorité des cas, de **valeurs de référence (lignes de base) et de valeurs cibles** limite l'évaluation rigoureuse du degré d'atteinte des objectifs et des résultats fixés. Cette lacune concerne également la **désagrégation des données par zone** d'intervention et par genre, pourtant essentielle pour apprécier les effets différenciés du projet sur les territoires et les groupes cibles.

D'ailleurs, il est à noter **que l'OG du projet n'est assorti d'aucun indicateur mesurable**, ce qui empêche toute analyse d'impact global.

Dans l'annexe 11, Cadre logique avec groupes clusters et indicateurs d'impact, certains indicateurs d'impact ont été proposés, en partie attribuables aux sources de vérification indiquées par l'organisme de mise en œuvre.

Concernant les OS :

- OS1 : Améliorer et diversifier la production et les revenus des opérateurs de la pêche dans les gouvernorats de Gabès et Médenine¹⁴. Les indicateurs exprimés en pourcentage ou en valeur absolue sont, en théorie, pertinents car ils visent à mesurer les effets directs du projet, bien que d'une manière quantitative. Toutefois, leur utilité reste limitée en l'absence de lignes de base fiables, ce qui empêche toute évaluation comparative des progrès réalisés.
- OS2 : Renforcer les capacités de planification côtière durable dans 5 régions pilotes (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte)¹⁵. Les indicateurs sont davantage quantitatifs (nombre de plans, de fonctionnaires impliqués) et uniquement deux indicateurs (ii et iii) incluent une valeur cible qualitative, permettant d'apprécier les changements produits par le projet.

¹⁴ Indicateurs de OS1 : i) N. et type d'activités productives/genre financées par le fonds du projet ; ii) % incrément des Revenus des opérateurs de la pêche (SMBSP de Zarzis, des GDAP) ; iii) % incrément des Revenus de des opérateurs de la pêche (SMBSP de Zarzis, des GDAP) ; iv) % Investment (service et infrastructure réalisée ; v) % incrément N et type activité productive/genre ; vi) N. Ton Export crabes/palourdes (Gabès/Médenine).

¹⁵ Indicateurs de OS2 : i) N. Fonctionnaires locaux qui contribuent à la rédaction des plans locaux ; ii) Au moins 1 région a développé indépendamment sa propre stratégie de planification régionale ; II) n. initiatives de développement côtier développées indépendamment par le CRDA / la région.

Concernant les Résultats :

R1 : Les organisations locales et les acteurs institutionnels de la filière pêche de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles¹⁶:

Les indicateurs visent à capturer des dynamiques organisationnelles, des formes de gouvernance partagée (comme la cogestion) et des progrès en matière de mise en réseau. Certains, notamment ceux liés à la cogestion, sont pertinents au regard du résultat attendu.

Cependant, plusieurs limites méthodologiques réduisent leur portée :

- **Formulation floue et composite** : plusieurs indicateurs regroupent en une seule ligne différentes dimensions (ex. genre, nombre de projets, sources de financement), ce qui en limite l'interprétation.
- **Focalisation sur les réalisations** : certains indicateurs mesurent surtout des activités (N. opérateurs impliqués dans la cogestion/genre), sans capter les effets structurels comme le renforcement des capacités ou l'appropriation institutionnelle.
- **Manque d'indicateurs sur les compétences renforcées** : aucun indicateur ne permet de mesurer directement l'évolution des capacités organisationnelles ou techniques des acteurs impliqués.

R2 : La compétitivité de l'industrie de la pêche est renforcée par l'amélioration des infrastructures et/ou des services de base (éducation, production et commercialisation) pour répondre à la demande locale et internationale¹⁷:

Les indicateurs du Résultat 2 traduisent une volonté de mesurer des effets économiques liés à la compétitivité de la filière pêche (productivité, revenus, réduction des coûts, certification à l'export).

Toutefois, plusieurs limites réduisent leur portée évaluative :

- **Ambiguïté méthodologique** : des concepts comme « productivité » ou « réduction des coûts » ainsi que « produit écarté/non vendable » ne sont pas définis ni opérationnalisés, rendant leur mesure peu fiable.
- **Déconnexion partielle du contexte** : la référence à l'exportation des palourdes – espèce dont la collecte était interdite dans la période de mise en œuvre du projet – rend cet indicateur partiellement obsolète.
- **Manque d'indicateur relié à l'investissement en éducation** : bien qu'un cluster d'activités ait été mis en place, aucun indicateur n'est prévu pour permettre une analyse focalisée sur ce volet.

¹⁶ Indicateurs de R1 : i) % d'incrément des n. Projets/genre/moyens financement ; ii) % incrément N. membres/genre payants n. initiative politiques des organisations ; iii) N. projets/activités conjointes entre GDAPs ou GDAP/SMBSP (au moins 2) ; iv) N. opérateurs impliqués dans la cogestion/genre ; v) N. lagunes/sites cogérés ; N. réseaux ;

¹⁷ Indicateurs de R2 : i) % augmentation productivité/revenus ; ii) % du produit écarté/non vendable ; iii) Réduction des coûts de production ; iv) N. et type services assurés/genre ; iv) % augmentation produit certifié Ton. Exportation (crabs et palourdes) ;

R3 : Les activités de production sont améliorées et diversifiées pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes et aux femmes.¹⁸

L'analyse des indicateurs du Résultat 3 met en lumière une intention claire de mesurer les effets du projet sur la diversification économique et l'inclusion des groupes cibles (jeunes et femmes). Toutefois, plusieurs limites nuisent à la précision et à la portée de ces indicateurs :

- **Formulation majoritairement quantitative** : les indicateurs se concentrent sur des dénombrements (nombre d'entreprises, d'activités, de postes de travail) sans intégrer d'éléments qualitatifs permettant d'évaluer la viabilité, la pérennité ou la performance de ces initiatives. L'indicateur « % de revenu » sans précisions méthodologiques sur la collecte des données de revenu, ni distinction par genre ou type d'activité, reste peu exploitable pour évaluer les effets économiques réels sur les bénéficiaires.
- **Manque d'indicateurs de parcours ou de durabilité** : aucun indicateur ne permet de suivre l'évolution des entreprises créées, leur formalisation, ou leur accès aux dispositifs publics (ex. APIA, ANETI), alors que cela constitue un enjeu central du Résultat 3.
- Manque d'indicateurs qui mesurent spécifiquement la performance ou le retour des **fonds d'investissement** (activité 3.2.4) selon leur répartition effective entre les activités de diversification et celles de renforcement de la chaîne de valeur halieutique, compte tenu qu'il a été structuré autour de plusieurs instruments : dons directs à 100%, financements en nature (« in kind »), co-financements partiels à hauteur de 50 à 90 %, et une ligne de crédit.
- Manque d'indicateurs de suivi, d'adoption par les producteurs, ni de leur impact sur la demande ou la valeur ajoutée des actions de **marketing territorial et de labellisation**.

R4 Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition au MARPH des plans de développement côtier (Masterplan)¹⁹ :

Bien que les indicateurs semblent cohérents avec la logique du résultat attendu, ils présentent plusieurs limites méthodologiques qui en restreignent la portée évaluative :

- **Formulation imprécise** : il n'est pas précisé par quelle instance les plans doivent être adoptés, ce qui fragilise la portée institutionnelle de l'indicateur.
- **Flou sur les mécanismes de financement** : l'indicateur relatif aux « fiches financées » ne précise ni l'entité responsable de la recherche ni celle chargée de mobiliser les financements. Ce manque de clarté fragilise à la fois la portée évaluative de l'indicateur et la mise en œuvre effective de l'action, en laissant indéterminée la responsabilité institutionnelle de cette démarche clé.
- **Absence d'un indicateur sur la capitalisation ou la mobilisation effective des plans** : aucun indicateur ne permet d'évaluer si ces Masterplans ont été intégrés dans les politiques publiques ou mobilisés pour la levée de fonds, ce qui limite la mesure de leur impact.

Le Cadre Logique inclut par ailleurs un résultat transversal intitulé « Gestion et coordination », qui ne figure pas en tant que tel dans le Document de projet. Les indicateurs associés à ce résultat²⁰, bien qu'ils comportent partiellement des valeurs cibles, sont exclusivement des

¹⁸ Indicateurs de R3 : i) N. d'entreprises gérées par des femmes/jeunes ; ii) N. des activités de diversification ; iii) % de revenu par les activités productives ; iv) N. postes de travail ; v) N. Nouveaux profils/activités.

¹⁹ Indicateurs de R4 : i) N. plans de développements locaux adoptés ; ii) N. fiches financées

²⁰ i) N 5 Comités techniques Régionaux ; ii) N. Réunions du Comités de pilotage ; iii) N. missions monitoring ; iv) N. missions évaluation int. (2 intermédiaires et 1 final) /ext. (1 final).

indicateurs d'activités (ex. nombre de réunions, nombre de rapports produits), ce qui limite leur capacité à mesurer la qualité de la coordination ou son effet sur la mise en œuvre globale du projet.

D'ailleurs, la colonne des hypothèses inclut des éléments pertinents relatifs à des facteurs externes, alors qu'elle présente des incohérences méthodologiques, notamment par l'insertion d'hypothèses portant sur des engagements attendus des partenaires, ce qui ne relève pas de facteurs réellement extérieurs au projet, et par la présence d'hypothèses au niveau de l'objectif général, ce qui n'est pas conforme à la pratique standard du cadre logique.

Dès sa formulation, le projet NEMO Kantara a prévu **un dispositif de suivi et d'évaluation structuré**, tel que défini dans le Document de projet (point 4.4). Celui-ci reposait sur plusieurs instruments : comités de pilotage, réunions régionales, suivi trimestriel, visites de terrain, et cadre logique doté d'indicateurs. Ce plan visait à permettre une adaptation continue, fondée sur les résultats et l'analyse régulière de la mise en œuvre.

5.1.5 DANS QUELLE MESURE LE PROJET A-T-IL ETE FORMULE DE MANIERE A INFLUER SUR LA PROTECTION DES DROITS DE L'HOMME, LES DYNAMIQUES DE GENRE ET D'INCLUSION SOCIALE, AINSI QUE SUR LES PROCESSUS CONCERNANT LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT?

Dès sa conception, le projet Nemo Kantara intègre dans ses orientations générales plusieurs dimensions clés liées à la protection des droits humains, à l'égalité de genre, à l'inclusion sociale et à la durabilité environnementale. Ces dimensions apparaissent tant dans les justifications du projet que dans le choix des zones d'intervention, caractérisées par des formes d'exclusion géographique, sociale, économique ou écologique.

Protection et promotion des droits humains : Le projet s'appuie sur une approche participative fondée sur l'empowerment des acteurs locaux et la cogestion des ressources, favorisant une gouvernance inclusive des territoires côtiers. Les droits économiques et sociaux sont indirectement promus à travers le soutien à des formes alternatives de revenus, à l'auto-entrepreneuriat, à la formation et à la participation des communautés locales dans les processus décisionnels. L'approche de cogestion, centrale dans le Résultat 1, renforce la participation communautaire et vise à reconnaître les droits des petits pêcheurs dans la gestion durable des ressources.

Égalité de genre et lutte contre l'exclusion fondée sur le genre : La promotion de la participation économique des femmes est un axe transversal du projet, et qui bien répond à l'approche de l'acronyme de l'anglais Gender Equality and Women's Empowerment. promotion de l'Égalité des sexes et autonomisation des femmes, dans son acronyme en anglais Gender Equality and Women's Empowerment (GEWE). Celle-ci se traduit par l'accompagnement spécifique de groupes de femmes dans les activités de diversification économique (AGR), par la facilitation de leur accès au microcrédit (activité 3.2.4), ainsi que par la création de postes pour les femmes dans les activités de formation ou de transformation des produits. Toutefois, le projet n'a pas adopté de stratégie explicite ou d'outils formalisés de genre (tels qu'une analyse de genre ou des indicateurs sexospécifiques désagrégés systématiquement par activité). De plus, certains résultats ont souffert d'une faible désagrégation des données par sexe et par région, limitant l'analyse précise des effets genrés du projet.

Inclusion sociale : Le projet cible explicitement des groupes en situation de vulnérabilité, notamment les jeunes sans emploi, les femmes marginalisées, et les petits pêcheurs dans des zones défavorisées. La mise en place de formations professionnelles adaptées (Résultat 2), l'accompagnement à la création d'entreprise (Résultat 3) et l'appui aux organisations communautaires (Résultat 1) participent d'une stratégie d'inclusion sociale active. Toutefois il est à souligner qu'aucun volet d'action ou adaptation spécifique n'a ciblé les personnes vivant avec un handicap, ce qui constitue une lacune au regard du principe d'inclusion.

Environnement et durabilité : La composante environnementale est intégrée à travers plusieurs dimensions. D'abord, le projet soutient la cogestion des lagunes, l'amélioration des pratiques de pêche et la promotion d'alternatives durables à la surexploitation, notamment par le biais d'activités d'aquaculture (Résultat 2). Ensuite, l'intégration de solutions intelligentes (énergie solaire dans l'éclairage des appontements, l'économies d'eau et électricité) dans les infrastructures appuyées (appontements, marché en gros de poissons à Houmt Souk) illustre une volonté de transition énergétique. L'APAL a été impliquée dans la validation environnementale des sites d'intervention, bien que son rôle n'ait pas été institutionnalisé. Enfin, il est à noter que l'interdiction de la pêche à la palourde dans le golfe de Gabès, bien qu'antérieure au projet, semble ne pas avoir été suffisamment prise en considération lors de sa formulation, étant donné que les actions prévues ne sont liées qu'à la cogestion et certification des palourdes (cluster 2,3)²¹ du R1.2.

5.2 Cohérence

La cohérence interne du projet apparaît globalement satisfaisante au regard des priorités nationales et régionales. En revanche, des limites notables sont observées dans l'articulation avec les projets et programmes mis en œuvre par d'autres acteurs opérant dans les mêmes secteurs ou territoires, ce qui a restreint les opportunités de synergies concrètes et de coordination interinstitutionnelle.

Nemo Kantara s'inscrit dans les objectifs des Plans de développement 2016–2020 et 2023–2025, ainsi que dans plusieurs stratégies sectorielles en vigueur, notamment la Stratégie nationale de gestion intégrée des zones côtières (GIZC), la Stratégie de transition écologique (SNTE), la Stratégie pour l'économie bleue (en cours d'élaboration) ou encore le Plan d'action pour la biodiversité.

Il répond également aux engagements internationaux de la Tunisie tels que les ODD, le pacte vert de l'UE pour développer l'économie bleue la CDN 2021 et les directives de la FAO pour la pêche artisanale.

Bien que plusieurs programmes portés ou cofinancés par le CIHEAM aient présenté des convergences thématiques et géographiques avec NEMO Kantara, aucune articulation concrète n'a été documentée dans les rapports d'avancement ou le rapport final. Aucune référence à des actions conjointes, à une planification coordonnée ou à des mécanismes formels de collaboration n'y figure.

Sur le **plan institutionnel**, le projet a favorisé une coordination fonctionnelle entre les différents niveaux du MARHP – directions centrales, CRDA et structures locales – permettant d'amorcer une dynamique de cogestion territoriale cohérente avec les orientations politiques nationales. Toutefois, dans le contexte de recentralisation amorcé depuis 2023, avec la suspension des conseils municipaux et la reconfiguration

²¹ Cluster 2.3 Cogestion et certification des palourdes A2.3.1 Restructuration, équipement et accréditation des laboratoires du réseau d'auto-contrôle et surveillance sanitaire des mollusques bivalves ; a2.3.2 Ajustements structurels et intégration avec le personnel de soutien aux Laboratoires ; a2.3.3 Formation de techniciens de laboratoire en Tunisie et en Italie ; 2.3.4 Analyse du stock de palourdes et acquisition d'équipements de support pour la surveillance du stock ; a2.3.5 Acquisition et installation d'équipements de support pour la surveillance du stock (Gabès et Médenine) et des unités container pour la reproduction des palourdes (Gabès).

des responsabilités au niveau des gouvernorats, la pérennisation des dispositifs élaborés, notamment ceux du Résultat 4, apparaît incertaine.

Sur le plan externe, bien que le DdP ait initialement identifié des initiatives complémentaires, aucune mise à jour de cette cartographie des projets et acteurs n'a été effectuée au cours de la mise en œuvre. Cette lacune a freiné la mise en synergie avec d'autres interventions opérant dans les mêmes secteurs et sur les mêmes territoires – en particulier dans les gouvernorats de Gabès et Médenine – au cours de la même période. De nombreux projets, portés par des acteurs publics, privés ou internationaux, ont ainsi évolué en parallèle, sans articulation structurée avec le projet NEMO Kantara.

Par ailleurs, un **déficit de coordination sectorielle a été signalé entre les bailleurs de fonds** eux-mêmes, comme relevé dans plusieurs entretiens menés dans le cadre de l'évaluation. Aucune instance de concertation ou de pilotage stratégique, chapeautée par les autorités tunisiennes compétentes, n'a été activée ou consolidée pour favoriser la complémentarité, réduire les risques de duplication, ou aligner les priorités d'intervention.

5.2.1 Cohérence interne

5.2.1 DANS QUELLE MESURE LE PROJET CONTRIBUE-T-IL AUX PLANS ET POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT EN FAVEUR DES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES ?

5.2.2.1 Cohérence interne générale

Le projet NEMO Kantara s'inscrit de manière cohérente dans les priorités nationales tunisiennes en matière de développement durable, en particulier celles exprimées dans le Plan de développement quinquennal 2016–2020 et le Plan de développement 2023–2025, qui mettent l'accent sur la gouvernance territoriale, la valorisation des ressources naturelles, l'économie verte et bleue, et la réduction des disparités régionales. Il répond ainsi aux objectifs nationaux de durabilité et d'inclusion socioéconomique en milieu côtier.

Cadres stratégiques nationaux

Le projet est aligné avec les cadres stratégiques suivants :

- **La Stratégie nationale de gestion intégrée des zones côtières (GIZC)**, renforcée par la ratification par la Tunisie en 2022 du Protocole GIZC de la Convention de Barcelone, et mise en œuvre sous la coordination de l'APAL.
- **La Stratégie nationale de transition écologique (SNTE)** adoptée en 2023, articulée autour de cinq axes, notamment la gouvernance environnementale, l'économie verte et bleue, et la gestion durable des ressources.
- **La Stratégie nationale pour l'économie bleue**, en cours de formalisation depuis 2020, qui vise la durabilité de la pêche, la traçabilité, la modernisation des ports et l'émergence de nouvelles filières telles que le crabe bleu, en lien avec plusieurs initiatives méditerranéennes.
- **Le Plan stratégique pour le développement des exportations halieutiques à l'horizon 2025**, élaboré par le GIPP, qui soutient la compétitivité du secteur.
- **La Stratégie et Plan d'Action Nationaux pour la Biodiversité 2018–2030 (SPANB 2018–2030)**, élaborés sous l'égide du Ministère de l'Environnement, intégrant la biodiversité marine dans les outils de planification sectorielle.
- **La Politique nationale de décentralisation**, portée par le Code des collectivités locales, bien que sa mise en œuvre ait été partiellement suspendue, reste en cohérence avec l'approche territoriale du projet.

Engagements et cadres stratégiques internationaux et régionaux

Le projet s'inscrit également dans les engagements internationaux de la Tunisie, et dans les cadres stratégiques méditerranéens :

- Le **Plan d'Action Stratégique pour la Méditerranée (PAS MED 2016–2025)**, coordonné par le **PNUE/PAM**, qui vise à préserver l'environnement marin et côtier en Méditerranée et à promouvoir une gestion durable, intégrée et participative du littoral.
- Les **Objectifs de Développement Durable (ODD)** des Nations Unies, et en particulier :
 - **ODD 14** : Conserver et exploiter de manière durable les océans et les ressources marines ;
 - **ODD 13** : Prendre des mesures urgentes pour lutter contre les changements climatiques ;
 - **ODD 5** : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- Le **pacte vert de l'UE pour développer l'économie bleue (2019)** visant la décarbonisation des activités maritimes, favoriser la gestion durable des ressources marines et stimuler l'innovation pour des pratiques plus respectueuses de l'environnement, couvrant ainsi des domaines comme l'énergie éolienne en mer, la pêche durable, l'aquaculture écologique et le tourisme côtier à faible impact.
- La **Contribution Déterminée au niveau National (CDN 2021)** et la **Stratégie Climat 2050**, dans lesquelles la Tunisie s'engage à réduire ses émissions de GES et à renforcer l'adaptation aux effets du changement climatique, en particulier dans les zones côtières.
- Les **Directives volontaires pour assurer la durabilité de la pêche artisanale de la FAO**, et les principes de **gouvernance responsable des régimes fonciers et des ressources naturelles**, qui guident les démarches de cogestion et d'inclusion locale promues par le projet.

En parallèle le projet s'inscrivait dans un environnement technique favorable, marqué par la présence de plusieurs initiatives méditerranéennes avec lesquelles le **CIHEAM Bari** est directement ou indirectement lié, notamment :

- **FISH MED NET (2019–2022)**, dont le CIHEAM Bari était promoteur principal, axé sur la diversification économique des pêcheurs artisanaux (tourisme, transformation, circuits courts) ;
- **COPEMED II**, projet FAO multilatéral auquel le CIHEAM a contribué, visant la cogestion scientifique et participative des pêches ;
- **MedAID (2017–2021)**, dans lequel le CIHEAM est intervenu comme partenaire technique, pour promouvoir une aquaculture durable ;
- et les programmes de la **Commission générale des pêches pour la Méditerranée (GFCM/FAO)**, avec lesquels le CIHEAM collabore régulièrement dans une logique de diffusion des normes et bonnes pratiques.

Malgré la complémentarité évidente entre ces programmes et le projet évalué – tant en termes d'approches que de zones d'intervention – **les rapports d'avancement et le rapport final n'incluent aucune référence concrète à des actions conjointes avec les programmes mis en œuvre par CIHEAM, à une planification partagée ou à des mécanismes de coordination.**

Il est donc probable que les **synergies potentielles n'aient pas été pleinement exploitées** durant la mise en œuvre.

D'un point de vue institutionnel, le projet a activé une coordination fonctionnelle entre les différents niveaux du **MARHP**, mobilisant directions générales, CRDA et structures locales.

Cette approche intégrée a permis d'initier une dynamique de cogestion territoriale, encore en phase de consolidation, mais en ligne avec les orientations politiques du pays.

Toutefois il est à signaler que dans le contexte institutionnel actuel, marqué par la suspension des conseils municipaux depuis 2023, la mise en œuvre effective de la décentralisation connaît une phase de reconfiguration par le biais d'une recentralisation au niveau de Gouvernorat et de Conseil Régional. Dans ce nouveau contexte, les produits élaborés dans le cadre du Résultat 4 risquent d'être réexaminés à la lumière des procédures et cadres de validation (voir points Impact et Durabilité).

5.2.1.2 Cohérence interne avec les projets NEMO promus par le CIHEAM

L'analyse de cohérence entre les projets NEMO I, NEMO II et NEMO Kantara, avec un aperçu du projet NEMO Hout, révèle un héritage mitigé. Si NEMO Kantara a bénéficié de certains enseignements tirés des projets précédents, certaines recommandations clés n'ont pas été suffisamment intégrées, ce qui offre matière à réflexion pour les activités futures. Le projet NEMO Hout s'inscrit dans la continuité sectorielle, se concentrant principalement sur la zone de Médenine, contrairement à NEMO Kantara, qui comprenait également des activités d'élaboration de plans de gestion dans les régions de Sfax et de Nabeul.

Enseignements tirés et intégration positive au projet NEMO Kantara

Le projet NEMO Kantara a mis en œuvre avec succès plusieurs recommandations issues de l'évaluation finale des projets NEMO I et NEMO II, notamment :

- **Microcrédit et soutien financier** : D'après les résultats des entretiens, NEMO Kantara a bénéficié de l'évaluation finale des projets précédents, qui a identifié une institution exclusivement dédiée à l'octroi de microcrédits (Enda Tamwel), dont le capital d'investissement n'a pas été érodé à ce jour et est effectivement réinvesti.
- **Réduction des coûts de gestion** : NEMO Kantara a réussi à réduire ses coûts de gestion à 37 %, une amélioration significative par rapport aux 66 %-73 % de NEMO I et 22 %-30 % de NEMO II (ce dernier ayant déjà bénéficié d'économies d'échelle grâce au chevauchement temporel avec NEMO I).
- **Renforcement des GDAP** : Le renforcement des capacités des Groupements de Développement Agricole et Halieutique (GDAP) a été érigé en priorité par NEMO Kantara, comme le soulignent les évaluations de NEMO I et II.
- **Inclusion de la SMBSP Zarzis** : Contrairement aux projets précédents, la SMBSP Zarzis, qui avait été exclue du financement de NEMO I et II, a bénéficié du financement de NEMO Kantara pour l'acquisition d'un véhicule frigorifique.

Opportunités manquées et défis non résolus

Malgré les progrès réalisés, le projet NEMO Kantara n'a pas pleinement mis en œuvre plusieurs recommandations clés :

- **Filière de la pêche** : Les recommandations concernant le développement des filières halieutiques, notamment celle du crabe bleu, n'ont pas été suffisamment prises en compte. Bien que des activités de réparation et de construction d'engins de pêche au crabe bleu aient été mises en œuvre, la stratégie de valorisation de ce secteur n'a pas été suffisamment élaborée. De plus, le cahier des charges du crabe bleu n'a été finalisé qu'à la fin du projet (mars 2023) et, selon les entretiens, n'était pas connu des parties prenantes. La diversification a été interprétée au sens large, incluant des secteurs non

liés au développement des communautés côtières, tant pour les start-ups que pour les projets de cofinancement et les prêts.

- **Filière d'approvisionnement en palourdes** : Le projet a développé une filière d'approvisionnement complète pour la production et la commercialisation des palourdes, malgré le précédent rapport d'évaluation qui soulignait que depuis 2017, l'ensemble du littoral de Médenine était déclaré « zone C » à haut risque sanitaire. Cette conclusion n'a pas été suffisamment prise en compte dans l'analyse stratégique.
- **Problème fiscal au sein du GDAP d'Ajim** : L'un des effets négatifs de NEMO I est que le GDAP des femmes d'Ajim, qui avait bénéficié d'une formation à la transformation du poulpe et du crabe bleu, n'a pas pu obtenir le financement nécessaire au lancement d'activités de diversification gastronomique en raison d'une irrégularité fiscale avec l'APIP. Cette irrégularité n'a pas été identifiée lors du développement du projet Nemo Kantara, mais a été détectée lors du rapport de démarrage entre novembre 2019 et janvier 2020.
- **Chaîne du froid** : Le renforcement de la chaîne du froid, identifié comme une faiblesse dans NEMO II, a été limité dans NEMO Kantara, la production de glace restant insuffisante (seulement 3 tonnes sur les 12 souhaitées par les bénéficiaires) pour les deux projets financés sur les 40 allouées.
- **Statut du centre polyvalent** : Le statut de cogestion du centre polyvalent, élaboré lors de NEMO I, n'a pas été mis en œuvre de manière opérationnelle. La mesure, initialement prévue comme une activité autonome (Act. 1.3.3 Système de cogestion pour le Centre polyvalent de Zarzis), a été supprimée après la mission de lancement et intégrée aux activités d'appui interinstitutionnel (1.3.2), faute de budget dédié.
- **Évaluation de la croissance des revenus et du label de qualité** : NEMO Kantara n'a pas intégré l'évaluation de la croissance des revenus, déjà identifiée comme une faiblesse méthodologique et d'analyse d'impact lors de l'évaluation précédente. Elle n'a pas non plus intégré l'impact de l'utilisation du label de qualité, développé dans NEMO I, qui n'a pas été correctement mis en œuvre dans NEMO Kantara au cours des derniers mois du projet. De plus, le label de qualité n'a pas été considéré comme une priorité ni une valeur ajoutée par les parties prenantes interrogées.
- **Sous-utilisation des infrastructures** : Il convient de noter que le centre polyvalent, équipé lors du projet NEMO I, reste sous-utilisé : le musée est fermé une grande partie de l'année, et la cuisine et le réfectoire ne sont utilisés que pour quelques événements.

Continuité et éloignement avec NEMO Hout

Le projet NEMO Hout s'inscrit dans la continuité de son prédécesseur, mais avec quelques différences stratégiques.

Points forts pour l'avenir :

- **Le cadre logique complet et de haute qualité de NEMO Hout**, avec des indicateurs SMART, une base de référence et des valeurs cibles, facilitera l'analyse des résultats obtenus lors des phases de suivi et d'évaluation du projet.
- **L'accent mis sur la filière de la pêche**, malgré sa diversification sectorielle, permet de concentrer les efforts sur une zone plus restreinte, avec un potentiel d'impact mesurable plus important.
- **Les capacités de diagnostic de NEMO Kantara**, grâce à la méthodologie d'évaluation rurale participative (ERP), sont considérées comme une bonne pratique pour l'élaboration de programmes de formation et de renforcement des capacités pour le nouveau projet.

Points faibles à prendre en compte :

- La **question de l'emploi dans la filière de la pêche** reste non résolue à NEMO Hout, l'accent étant exclusivement mis sur l'entrepreneuriat, bien que l'inclusion socio-économique des femmes passe principalement par des placements en entreprise.
- Le document du projet NEMO Hout ne fait **aucune référence aux plans de développement** élaborés dans le cadre de NEMO Kantara, indiquant que l'impact du SO2, R4 est resté plutôt limité.

5.2.2 Cohérence externe

5.2.2 DANS QUELLE MESURE LE PROJET EST-IL COHERENT AVEC CEUX D'AUTRES ACTEURS DANS LE MEME CONTEXTE ?

Le DdP incluait une **cartographie initiale** de projets et d'acteurs considérés comme complémentaires, en particulier dans les domaines de la cogestion des ressources halieutiques, de l'environnement côtier et de la planification intégrée²². Cette base constituait un cadre initial propice à la coordination interinstitutionnelle et à la mise en réseau sectorielle.

Cependant, **aucune mise à jour de cette cartographie n'a été effectuée** pendant les trois années de mise en œuvre du projet. Ceci, alors même que plusieurs nouveaux projets majeurs ont été lancés dans les mêmes secteurs et/ou Gouvernorat (voir annexe 9 « Liste des principaux projets sectoriels et/ou se déroulant dans les gouvernorats de Gabès et Médenine durant la période de mise en œuvre de Nemo Kantara »).

Les entretiens menés ont confirmé ce déficit de coordination, soulignant que les échanges entre acteurs sont restés limités et peu structurés tout au long de la mise en œuvre du projet.

D'ailleurs malgré la convergence des objectifs et des zones d'intervention, **aucun mécanisme formel de coordination sectorielle** n'a été activé ou consolidé, que ce soit chapeauté par le ministère tunisien concernés – notamment le MARHP – ou au niveau des bailleurs de fonds opérant dans les mêmes domaines.

La situation est d'autant plus problématique compte tenu que **des nombreuses interventions portées par des collectivités européennes, des ONG et d'autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ou des opérateurs privés** échappent aux dispositifs institutionnels de suivi et coordination. Il en résulte un manque de vision consolidée de l'action territoriale, **limitant les synergies, la complémentarité opérationnelle et l'optimisation des ressources disponibles** ainsi que les risques de dispersion des efforts et de chevauchements entre initiatives.

²² Parmi ces initiatives mentionnées : i) **FMM/GLO/133/MUL** – FAO : Projet de soutien à la cogestion des pêches artisanales ; ii) **MedSudMed** – FAO/UE : Amélioration de la gestion halieutique en Méditerranée centrale ; iii) **COPEMED II** – FAO : Renforcement de la cogestion et des capacités nationales en pêche ; iv) **Fish4ACP** – FAO : Appui à la chaîne de valeur halieutique ; v) **MEDPOL** – PNUE : Programme méditerranéen de prévention de la pollution ; vi) **Blue Economy Initiative** – WestMed/UE : Développement intégré de l'économie bleue ; vii) **Stratégie GIZC Gabès** – GIZ : Planification intégrée des zones côtières ; viii) **APAL/PNUE** : Mise en œuvre du Protocole GIZC de la Convention de Barcelone.

En outre, cette fragmentation freine **la valorisation et la diffusion des apprentissages** issus des projets dans les cadres nationaux, régionaux et internationaux, limitant leur potentiel d'influence et de **capitalisation des savoirs**.

La valeur ajoutée du projet, reconnue par l'ensemble des parties prenantes, est sa proximité institutionnelle et humaine. Les partenaires nationaux, régionaux et les bénéficiaires locaux ont souligné la disponibilité de l'équipe et la relation de confiance établie avec les acteurs publics et de terrain, ce qui a facilité l'adaptation des activités aux réalités locales. *“Un tel niveau d'engagement, est rarement observé dans des projets portés par des institutions étrangères”* a souligné un acteur public interviewé.

5.3 Efficacité

L'analyse de l'efficacité du projet met en évidence une mise en œuvre globalement dynamique, mais à la fois contrastée.

Le projet a affiché un **niveau d'exécution élevé en termes d'activités**. Sur les 35 actions planifiées, la **grande majorité a été exécutée**, souvent après des ajustements opérationnels ou stratégiques adaptés au contexte. Bien que l'exécution quantitative ait été significative, l'évaluation des résultats montre une progression variable selon les domaines d'intervention. Toutefois, cette exécution quantitative ne s'est pas toujours traduite par une atteinte complète des résultats attendus. La reconstruction du cadre logique, en l'absence de suivi orienté aux résultats, a permis de reconstituer partiellement les effets produits, à partir d'éléments qualitatifs, d'entretiens et de données d'activité et l'efficacité apparaît hétérogène selon les composantes.

Les résultats liés au renforcement des organisations professionnelles de pêche et à l'appui à l'entrepreneuriat (R1.1 et R1.3) ont été atteints de manière satisfaisante, avec des indicateurs d'engagement positifs : création de GDPA, attribution de prêts, création d'entreprises, diversification d'activités, notamment pour les femmes et les jeunes. En revanche, les composantes relevant de l'amélioration des infrastructures (R1.2) a souffert de retards dans l'exécution alors que la planification territoriale (R2.4) n'a produit que des livrables limitant leur transformation effective en résultats par le biais de l'adoption et/ou financement des Materplans élaborés. L'analyse révèle aussi une forte exécution concentrée en fin de projet, accentuant les difficultés de capitalisation, d'accompagnement de moyenne durée, notamment dans la mise en œuvre des actions de promotion de l'entrepreneuriat et de consolidation des résultats.

Sur le plan de l'adaptation, le projet a montré une capacité réelle à ajuster ses modalités face aux contraintes du contexte, notamment liées à la pandémie ou à des facteurs environnementaux (pollution marine, fermeture de zones de pêche). Plusieurs activités ont été reformulées, reconfigurées ou abandonnées avec justification technique. La redéfinition de la filière palourde, la reconversion des fonds pour le GDAP d'Ajim ou l'adaptation des formations internationales en sessions locales sont des exemples significatifs. Toutefois, ces ajustements n'ont pas été formalisés dans une révision du cadre logique ni documentés dans une stratégie d'adaptation, ce qui a nui à leur traçabilité. De plus, certaines réorientations ont pu fragiliser la cohérence stratégique du projet, notamment en ce qui concerne le recentrage sur la diversification au détriment du renforcement de la chaîne de valeur halieutique et la filière de la palourde, perçu par plusieurs acteurs comme un éloignement des priorités initiales.

Les facteurs ayant influencé l'exécution ont été multiples. Parmi les éléments facilitateurs figurent la qualité de l'ancrage local à travers les coordinateurs régionaux, l'engagement du CIHEAM et de ses partenaires, la proximité des animateurs locaux et de la coordination, ainsi que la pertinence des actions vis-à-vis des besoins exprimés par les bénéficiaires. L'expertise technique mobilisée, en particulier dans les secteurs de la formation, du laboratoire et de l'entrepreneuriat, a été saluée à plusieurs reprises. En revanche, les effets négatifs du COVID-19, les lenteurs administratives, l'absence de suivi-évaluation

structuré, les retards dans les livraisons, la complexité du projet et un système de pilotage fortement centré sur l'exécution ont freiné la réalisation pleine et consolidée des résultats.

La faiblesse des indicateurs du cadre logique (souvent descriptifs, sans valeur cible ni ligne de base), l'absence d'analyse de résultats dans les rapports officiels et la concentration tardive des dépenses ont réduit la capacité à suivre et piloter les effets en temps réel.

5.3.1 DANS QUELLE MESURE LES ACTIONS PREVUES ONT-ELLES ETE REALISEES ?

Afin d'évaluer l'efficacité du projet, l'équipe d'évaluation a développé des outils spécifiques. Ces outils ont permis de reconstruire le cadre logique, de suivre l'avancement des activités et d'analyser les effets produits.

Ils incluent notamment :

- Une **réélaboration du cadre logique global** avec les données disponibles à la date du rapport ;
- Un **état d'avancement des activités** et des résultats par objectif spécifique (Annexes 5 et 6) ;
- Une **analyse approfondie de l'activité 3.2.4** portant sur la création et la gestion du fonds d'investissement, incluant les projets de start-up, les cofinancements, ainsi que les **résultats d'entretiens qualitatifs** menés auprès des bénéficiaires.

La section suivante présente une analyse synthétique des résultats obtenus à travers la mise en œuvre des 35 activités, regroupées en 12 clusters et organisées selon les résultats attendus (R1 à R4), intégrant également les résultats R0 et R5, bien que ceux-ci ne figuraient pas dans le cadre logique initial.

Résultat 0 – Gestion et coordination

Ce bloc d'activités a concerné le lancement, la structuration et la gestion du projet. Il comprend la mise en place de l'équipe, la création des outils de suivi, les rapports périodiques, les missions techniques, les réunions de coordination (y compris les comités de pilotage), et le dispositif d'évaluation externe. Ces actions ont été globalement réalisées comme prévu, assurant un cadre de mise en œuvre fonctionnel. Toutefois, certaines faiblesses ont été relevées dans le suivi-évaluation, notamment l'absence de mise à jour du cadre logique et de désagrégation systématique des données de résultats.

Résultat 1.1 – Les organisations locales et les acteurs institutionnels de la filière pêche de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles

Le résultat R1.1 s'organise autour de trois clusters regroupant huit activités, toutes mises en œuvre à l'exception d'une.

Le premier cluster a porté sur le **renforcement des organisations de base**. Un diagnostic de terrain, a permis d'actualiser l'état des lieux des structures existantes²³. Ce travail d'Évaluation Rurale Participative (ERP) a été largement salué par l'UTSS, l'entité qui a réalisé l'activité. La rigueur de sa méthodologie a permis d'identifier précisément les besoins du secteur et de poser les bases d'un appui ciblé. À la suite de ce diagnostic, quatre nouveaux GDAP ont été constitués – trois à Médenine et un à Gabès – tandis que la création d'une nouvelle SMBSP n'a finalement pas été retenue, faute d'intérêt exprimé localement.

²³ 18 GDAP, 2 SMSA, 1 UTAP.

Le deuxième cluster s'est concentré sur **la mise en réseau des organisations**. Quatre visites d'échange ont été organisées entre les GDAP des deux gouvernorats, jugés utiles et enrichissants, bien que certains participants aient souhaité un contenu plus technique. Par ailleurs, le système Webport a été installé à Ghannouch avec la livraison de matériel informatique, contribuant à améliorer l'accès à l'information et à renforcer les outils numériques à disposition des organisations locales.

Dans le cadre du troisième cluster **12 cadres des parties prenantes tunisiennes ont participé à un programme de renforcement de capacités en Italie**. Les participants ont exprimé un fort intérêt pour les thématiques abordées, notamment la pêche-tourisme, la gestion des déchets plastiques en mer et l'électrification des points de débarquement, ainsi que l'approche de la cogestion et organisation des ports.

Le résultat a permis de consolider les structures locales et de renforcer les compétences des acteurs publics. Toutefois, la suppression non expliquée de l'activité de cogestion et l'absence d'un mécanisme structurant de coordination limitent la portée durable du réseau mis en place.

R1.2. La compétitivité de l'industrie de la pêche est renforcée par l'amélioration des infrastructures et/ou des services de base (éducation, production et commercialisation) pour répondre à la demande locale et internationale.

Le R1.2 est structuré autour de **3 clusters thématiques**, rassemblant **12 activités**, dont **10 ont été réalisées** et **2 abandonnées** en cours de mise en œuvre (voir point 5.3.2).

Un premier ensemble d'actions a porté sur **le renforcement des capacités techniques et pédagogiques** dans les CFPP de Zarzis et Gabès. Plusieurs équipements ont été livrés, des modules de formation élaborés y compris à distance et testés. Toutefois, certaines ressources pédagogiques, comme les kits sur la formation à distance au profit, ont été peu utilisés, en partie en raison du manque d'équipements informatiques pour les élèves.

Un deuxième cluster a concerné **l'amélioration des infrastructures de débarquement et de première vente**. La construction de 5 appontements dans le gouvernorat de Médenine²⁴ ainsi que l'amélioration du marché aux poissons à Houmt Souk, ont été largement saluées par les bénéficiaires directs et les autorités locales. Ces infrastructures ont permis une amélioration significative des conditions de travail des pêcheurs, en particulier durant la saison hivernale, et ont contribué à une meilleure conservation des produits grâce à l'installation d'une chambre froide au marché. Bien que ces ouvrages aient été livrés tardivement, en fin de projet – principalement en raison des perturbations liées à la pandémie de COVID-19 et de retards avec l'entreprise initialement sélectionnée –, des mesures correctives ont été prises. Une seconde entreprise locale a été mobilisée, ainsi qu'une société italienne pour la construction d'un appontement flottant à Guellela, afin de pallier aux contraintes liées à la nature argileuse du sol. Ces ajustements ont amélioré la fonctionnalité globale des installations (cf. point 5.3.2).

Le troisième cluster « **Cogestion et certification des palourdes** » visait à renforcer les capacités de suivi sanitaire et de gestion durable des ressources halieutiques. L'équipement du laboratoire de l'INSTM à La Goulette a permis d'atteindre les normes internationales en matière de contrôle des biotoxines marines, renforçant ainsi le potentiel d'exportation. En revanche, les équipements fournis à l'IRVT sont restés inutilisés, faute de coordination interinstitutionnelle. L'activité 2.3.4, portant sur la reproduction de la palourde méditerranéenne, a échoué en raison

²⁴ Site à : i) Sedouikech, délégation Midoun ; ii) Chat Laflef, délégation sidi Makhlouf; iii) Ayati, délégation Médenine Sud ; iv) Borj Djilij, délégation Houmt Souk ;v) Guellala, délégation Ajim (flottant).

de contraintes techniques et le photobioréacteur est aujourd'hui auprès de la CTA de Melloulech il n'est pas utilisé, alors que l'activité 2.3.5, qui devait compléter le dispositif à Gabès et Médenine, a été annulée (Voir point 5.2.3).

Dans l'ensemble, cette composante révèle une mise en œuvre fragmentée, marquée par un manque de coordination et de pilotage stratégique, réduisant significativement son impact attendu sur la filière halieutique.

R1.3. Les activités de production sont améliorées et diversifiées pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes et aux femmes

Le Résultat 1.3 est structuré autour de 3 clusters thématiques, regroupant au total 9 activités visant à favoriser la diversification économique des zones côtières par le biais de l'économie bleue. L'approche a porté notamment sur le soutien à l'entrepreneuriat des jeunes issus des CFPP, la valorisation des ressources locales et la mise en place d'initiatives économiques collectives portées par les organisations professionnelles.

Dans le premier cluster, **les activités ont porté sur le renforcement des capacités entrepreneuriales** : formations, accompagnement à l'élaboration de plans d'affaires et sélection des porteurs de projets. Bien que deux visites d'étude prévues en Italie aient été annulées à cause du COVID-19, des formations alternatives ont été organisées localement, permettant une certaine continuité. Ce cluster a permis la structuration d'une offre d'appui à l'entrepreneuriat dans les CFPP, mais sans ancrage durable, faute de dispositifs institutionnels de suivi post-formation.

Le deuxième cluster « Promotion des entreprises de la pêche et diversification » a permis de cofinancer à 90% **40 projets entrepreneuriaux à travers un fonds d'investissement dédié**, répartis entre 28 projets individuels et 12 projets collectifs, portés par 7 GDAP et 1 Société SMBSP. Les projets témoignent d'une certaine dispersion sectorielle : 27,5 % dans la pêche, contre 40 % en agriculture-élevage, 20 % dans les services, 7,5 % en agroalimentaire et 5 % en artisanat.

L'**agriculture** a non seulement représenté une **possibilité réelle de complément des revenus**, mais s'est aussi avérée **stratégiquement cohérente** avec le concept de **développement durable côtier**, conjointement au tourisme. Elle a même évolué jusqu'à devenir une **alternative à part entière**, répondant pleinement aux attentes des bénéficiaires.

« L'idée de créer une unité de valorisation des déchets et de fabrication d'aliments pour bétail me trottait dans la tête depuis longtemps, mais je manquais de moyens et de temps pour la concrétiser. Grâce au soutien du projet Nemo, j'ai enfin pu la réaliser. Aujourd'hui, j'ai quitté mes deux emplois précédents pour me consacrer entièrement à cette activité. Les équipements reçus ne sont pas très performants et ne sont pas trop adaptés à mes besoins. Mais je fais avec. » (Producteur à Médenine »)

Le cluster a porté également sur **les projets collectifs d'appui à la chaîne de valeur**. Certains investissements ont été jugés pertinents, comme les unités de production de glace et les équipements de transport pour les OP. Néanmoins, les entretiens ont souligné des limitations techniques, notamment la faible capacité des unités de glace (3 tonnes/jour, jugées insuffisantes).

La sélection des projets a été assurée uniquement par la direction du CIHEAM, sans implication formalisée des institutions locales ou sectorielles, ce qui a limité leur intégration dans les dynamiques territoriales existantes.

Dans le cadre de ce cluster, un fonds d'investissement de 400 000 euros a été mis en place et confié à Enda Tamweel, institution tunisienne de microfinance. Cette sélection a fait suite à une étude préalable menée par l'expert socio-économique du CIHEAM, en remplacement de l'UTSS initialement prévue, mais écartée en raison de performances jugées insuffisantes lors de projets antérieurs, notamment concernant le recouvrement des crédits.

Au total, 833 microcrédits ont été octroyés entre septembre 2022 et janvier 2023, soit durant la phase de prolongation du projet. La majorité de ces crédits ont été attribués au secteur du commerce (37 %), tandis que seuls 2 % ont concerné la pêche et 15 % l'agriculture, ce qui reflète une orientation limitée vers les filières productives ciblées par le projet²⁵.

Par ailleurs, un quatrième fonds, initialement destiné à soutenir le groupement de femmes collectrices de palourdes d'Ajim, n'a pas pu être activé en raison de blocages techniques avec l'APIP (voir point 5.3.2). Il a été réaffecté au financement de quatre start-up portées par de jeunes diplômés des Centres de Formation Professionnelle de Pêche (CFPP). Sur ces quatre initiatives, deux ont été fusionnées autour d'un atelier de mécanique navale, une portait sur le lavage de caisses à poisson, et la dernière sur un service de photographie. À la date de l'évaluation, seule cette dernière restait effectivement opérationnelle.

Cette orientation dans l'attribution des crédits à des activités de diversification a été perçue par les acteurs institutionnels comme un écart significatif par rapport à l'objectif initial de renforcement de la chaîne de valeur halieutique, bien que la diversification ait été prévue dans le cadre du projet. Plusieurs interlocuteurs ont souligné une dispersion des initiatives financées, en l'absence d'une vision stratégique claire et ciblée, limitant ainsi leur contribution à la structuration d'un écosystème économique durable et centré sur les zones côtières.

Le dernier cluster, consacré au marketing et à la promotion, s'est orienté vers l'élaboration et la mise en valeur du label « Produits de Médenine », à travers la création du logo « Produit de la Pêche artisanale de Médenine », ainsi que le test de marché et la formulation d'un cahier des charges et d'un guide d'utilisation, notamment pour le crabe bleu. Bien que ces outils aient été effectivement produits en fin de projet (logo, guide, cahier des charges), leur mise en œuvre concrète n'a pas eu lieu. Cela reflète une certaine déconnexion avec la réalité locale, dans la mesure où ce besoin n'avait pas été clairement validé ou exprimé par les acteurs territoriaux concernés.

R2.4. Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition au MARPH des plans de développement côtier (Masterplan)

Le R2.4 est structuré autour de 1 cluster thématique regroupant 3 activités principales. Dans le cadre de ce résultat, des formations ont été dispensées au profit de fonctionnaires au niveau territorial et de l'UTSS des cinq régions cibles, contribuant à renforcer les capacités institutionnelles locales. Cinq plans de développement locaux ont été élaborés (Gahr el Mel, Soliman, Beni Khiar, Bourj Salhi, Kelibia) et neuf fiches de projets territoriaux ont été produites

²⁵ Selon le rapport du Programme : Secteurs d'allocation des crédits : Pêche et Aquaculture : 2%, Artisanat : 21% ; Commerce : 37% ; Production : 14% ; Service : 10% ; Agriculture et Elevage 15% ; Autres : 1% ; Montant d'allocation des Crédits : Pêche Et Aquaculture : 153.900 TND ; Artisanat : 449.100 TND ; Commerce : 1.360.99 TND ; Production : 350.000 ; Service : 425.700 ; Agriculture et Elevage : 479.300, Autres : 24.700.

(qui incluent Ghannouch, Boughrara, Kahres, Mahres). Ces livrables ont permis d'alimenter une dynamique d'intégration territoriale, en lien avec les besoins identifiés au niveau local.

Il convient toutefois de souligner que, bien que les fiches projets aient été élaborées, leur finalisation a eu lieu en fin de projet, ce qui n'a pas permis leur présentation à d'éventuels bailleurs au moment de la rédaction du présent rapport (cf. analyse d'impact). Ce décalage limite, à ce stade, l'effet levier attendu en matière de financement et de concrétisation des projets territoriaux identifiés.

R2.5. Mise en Place d'un plan de communication et de visibilité nationale et internationale pour la dissémination des résultats du projet

Les actions de communication ont été partiellement réalisées. Un atelier final de dissémination le 26 juin 2023 a été organisé, contribuant à valoriser les principaux résultats obtenus.

Un plan de communication a bien été élaboré, mais il n'a pas été actualisé au cours de la mise en œuvre du projet, limitant son rôle stratégique dans l'accompagnement des activités.

Il convient de souligner que ce « résultat » correspond davantage à un **ensemble d'activités transversales de communication et de visibilité** qu'à un résultat structurant au sens du cadre logique. Sa formulation en tant que résultat autonome peut donc prêter à confusion, en l'absence d'indicateurs mesurant clairement son effet ou son impact dans la durée (cf. section Communication et visibilité).

5.3.2 DANS QUELLE MESURE CES ACTIONS ONT-ELLES PERMIS D'ATTEINDRE LES RESULTATS PREVUS ?

L'analyse de l'efficacité du projet repose sur une lecture essentiellement interprétative des résultats attendus, en raison de l'absence de données consolidées et de valeurs cibles prédéfinies. Les indicateurs inscrits dans le cadre logique sont majoritairement descriptifs ou liés aux activités.

Le fait que les **rapports intermédiaires et finaux n'aient pas inclus d'analyse des résultats** constitue un indicateur clair que le projet s'est **fortement centré sur les activités**, au détriment d'une **lecture stratégique de l'action**. De même, les **réunions du Comité de Pilotage** et les **Ordres du jour (OdJ)** se sont principalement focalisés sur le suivi des activités, sans réelle attention portée à l'analyse des résultats ou à l'atteinte des objectifs.

Cette approche révèle une **faiblesse structurelle dans la gestion axée sur les résultats**, d'autant plus que les **indicateurs du cadre logique**, bien que formellement présents, **étaient imprécis**, principalement orientés vers les **processus**, et **dépourvus de valeurs cibles ou de lignes de base**. Ces lacunes ont fortement limité la possibilité d'évaluer les effets réels de l'intervention, comme déjà souligné dans la section relative à la pertinence.

Pour pallier ces limites, une reconstitution des valeurs atteintes a été réalisée à partir des documents du projet, complétée par l'analyse des activités mises en œuvre. Des informations plus détaillées, basées sur les indicateurs disponibles, sont présentées dans l'Annexe 6 : État de lieu au 15.07.2025 des Résultats et Objectifs Spécifiques.

R1.1 – Les organisations locales et les acteurs institutionnels de la filière pêche de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles

L'analyse de ce résultat reste limitée en raison de l'absence de données consolidées dans les rapports d'activités, du manque de valeurs cibles, et du caractère peu opérationnel des indicateurs définis dans le cadre logique²⁶. Ces indicateurs sont principalement quantitatifs (cf. ci-dessous), mais n'ont pas été systématiquement renseignés ni exploités dans les documents de suivi.

Les données disponibles indiquent que 4 nouveaux GDPA ont été créés et renforcés à travers des formations. Cependant, l'évaluation ne permet pas de mesurer précisément les compétences acquises ni l'évolution des connaissances des membres. Aucune expérience formelle de cogestion n'a été mise en place pendant la période du projet, bien que des réseaux informels de coopération entre acteurs aient émergé, comme en témoignent les échanges réalisés lors des entretiens de terrain. Ces interactions, bien que limitées sur le plan technique, traduisent une dynamique naissante de coordination locale, en l'absence d'une initiative politique structurée.

D'ailleurs, l'efficacité du résultat R1.1 reste partiellement atteinte. Si la création et le renforcement de nouveaux GDPA constituent une avancée structurelle, l'émergence de réseaux informels de collaboration suggère une dynamique positive de coordination locale, qui pourrait servir de base à des actions de structuration plus ambitieuses à l'avenir.

R1.2 La compétitivité de l'industrie de la pêche est renforcée par l'amélioration des infrastructures et/ou des services de base (éducation, production et commercialisation) pour répondre à la demande locale et internationale.

Sur la base des indicateurs définis²⁷, aucun relevé ou suivi direct des effets des infrastructures livrées sur la productivité, les revenus, les coûts de production ou les pertes commerciales n'a été effectué. Les ouvrages concernés, tels que les appontements ou l'amélioration du marché de Houmt Souk, ont été achevés en fin de projet, ce qui a limité leur mise en service et l'observation de leurs effets.

Aucune donnée n'est non plus disponible concernant l'utilisation des équipements livrés aux CFPP, bien qu'on puisse raisonnablement inférer une amélioration de la qualité de la formation professionnelle dans ce domaine.

Concernant l'indicateur relatif à l'augmentation du volume de produits certifiés pour l'exportation, il est à noter que l'accréditation ISO 17025 de l'INSTM a bien été obtenue à la fin du projet. Toutefois, les données disponibles sur les exportations de crabes et palourdes relèvent davantage de l'impact à long terme que de l'efficacité immédiate de l'intervention.

L'efficacité du résultat R1.2 reste difficile à évaluer de manière rigoureuse, en l'absence de données consolidées sur les effets des infrastructures et services livrés. Si certaines améliorations, comme l'accréditation ISO 17025 ou la livraison d'équipements aux CFPP, laissent entrevoir un potentiel positif, leur contribution directe à court terme reste partiellement documentée. **L'efficacité peut donc être jugée partielle et limitée** bien que son impact puisse être élevé (voir Impact).

²⁶ Indicateurs R1.1 : 1.1.1.% d'accroissement des n. Projets/genre/moyens financement ; 1.1.2.% incrément N. membres/genre payants, 1.1.4. N. projets/activités conjointes entre GDAPs ou GDAP/SMBSP ; 1.1.5.N. opérateurs impliqués dans la cogestion/genre ; 1.1.6.N. lagunes/sites cogérés.

²⁷ Indicateurs R1.2: 1.2.1.% augmentation productivité/revenus ; 1.2.2. % du produit écarté/non vendable ; 1.2.3. Réduction des couts de production ; 1.2.5.% augmentation produit certifié Ton. Exportation (crabs et palourdes).

R1.3 Les activités de production sont améliorées et diversifiées pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes et aux femmes

Également que pour le R1.3 l'analyse de ce résultat est limitée par l'absence de valeurs cibles, de données de référence (lignes de base) et par le caractère imprécis de certains indicateurs²⁸. Toutefois, à la différence d'autres composantes, des données quantitatives issues des activités ont pu être exploitées pour en apprécier la portée.

Compte tenu que ENDA Tamweel a incrémenté le montant des fonds garantis par le projet, plus de 1 100 prêts ont été octroyés, pour un montant supérieur à 3,2 millions de dinars tunisiens dont 96 % ont bénéficié à des femmes, selon le rapport final. En parallèle, plus de 830 entreprises existantes ont été financées ; et 30 sur 44 nouvelles entreprises créées (soit 68 %) relèvent de démarches de diversification, incluant 5 projets collectifs et 24 individuels, et 4 start-ups.

Il est quand même à souligner que plusieurs parties prenantes institutionnelles ont également souligné **la fragmentation de l'appui aux filières clés** du projet, comme le crabe bleu et plus en général de la filière de la pêche, considérées localement comme stratégiques. Bien que **l'agriculture**, à l'instar du **tourisme**, soit considérée comme une activité relevant du concept de **développement durable côtier**, ce n'est pas le cas du commerce, de l'artisanat, ni des services éloignés de la filière. De plus, aucune activité n'a été spécifiquement promue dans le secteur du tourisme durable.

D'ailleurs, malgré la pertinence des projets de diversification portés par des jeunes et les femmes, ces initiatives sont restées assez isolées et faiblement articulées aux structures publiques concernées — notamment celles sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle — ainsi qu'aux organisations de la société civile durant la mise en place des actions.

En conclusion, malgré des lacunes méthodologiques et l'absence de valeurs cibles, les données disponibles permettent de conclure que **le résultat R1.3 est largement atteint**.

R2.4 Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition au MARPH des plans de développement côtier (Masterplan)

L'analyse de ce résultat est limitée par l'absence de valeurs cibles. Toutefois, contrairement à d'autres composantes, les indicateurs sont clairs et mesurables²⁹, et des données quantitatives issues des activités ont pu être exploitées pour en apprécier la portée. Neuf plans de développement côtier ont été élaborés et présentés, mais aucun n'a été formellement adopté par les autorités concernées, et aucune fiche projet n'a été soumise à un bailleur. Au regard de ces éléments, **le résultat peut être considéré comme non atteint**.

Bien que non inclus dans le cadre logique opérationnel, **le résultat R0 - Gestion et coordination** - figure dans les documents de planification financière (GOP) et a été suivi à travers des indicateurs d'activités³⁰. Cinq réunions du Comité de pilotage ont été tenues, soit une de plus que prévu, mais avec une périodicité irrégulière, dont deux espacées de seulement

²⁸ Indicateurs 1.3.1 N. d'entreprises gérées par des femmes/jeunes ; 1.3.2.N. des activités de diversification ; % de revenue par les activités productives ; 1.3.4.N. postes de travail ; 1.3.5.N. Nouveaux profils/activités.

²⁹ Indicateurs 2.4. : N. plans de développements locaux adoptés ; 2.4.2.N. fiches financées.

³⁰ Indicateurs RO : N Comités techniques Régionaux ; N. Réunions du Comités de pilotage ; N. missions monitoring ; N. missions évaluation.

deux mois. Les missions de monitoring, bien qu'annoncées comme régulières (quotidiennes, mensuelles, trimestrielles), n'ont pas fait l'objet d'un suivi structuré ni d'une documentation consolidée. La mission d'évaluation intermédiaire a donné lieu à un rapport spécifique, incluant l'identification de bonnes pratiques. En revanche, la mission d'évaluation finale n'avait pas encore été réalisée à la date de la présente évaluation ex post (voir section *Efficience*). Le résultat a été **partiellement atteint**, avec un **bon niveau de réalisation**.

Concernant le **R2.5** il a été suivi à travers plusieurs actions concrètes, toutes **de nature processuelle** et les actions concrètes prévues ont été **largement mises en œuvre**. Pour plus d'information, voir point communication et visibilité.

5.3.3 DANS QUELLE MESURE LES ACTIONS ONT-ELLES ETE ADAPTEES AUX BESOINS ET CONDITIONS REELLES ??

Le projet a démontré une bonne capacité d'adaptation, en particulier face aux **contraintes conjoncturelles** comme la pandémie de COVID-19, mais également à des **obstacles structurels** liés à l'environnement technique tunisien. Certaines activités prévues à l'étranger ont été reconverties en formations locales, permettant de maintenir une continuité des apprentissages. De même, des réallocations de ressources ont permis de répondre à l'impasse d'activités non réalisables (par exemple, la reconversion de l'activité 2.2.3 au profit de projets entrepreneuriaux).

Il est important de souligner que peu de temps s'est écoulé entre la conception initiale du projet et la redéfinition d'un élément clé tel que la filière palourde, ce qui indique que le contexte local n'a pas été suffisamment pris en compte lors de l'élaboration du projet. Cette révision rapide d'un axe stratégique majeur révèle une analyse initiale partiellement incomplète, ayant nécessité d'ajustements dès les premières phases de mise en œuvre.

En outre, ces ajustements n'ont pas été accompagnés d'une révision formelle du cadre logique ni d'une documentation stratégique.

Ci-dessous, les principales modifications intervenues suite à la mission de démarrage, mise en place entre novembre 2019 et janvier 2020 et d'autres suite à la situation des effets de la pandémie COVID 19 :

Concernant le R.1

- L'**annulation** de l'activité 1.3.3³¹ qui a été regroupée dans l'activité **1.3.2** Soutien inter-institutionnel

Concernant le R1.2

- Act, 2.3.4 L'activité a regroupé les anciennes activités 2.3.4 et 2.3.5 du DdP, suite aux ajustements effectués lors de la phase de démarrage. Les évaluations techniques effectués ont mis en évidence plusieurs limites à la faisabilité de la reproduction de palourdes par les GDAP (manque de capacités, procédures complexes, formation insuffisante, présence d'écloseries publiques existantes). De même, l'acquisition de bateaux pour les GDAP a été écartée, car leur utilisation relevait de compétences institutionnelles, et les conditions d'accueil étaient inadéquates. En concertation avec la DGPA, l'activité a été réorientée vers un **projet pilote de repeuplement expérimental**

³¹ A1.3.3 Système de cogestion Centre polyvalent Zarzis

à Gabès, mené avec l'appui du CTA, de l'INSTM et des GDAP. L'objectif est de tester un modèle de cogestion entre institutions et pêcheurs, et que finalement a échoué.

Concernant le R1.3 :

- La **reconfiguration partielle** de visites d'études internationales (activités 3.2.2) en sessions locales, due aux contraintes de voyage durant la période de la pandémie COVID-19 ;
- La **réaffectation de fonds** de l'A.3.2, initialement prévus pour un atelier de transformation des produits³² du GDAP des femmes de Ajim, vers des microprojets entrepreneuriaux destinés aux jeunes issus des CFPP (activité 3.2.4).

5.3.4 QUELS FACTEURS ONT INFLUENCE LA REALISATION DES ACTIVITES ET LEURS RESULTATS ?

La mise en œuvre du projet a été influencée à la fois par des facteurs internes et externes positifs, ainsi que par des contraintes externes et internes négatives. D'un point de vue qualitatif, les ajustements apportés aux actions ont globalement été pertinents au regard des besoins exprimés localement, comme en témoignent les retours recueillis sur le terrain. Toutefois, plusieurs institutions sectorielles, tant au niveau local que central, ont souligné une **fragmentation des interventions liées à la diversification des revenus, ainsi qu'un éloignement progressif de la vision stratégique initiale**, centrée prioritairement sur **l'amélioration de la production et des revenus des opérateurs de la pêche**. Toutefois, bien que les réunions du Comité de pilotage (CoPil) n'aient pas respecté la périodicité prévue, le CoPil a joué un rôle central dans la validation des ajustements stratégiques.

Les éléments ci-dessous illustrés ont affecté le calendrier, la portée et l'intensité des résultats atteints.

Facteurs positifs externes

1. Reprise des activités post-COVID à partir de juin 2020.

Après la levée progressive du confinement en juin 2020 (réouverture des cafés, lieux de culte, fin des restrictions sévères), la Tunisie a autorisé la reprise des déplacements interrégionaux et des réunions présentiels, sous certaines conditions sanitaires (tests PCR, couvre-feu ou limitation des rassemblements). Les premières réunions en présentiel ont pu reprendre dès l'été 2020, mais la reprise généralisée et stabilisée des activités sur le terrain n'est devenue effective qu'à partir de fin 2021, grâce à la réouverture quasi complète des espaces publics et à l'assouplissement des restrictions aux déplacements.

Facteurs positifs internes

2. Pertinence des actions menées

La majorité des activités mises en œuvre ont répondu à des besoins clairement exprimés au niveau local, mais aussi alignés avec les priorités nationales définies par les institutions concernées telles que la DGPA et l'INSTM, rencontrées dans le cadre de l'évaluation. Qu'il s'agisse de l'amélioration des conditions de travail (à travers la réalisation d'infrastructures portuaires et de marché), de l'autonomisation économique (via le soutien à l'entrepreneuriat

³² A3.2.3 Actions pilotes pour le revenu complémentaire des femmes pêcheuse de palourdes

féminin et des jeunes), ou encore du renforcement des capacités techniques (équipements livrés aux laboratoires, appui à la formation professionnelle), les actions ont globalement correspondu aux attentes des parties prenantes.

3. Approche participative et de proximité

La mise en place progressive d'une approche participative, notamment à travers la désignation de coordinateurs régionaux à partir de 2021 et le recours à des animateurs locaux, a renforcé la proximité avec les territoires d'intervention. Ces dispositifs ont favorisé une meilleure circulation de l'information, une implication plus étroite des parties prenantes dans la mise en œuvre, ainsi qu'un suivi plus réactif et contextualisé des dynamiques locales. Cette configuration a contribué à ancrer le projet dans les réalités du terrain et à renforcer sa légitimité auprès des acteurs locaux. La présence constante et l'engagement actif du coordinateur national du projet ont également été fortement appréciés par les partenaires et les bénéficiaires. Cette stabilité dans la coordination a permis de garantir une continuité dans le pilotage et de faciliter le dialogue entre les niveaux central et local.

4. Expertise technique mobilisée

L'expertise des stakeholders nationaux, tels que l'INSTM, ainsi que locaux, tel que les CFPP et le GIPP, ainsi que celle des experts techniques internationaux mobilisés dans les instances de diagnostic, de planification et d'analyse biologique, et de formation à distance, ont permis d'assurer une qualité technique notable, comme en témoignent l'accréditation ISO 17025 et la haute qualité des diagnostics réalisés, un aspect fortement apprécié par les personnes interrogées lors des entretiens. Le haut niveau d'expertise rencontré lors des visites d'étude en Italie a également été fortement apprécié, ce qui a contribué à consolider davantage la relation entre le CIHEAM et le MARHP, en particulier avec la DGPA.

5. Souplesse d'ajustement du projet

Face aux contraintes rencontrées durant la mise en œuvre — telles que les retards d'exécution de certaines entreprises, les effets de la pandémie de COVID-19 ou encore les obstacles institutionnels — le projet a fait preuve d'une certaine flexibilité. Des ajustements ont été apportés, notamment par le remplacement de prestataires défaillants, le redéploiement de matériel vers des sites plus opérationnels, ou encore la réorientation vers des actions jugées plus rapidement réalisables et visibles.

6. Effets immédiats et visibles dans certaines composantes

Des effets directs et tangibles ont été observés dans plusieurs composantes du projet, notamment à travers les infrastructures et équipements livrés, ainsi que les projets d'entrepreneuriat individuel ou collectif, ou encore les initiatives de valorisation locale comme la fabrication de nasses ou l'installation de systèmes de production de glace. Ces résultats concrets ont renforcé la visibilité et la crédibilité du projet auprès des communautés locales, contribuant à une meilleure perception de son utilité et à une adhésion accrue des bénéficiaires.

Facteurs négatifs externes

7. Les contraintes imprévues liées à la pandémie de COVID-19

Les contraintes imprévues liées à la pandémie de COVID-19 ont eu un impact majeur sur la mise en œuvre du projet. Elles ont entraîné des retards dans les mobilités internationales, les déplacements entre les gouvernorats et les activités en présentiel, l'annulation ou la reconfiguration de plusieurs activités (notamment les visites d'étude), ainsi que des perturbations logistiques affectant la passation des marchés, la livraison des équipements et le rythme global d'exécution. Ces effets ont nécessité des ajustements opérationnels, parfois au détriment de la cohérence stratégique initiale.

8. Restrictions sur la collecte des palourdes et manque d'anticipation environnementale

En 2020, la collecte des palourdes a été suspendue dans le Golfe de Gabès en raison de taux élevés de biotoxines, perturbant la filière locale. Bien que conjoncturelle, cette fermeture était en partie prévisible : des alertes similaires avaient eu lieu depuis 2017, liées à la pollution chronique du golfe, notamment par les industries de phosphate. Ce contexte a fortement affecté la mise en œuvre du cluster « palourde », notamment les activités de reproduction (2.3.4) et de suivi des stocks (2.3.5), révélant un manque d'anticipation des risques environnementaux.

Facteurs négatifs internes

9. Le système de reporting

Le système de reporting fondé sur la consommation de 80 % des tranches avant tout nouveau décaissement a retardé les ajustements stratégiques du projet. L'absence de rapports intermédiaires réguliers a freiné la mise à jour du cadre logique et les demandes d'avenants, contribuant aux retards dans la mise en œuvre de plusieurs activités et dans la livraison des biens et services.

10. Réorganisation interne tardive de l'équipe projet

Bien que le document de projet ait prévu une structuration territoriale dès l'origine, la mise en place de l'équipe de terrain – avec l'introduction de coordinateurs régionaux et d'animateurs locaux – n'a été effective qu'à partir de 2021. Cette réorganisation a certes permis un meilleur ancrage local et une circulation plus fluide de l'information, mais elle est intervenue trop tard pour soutenir de manière proactive les premières phases de mise en œuvre. Le temps d'installation de cette nouvelle équipe a également ralenti la capacité d'adaptation et de pilotage du projet, contribuant à la lenteur de l'exécution.

11. Retards dans les livraisons et limitation du suivi

Plusieurs activités ont été exécutées tardivement, notamment les livraisons de biens et services essentiels (équipements, infrastructures, matériel pour les microprojets, système de microcrédits, parmi les principaux éléments), ce qui a compromis la possibilité de mettre en place un suivi post-implémentation efficace. Dans certains cas, les bénéficiaires ont reçu leur matériel dans les derniers mois du projet, ne disposant ni du temps suffisant pour l'utiliser pleinement, ni d'un accompagnement technique pour consolider les effets.

12. Un plan assez ambitieux dans un temps assez limité

La structure du projet, articulée autour de **34 activités regroupées en 10 clusters** et organisées selon **4 résultats principaux**, auxquels s'ajoutent **deux axes transversaux** (communication et capitalisation), **apparaît ambitieuse et relativement complexe**. Cette diversité thématique – allant de l'appui institutionnel à l'entrepreneuriat local, en passant par les infrastructures, la formation professionnelle, et les filières halieutiques et la production d'outils visuels et de marque – a permis de couvrir un large spectre de besoins. Cependant, cette structuration dense s'est heurtée à des **contraintes de temporalité importantes**. Le temps disponible pour la mise en œuvre effective a été fortement réduit, notamment en raison de la pandémie de COVID-19 qui a entraîné une **paralysie partielle des activités pendant au moins 12 mois**, affectant la mobilité, les concertations de terrain et les échanges techniques. Dans ce contexte, la combinaison entre **l'ampleur des objectifs, la dispersion géographique et les défis logistiques** a pu réduire la capacité du projet à atteindre pleinement l'ensemble de ses ambitions.

5.4 Efficience

L'efficience du projet peut être considérée comme **limitée**, malgré une **capacité d'adaptation manifeste face aux contraintes contextuelles**, notamment en période post-Covid. Si les ressources mises à disposition étaient globalement suffisantes, leur **gestion a souffert de plusieurs limites structurelles**.

Le projet a connu un **démarrage très lent**, avec un taux de consommation faible au cours des deux premières années. Ce retard, associé à la montée en charge tardive de l'équipe projet opérationnelle à partir de 2021, a conduit à une exécution fortement concentrée sur les 19 derniers mois du projet, dont une consommation de 63 % du budget sur cette période, traduisant une dynamique d'urgence peu favorable à l'optimisation des ressources.

La structure financière s'est révélée faiblement adaptée à la complexité du projet, qui comptait 35 activités réparties en 12 clusters. Une part importante des activités (31 %) a été regroupée sous des résultats faiblement dotés avec moins de 7 % du budget total, mobilisant des efforts disproportionnés par rapport aux ressources disponibles.

En parallèle, des coûts largement agrégés sous une seule ligne budgétaire ont limité la lisibilité de certaines composantes, notamment pour **l'activité de création du fonds d'investissement**, où 968 930 euros, soit 81 % du budget du résultat R1.3, n'ont pas été ventilés par typologie de dépenses (crédits, dons, infrastructures, cofinancements). Cette présentation budgétaire limite l'analyse de son efficacité ainsi que la redevabilité associée.

Certaines actions prévues — notamment dans le cluster palourde — n'ont pas pu être mises en œuvre dans leur globalité en raison de **modifications majeures**, tandis que d'autres ont été affectées par la pandémie. Dans les deux cas, des **réallocations budgétaires** ont été effectuées, traduisant une volonté d'ajustement face aux contraintes.

Au total, les **coûts de gestion** (ressources humaines, services, frais courants et généraux) se sont élevés à 1 860 453 euros, soit 37 % du budget (38 % après extension), ce qui s'explique en partie par la mobilisation de l'équipe jusqu'à la clôture. Un dépassement modeste de 1 441,94 euros a été constaté en fin de projet, principalement lié à la gestion des véhicules et à des frais bancaires. À l'inverse, certaines lignes prévues — comme les 20 000 euros destinés à l'évaluation externe — n'avaient pas été engagées à la date de l'évaluation ex post, ce qui met en évidence un déficit de pilotage stratégique.

Enfin, bien que le **CIHEAM ait assuré la mise à disposition des fonds sans retard**, le mécanisme de **reporting conditionné** lié à la consommation de 80 % des tranches a limité la remontée d'information sur l'exécution réelle. Deux rapports intermédiaires ont été transmis, dont le premier **après 25 mois** de

mise en œuvre, couvrant à peine **24 % du budget**, ce qui reflète un **sous-engagement prolongé**. L'**extension de 7 mois** par le biais de la Variante Non Onerosa (VNO), approuvée en mars 2023, a permis de finaliser certaines activités, bien qu'elle ait été présentée après la clôture formelle du projet.

5.4.1 LES RESSOURCES PREVUES ONT-ELLES ETE ADEQUATES ?

Le projet a été financé à 100 %, pour un budget total de **5 millions d'euros**. Les fonds ont été mis à disposition selon les modalités suivantes :

- La **première tranche** de **1 M€** a été versée en octobre 2019, à titre de préfinancement.
- La **deuxième tranche** de **2 M€** a été libérée en février 2022, à la suite de la présentation du premier rapport financier en décembre 2021, sur la base d'un taux de consommation de 60 % des ressources initiales. Ce rapport faisait état d'une dépense totale de **1 209 258,50 €** sur un montant prévisionnel de **3 000 032 €** pour les années 1 et 2, soit à peine **40 %** du total attendu.
- La **troisième tranche**, versée en avril 2023, a été avancée par le CIHEAM, dans l'attente du solde final.

Analyse des écarts et efficacité de la dépense

Un **décalage de 25 mois** entre le premier versement et la présentation du rapport a considérablement ralenti la mise en œuvre et concentré l'exécution des activités dans la dernière année du projet. Bien que l'impact de la pandémie de COVID-19 ait fortement limité les déplacements et interactions, le faible niveau d'exécution – **seulement 1,2 million d'euros dépensés en 25 mois**, dont **760 533,17 € en coûts de gestion** (soit **63 %** de la dépense totale sur cette période) – indique un rythme particulièrement lent, traduisant une faible efficacité de déploiement.

Ce retard a engendré une contrainte temporelle majeure : **76 % du budget total du projet a dû être exécuté sur les 10 derniers mois**, comprimant le calendrier et limitant la possibilité d'un accompagnement post-implémentation. Cela a également contribué à une faible consolidation des effets, comme analysé dans le volet efficacité.

Le **deuxième rapport financier**, transmis en **mars 2023** – à quatre mois de la clôture – rapportait une dépense de **1 720 441,77 €**. Combiné au premier rapport, cela représente **2 929 700,26 €**, soit **seulement 59 % du budget total exécuté à cette date**. Ce taux reflète un niveau de consommation budgétaire globalement faible. Il est à noter que :

- La **rubrique 3 "Équipements et investissements"** affichait encore **46 % de solde non utilisé** ;
- La **rubrique 2 "Dépenses liées à la mise en œuvre des activités"** affichait encore **24 % non consommés**.

Concernant l'exploitation des laboratoires, il a été souligné que les réactifs livrés à l'IRVT sont coûteux et à durée de vie limitée. Par conséquent, l'utilisation optimale des équipements fournis n'a été garantie **que pendant la durée de vie du projet**, en raison des **ressources limitées allouées aux consommables** par les ministères concernés (y compris pour les CFPP). Par ailleurs, tous les bénéficiaires ont exprimé le besoin de **ressources supplémentaires** pour prolonger ou renforcer les microprojets.

Révision tardive du projet

En janvier 2023, **une Variante Non Onerosa (VNO) a été demandée**, et approuvée en mars 2023, soit 3 mois après la clôture contractuelle du projet. Cette initiative tardive met en lumière une faible capacité d'anticipation et de gestion stratégique, notamment pour compenser les activités non réalisées au cours des deux premières années. Parallèlement cette situation révèle un décalage important entre la planification initiale et la capacité réelle d'exécution.

Ce déséquilibre a été partiellement compensé par la réorganisation de l'équipe, avec l'intégration en 2021 de 10 animateurs locaux et de deux coordinateurs régionaux tunisiens. Cette dynamique a permis d'accélérer l'exécution des activités du R1.3, bien que ce dernier ait lui aussi accumulé d'importants retards.

Allocation budgétaire

L'allocation budgétaire par rubrique a respecté la répartition définie dans la VNO. Toutefois :

- L'allocation par **résultat** n'a pas fait l'objet d'un réajustement formel dans le cadre de la VNO.
- L'impact des modifications d'activités (annulations, redéploiements) sur la **répartition budgétaire par résultat** n'est pas documenté de façon claire.
- Le **rapport final a respecté l'allocation financière de la VNO**, avec un léger dépassement de **1 441,94 €**, absorbé par le CIHEAM (voir analyse en 5.4.2).

Activités non réalisées faute de ressources

Enfin, certaines activités **n'ont pas été réalisées** malgré les ressources théoriquement allouées et reprogrammées dans d'autres rubriques, pas clairement identifiables.

Toutefois il est à noter que **l'évaluation externe** (rubrique 7.3), **budgétée à 20 000 €, n'a pas été exécutée**, bien que les fonds aient été enregistrés comme dépensés. Ce décalage révèle un dysfonctionnement dans le contrôle d'exécution et le pilotage des activités financées.

Ci-dessous un aperçu synthétique de l'allocation budgétaire par rubrique, comparant la version initiale et la version révisée avec les pourcentages respectifs.

Pour une analyse plus détaillée, voir l'annexe 7 Analyse Budget_Nemo_Kantara_ et rapports financiers.

- **R0** : 1 384 243 € (27,68 %) – Cluster 1 – 4 activités
- **R1** : 131 022 € (2,62 %) – Cluster 3 – 8 activités
- **R1.2** : 2 080 884 € (41,62 %) – Cluster 3 – 10 activités
- **R1.3** : 1 198 678 € (23,97 %) – Cluster 3 – 9 activités
- **R2.4** : 149 179 € (2,98 %) – Cluster 1 – 3 activités
- **R1.5** : 55 994 € (1,12 %) – Cluster 1 – 1 activité

Cette ventilation met en lumière une concentration des ressources sur certains résultats, tandis que d'autres, bien que porteurs d'un volume d'activités significatif, restent faiblement dotés.

- **Poids de la coordination (R0)** : Le poste R0 représente près de 28 % du budget, couvrant la coordination, les ressources humaines et les frais de fonctionnement. Bien que ce niveau de dépenses puisse s'expliquer par la nature multi-territoriale du projet, il souligne également une charge administrative significative (voir point 5.4.2).

- **Surcharge d'activités sous-financées** : Les résultats R1, R4 et R5 regroupent 31 % des activités du projet (soit 11 sur 35), mais n'ont bénéficié que de 6,72 % du budget total (soit 336 195 €). Ce déséquilibre important a mobilisé une énergie considérable pour une marge d'action réduite, affectant l'efficacité de ces composantes.
- **Concentration budgétaire sur R2 et R3** : Plus de 65 % du budget total a été alloué aux résultats R2 et R3, ce qui reflète un choix stratégique d'investissement dans les infrastructures, les équipements et les microprojets économiques, dont la plupart des activités ont démarré en retard, à partir de la fin de 2021.

Dans le cadre du R1.3 l'activité **A.3.2.4** (Création et gestion du fonds d'investissement) regroupe sous une même désignation :

- i) Un fonds d'investissement de 400.000 € ;
- ii) Un financement en nature (en Kind) pour :
 - la rénovation du quai du port d'Ajim ;
 - l'installation de Systèmes Intelligents de Distribution d'eau et d'électricité (SIDE) dans 10 ports ;
- iii) Des microprojets cofinancés entre 50 % et 70 %, finalement pris en charge à 90 % pour un montant de **910.130 €** ;
- iv) La reconversion d'une autre activité (2.2.3), équivalente à **58.800 €**.

Au total, cette seule activité concentre **968.930 €**, soit **81 % du budget total du résultat R1.3**, (19,37% du total du budget) sans ventilation cohérente entre nature d'activités ni suivi spécifique associé. Ce flou structurel **limite la capacité de redevabilité**, par rapport au but d'amélioration des activités productives et de diversification.

D'ailleurs, le financement **in kind** prévu pour cette activité ne correspond pas aux exigences d'un véritable fonds d'investissement. Il s'apparente plutôt à une contribution ponctuelle relevant du Résultat 1.2, et aurait nécessité une traçabilité plus claire via une activité distincte. De plus, **7 des 10 équipements** destinés aux ports de **Gabès et Médenine** n'avaient pas encore été remis au moment de l'évaluation, soulevant des questions sur **l'efficacité du processus de livraison** et la gestion de cette composante (cf. point 5.1.3).

De plus, cette allocation n'a pas été mise à jour lors de la présentation de la Variante Non Onerosa (VNO), ce qui reflète une carence de pilotage budgétaire et un manque d'alignement entre la planification ajustée et la répartition financière effective.

La répartition budgétaire illustre un projet ambitieux, aux activités nombreuses et dispersées, mises en œuvre dans un temps limité et contraint par la pandémie. La montée en charge tardive de l'équipe de terrain (opérationnelle à partir de 2021) a entraîné une exécution accélérée en fin de projet, limitant le suivi post-mise en œuvre et la consolidation des effets.

5.4.2 LA GESTION DES RESSOURCES A-T-ELLE ETE EFFICACE ?

La gestion des ressources du projet a été globalement fluide en ce qui concerne la mise à disposition des fonds, sans blocages administratifs majeurs ni du côté du CIHEAM Bari ni au niveau de l'unité de gestion en Tunisie. Les trois tranches financières ont été versées régulièrement, conformément à l'accord signé comme indiqué dans le point 5.4.1.

Il est à noter qu'environ 2 M€ ont été exécutés directement en Tunisie, tandis que les 3 M€ restants ont été gérés depuis l'Italie (CIHEAM Bari), notamment pour les prestations techniques, les achats internationaux et les expertises.

En outre, le préfinancement de la dernière tranche par le CIHEAM en 2023 a permis d'éviter une interruption des activités, mais témoigne également d'un déséquilibre dans le phasage entre exécution budgétaire et reporting.

Il est à signaler que le projet a bénéficié de l'exonération de la TVA en Tunisie, ce qui a constitué un levier financier non négligeable et a permis de maximiser la valeur réelle des ressources injectées dans les activités locales.

Cependant, il est à signaler un **écart entre budget et exécution** : la ligne budgétaire concernant l'évaluation externe (item 7.3, correspondant à 20 000 €) – a été exécutée financièrement mais pas réalisée opérationnellement à la date du compte rendu et également de l'évaluation ex-post actuelle, ce qui interroge sur la rigueur du lien entre engagement comptable et réalisation effective.

Le compte rendu final signale un **dépassement budgétaire marginal de 1 441,94 €**, principalement lié aux frais courants (1 069,87 € pour la gestion des véhicules) et aux services (275,93 € en frais bancaires). Bien que modeste, ce dépassement reflète les ajustements techniques nécessaires en phase de clôture du projet.

Concernant le **rapport entre coûts de gestion et investissement direct** : bien que le projet ait respecté ses enveloppes globales, les coûts de gestion liés à la coordination centrale et à l'administration ont pu limiter la part directement affectée aux actions de terrain, en particulier dans les phases de consolidation ou de suivi post-livraison.

Les coûts de gestion représentent une part significative du budget global, soit **37 % du budget total du projet (Total : 1 860 453 €)**, à savoir :

- Ressources humaines (RH – rubrique 1) : 985 382 €³³
- Services (rubrique 5) : 407 760 €
- Frais courants (rubrique 4) : 140 210 €
- Frais généraux (rubrique 8, soit 7 % des coûts directs) : 327 101 €

À la suite de la VNO de 7 mois, ce ratio a légèrement augmenté pour atteindre 38 %, traduisant un alourdissement relatif des charges de gestion sur la durée prolongée du projet.

5.5 Durabilité

Les actions menées par le projet NEMO Kantara ont permis de générer plusieurs effets durables, notamment à travers le renforcement institutionnel, la consolidation de capacités locales et l'insertion dans les priorités nationales en matière de gestion intégrée des zones côtières. Ces effets se traduisent par un ancrage progressif dans les structures publiques existantes et par l'émergence de dynamiques économiques et communautaires porteuses de continuité.

Le projet a su mobiliser les principaux acteurs institutionnels – CRDA, AVFA, GDAP, INSTM – en leur transférant progressivement des responsabilités dans la mise en œuvre des actions locales. Cette approche a contribué à consolider les compétences et à renforcer l'appropriation territoriale, en s'appuyant sur les dispositifs nationaux et locaux plutôt que sur la création de structures parallèles. De même, les outils de planification élaborés ont été largement salués et constituent un appui potentiel pour la gouvernance locale, bien que leur intégration effective dans les mécanismes publics reste inexploitée.

³³ Cela inclut les sous-lignes budgétaires suivantes : Personnel technique international en Tunisie ; Techniciens et Formateurs internationaux court terme ; Techniciens locaux long terme ; Techniciens locaux court terme ; Personnel d'appui (chauffeurs, assistants, etc.) ; Techniciens et experts directement engagés sur le projet en Italie.

Sur le plan économique, des résultats positifs ont été observés, notamment dans les projets collectifs liés à la pêche, qui montrent des signes de viabilité. Toutefois, l'absence de logique sectorielle intégrée et de synergie territoriale a limité la portée transversale des actions. Les projets de diversification, souvent individuels, ont révélé une certaine fragilité, notamment en l'absence d'un accompagnement post-crédation structuré et l'insertion dans un écosystème entrepreneurial local. Le lien avec d'autres dimensions du projet – comme la gestion des déchets des ports, et des centres de l'AFVA et les entreprises de recyclage installées – n'a pas été pleinement exploité, réduisant ainsi le potentiel de transformation économique et environnemental à long terme. Concernant les fonds d'investissement, à l'issue des cinq ans d'utilisation par ENDA Tamweel, ils seront transférés à l'INSTM pour financer des recherches sur la pêche durable, en coordination avec la DGPA.

Certaines limites en matière d'équipements et d'infrastructures affectent également la durabilité. Des laboratoires restent sous-utilisés ou réorientés en raison d'un manque de compétences ou de coûts d'entretien élevés. Les équipements livrés aux marchés et qui sont pleinement fonctionnels, manquent du renouvellement d'habilitation sanitaire. En revanche, la haute qualité des ouvrages d'infrastructure est reconnue, et un mécanisme de maintenance a été prévu à travers un accord avec l'APIP. Néanmoins, la répartition des rôles entre les institutions concernées APIP, APAP et MEHAT reste à clarifier, et la durabilité du dispositif repose encore sur des ajustements à venir, notamment à l'échelle locale, et plus particulièrement par la prise en charge des GIPP.

Sur le plan socioculturel, l'acceptabilité du projet et la pertinence de ses actions ont été soulignées. Il a contribué à renforcer la sensibilisation et à améliorer certaines conditions de vie. Toutefois, des aménagements comme les points de distribution d'eau et d'énergie, bien perçus au départ, ne sont plus fonctionnels sur les trois sites visités. Ils ne sont pas encore intégrés à une logique de gestion durable, faute de mécanismes de responsabilisation et de suivi adaptés.

Enfin, des signes clairs d'appropriation autonome apparaissent, en particulier à travers l'INSTM. Celui-ci a su prolonger les acquis du projet par son implication dans des initiatives complémentaires, notamment le projet ARIBIOTEC, et par l'obtention en 2024 de l'accréditation ISO 17025 pour ses laboratoires. Ces démarches démontrent une capacité institutionnelle à capitaliser sur les résultats du projet dans une perspective de continuité à moyen et long terme.

Toutefois, l'absence d'une stratégie de sortie clairement formulée dans le Document de projet, structurée et planifiée, a partiellement limité la capacité du projet à organiser la transition post-intervention et à consolider durablement l'ensemble des effets générés.

5.5.1 DANS QUELLE MESURE LES ACTIONS MENEES ONT-ELLES GENERE DES EFFETS DURABLES ?

Le projet NEMO Kantara a posé **des bases solides pour la durabilité de ses effets**, en mobilisant les acteurs institutionnels, en appuyant l'émergence de dynamiques économiques locales et en s'inscrivant de manière cohérente dans les priorités nationales relatives à la gestion durable des zones côtières. Dès sa conception, le projet a visé non seulement à produire des résultats concrets à court terme, mais aussi à renforcer les conditions d'une appropriation progressive par les institutions et communautés locales. Cette orientation s'est traduite par une attention constante portée à l'intégration des acquis dans les structures existantes, en valorisant les dispositifs publics en place plutôt qu'en créant de nouveaux mécanismes ex nihilo. L'ancrage territorial du projet, sa capacité à dialoguer avec les politiques sectorielles (pêche, formation, environnement) et l'implication active d'acteurs nationaux tels que l'INSTM, l'AVFA ou les CRDA, témoignent d'une volonté de créer un socle de durabilité réaliste et contextualisé.

Toutefois, **l'absence d'une stratégie de sortie clairement formulée dans le DdP**, structurée et planifiée, a partiellement limité la capacité du projet à consolider ses résultats au-delà de sa durée de mise en œuvre.

Sur le **plan institutionnel**, le projet a permis de renforcer les capacités de plusieurs structures clés – CRDA, AVFA, GDAP – par un transfert progressif de responsabilités. Ce renforcement a été bien accueilli et a permis d’améliorer la gestion locale des ressources halieutiques et la participation communautaire. Les outils de planification développés, tels que les plans d’action et fiches-projets, ont été largement appréciés. Toutefois, leur appropriation opérationnelle par les autorités publiques reste inégale. Plusieurs entretiens ont mis en évidence une difficulté à les intégrer dans les mécanismes de planification en vigueur, en raison notamment de l’absence de coordination formalisée et du manque de clarté sur les rôles attendus des parties prenantes après la clôture du projet.

Sur le plan **économique**, le projet a soutenu une diversité d’initiatives d’amélioration et diversification. Certaines d’entre elles, en particulier les projets collectifs en lien avec la filière halieutique, montrent des signes significatifs de viabilité, alors que les projets individuels de diversification économique, se sont révélés plus fragiles : près de 36 % visités rencontrent des difficultés, souvent en raison d’un accompagnement post-crétion insuffisant. D’ailleurs, ces interventions sont restées majoritairement ponctuelles, avec une faible vision sectorielle intégrée ni synergie territoriale. Des liens fonctionnels, par exemple entre la gestion des déchets portuaires, ce qui est considéré une émergence par les APIP consultés, et les initiatives économiques de recyclage, n’ont pas été suffisamment activés.

Concernant la création et la gestion du fonds d’investissement à l’issue des cinq ans d’utilisation par ENDA Tamweel, ceux-ci seront transférés à l’INSTM pour financer des recherches liées à la pêche durable, en coordination avec la DGPA. L’INSTM assurera la traçabilité et la visibilité des fonds, selon les modalités définies par un accord entre les trois parties, conformément à la décision du Comité de pilotage du 15 mars 2023.

En matière **d’infrastructures**, l’APIP assure actuellement la maintenance sur la base d’un accord avec le CIHEAM, prévoyant des visites annuelles et une enveloppe décennale dédiée de 60 000 €. Si la qualité des ouvrages a été reconnue, notamment dans les entretiens, l’APIP ne se considère pas comme l’entité compétente pour une maintenance technique à long terme. D’ailleurs d’autres acteurs tel que l’APAL et le MEHAT semblent être concernés par la maintenance. APIP propose de transférer cette charge à des GIPP locaux, mieux placés pour assurer un entretien de proximité plus souple et moins coûteux.

Du point de vue **socioculturel**, le projet a su s’inscrire dans les attentes exprimées aux niveaux central et local, renforçant son acceptabilité et sa pertinence. Il a contribué à la sensibilisation sur la préservation des ressources et à l’amélioration des conditions de vie. Néanmoins, certains aménagements, comme les points de distribution d’eau et d’énergie, bien accueillis à leur mise en place, présentent aujourd’hui des signes de défaillance : les trois sites visités ne sont plus opérationnels. Selon les entretiens, ces installations ne sont pas encore perçues comme des structures intégrées à une gestion durable des ressources, ce qui interroge sur les mécanismes de responsabilisation et d’entretien prévus.

Enfin, des **dynamiques d’appropriation autonome** sont à souligner. L’INSTM a su capitaliser sur les acquis du projet en s’intégrant dans des initiatives complémentaires, notamment le projet ARIBIOTEC, axé sur la valorisation des biomasses marines et la gestion des déchets portuaires. Par ailleurs, l’institut a développé une méthode d’analyse des biotoxines, ayant abouti à la certification ISO 17025 en 2024. Ces efforts traduisent une volonté claire de prolonger les effets du projet via des leviers institutionnels et techniques durables, en cohérence avec ses orientations stratégiques initiales.

5.6 Impact

Les actions menées dans le cadre du projet NEMO Kantara ont enclenché des dynamiques de transformation sur plusieurs plans – productif, institutionnel, environnemental et social – avec des résultats concrets, bien que partiels, qui témoignent d'un potentiel structurant à moyen terme.

L'intervention a permis une amélioration tangible des conditions de travail dans les ports, une montée en compétences des institutions locales, une meilleure accessibilité au crédit et une structuration des organisations de producteurs. La fonctionnalité des appontements et des marchés de poissons – entièrement opérationnels et salués par les pêcheurs – a représenté un saut qualitatif majeur, en facilitant les débarquements, en améliorant les conditions sanitaires et en renforçant la chaîne de valeur.

Le projet a contribué à une amélioration tangible des revenus et à une diversification effective des activités productives. Les projets collectifs – unités de glace, de nasses ou de recyclage – ont généré un impact économique et social marqué, notamment en faveur des femmes et des groupes vulnérables. Dans le secteur de la pêche, le renforcement de la chaîne du froid a amélioré la conservation des produits et accru leur valeur sur le marché. Sur le plan financier, 80 % des bénéficiaires de microcrédits ont renouvelé leur prêt, avec une hausse moyenne de 30 % des montants, traduisant une dynamique de consolidation malgré l'inflation. Ces crédits ont principalement soutenu le commerce et les services (66 %) ainsi que la production artisanale (34 %).

Toutefois, les projets de diversification individuelle apparaissent plus fragiles : 36 % des initiatives visitées sont en difficulté ou abandonnées, tandis que les projets collectifs montrent une viabilité plus robuste, du fait de leur structuration et de leur ancrage communautaire.

Cependant, ces avancées ont été freinées par l'absence de dispositifs formalisés de transmission des savoirs (handover) et de capitalisation institutionnelle. Plus de dix cadres publics (MARHP, CRDA, CFPP, APIP), directement impliqués dans le projet, avaient quitté leur poste au moment de l'évaluation finale. Leurs successeurs, généralement peu informés ou dotés d'une connaissance partielle du projet, n'ont pas pu assurer une continuité suffisante, affaiblissant l'ancrage durable des méthodologies introduites et limitant les effets à long terme des actions de renforcement des capacités.

La dynamique de structuration des organisations de producteurs a été positive, avec la création ou la réactivation de plusieurs GDAP. Toutefois, d'autres groupements, notamment féminins, sont aujourd'hui inactifs, montrant la fragilité de ces initiatives sans accompagnement constant.

Des opportunités de changement dans l'environnement côtier commencent à émerger, notamment avec l'exploration de nouvelles zones de production de palourdes dans la lagune de Bizerte, et la mer de Bougharara. Toutefois, leur concrétisation reste incertaine. Le manque de coordination entre institutions scientifiques tunisiennes et partenaires techniques, en particulier le CIHEAM, apparaît comme une opportunité manquée pour structurer durablement la filière conchylicole.

Sur le plan des relations de genre, des signaux encourageants ont été relevés. Si les femmes restent majoritairement confinées aux tâches de transformation et de collecte, leur présence dans les postes à responsabilité (INSTM, laboratoires, ports) s'est renforcée. Plus de 80 % des animateurs communautaires engagés étaient des femmes, ce qui a facilité une médiation de proximité sensible aux enjeux d'inclusion. Toutefois, l'approche genre, bien que présente de manière transversale et que des effets positifs aient été observés en matière de participation féminine, est restée peu structurée : aucune analyse de genre n'a été réalisée, aucune stratégie dédiée formalisée, ni expertise nationale mobilisée. En l'absence de dispositif spécifique, le potentiel transformateur de cette dimension demeure limité.

Les effets imprévus du projet ont été globalement positifs. La base de données issue du diagnostic participatif a permis à d'autres initiatives (projet TRACE, fonds RSE hydrocarbures à Médenine) d'intégrer les bénéficiaires dans des projets agricoles ou artisanaux, en leur offrant un suivi pérenne. Des opportunités d'accès au crédit à taux zéro ont ainsi été élargies à des femmes anciennement impliquées dans NEMO Kantara. Aucune réaction de rejet, ni effet indésirable n'a été relevé par les

parties prenantes. La reconnaissance du projet est forte, notamment à Djerba, où sa visibilité est associée aux infrastructures de qualité. Le lancement du projet NEMO HOUT – porté par la DGPA et le CIHEAM – en capitalisant sur les résultats de NEMO Kantara, représente une continuité stratégique importante.

Pour conclure, l'absence d'indicateurs liés à l'objectif général – notamment sur la résilience des communautés – traduit une faiblesse méthodologique. En conséquence, le projet reste essentiellement dans une logique d'exécution d'activités, sans démonstration tangible d'avoir contribué à un changement durable d'amélioration significative des conditions de résilience à moyen ou long terme.

5.6.1 DANS QUELLE MESURE LES ACTIONS MENEES ONT-ELLES DECLENCHE DES DYNAMIQUES DE CHANGEMENT OU PRODUIT DES TRANSFORMATIONS DANS LE CONTEXTE ?

Les actions menées dans le cadre du projet NEMO Kantara ont déclenché plusieurs dynamiques de changement dans les territoires d'intervention, tant sur le plan productif, institutionnel, économique que social. Si les effets consolidés sont encore partiels, plusieurs éléments de transformation sont observables à court et moyen termes, témoignant d'un potentiel structurant certain. Toutefois, l'absence d'indicateurs précis de mesure d'impact, de ligne de base initiale, et de système structuré de collecte de données limite aujourd'hui une évaluation pleinement objectivée des transformations opérées, comme souligné dans le chapitre 5.1.1.

En matière **d'activités productives**, les dynamiques observées se traduisent principalement par des actions de diversification économique, avec 66 % des microcrédits alloués orientés vers les secteurs du commerce et des services, et 34 % dans la production ou transformation artisanale. Le secteur de la pêche a bénéficié d'investissements plus ponctuels, notamment à travers le renforcement de la chaîne du froid qui a permis d'améliorer la qualité de conservation des produits halieutiques et d'augmenter les revenus des pêcheurs, comme l'ont confirmé plusieurs entretiens. Une innovation majeure est attribuable à l'INSTM, qui a développé une méthode d'analyse des biotoxines marines et obtenu la certification ISO 17025, réduisant les coûts d'exportation des bivalves en rendant possible les analyses en Tunisie même.

Sur le plan **des revenus** et conditions de vie, les bénéficiaires des projets collectifs (unités de fabrication de glace, de nasses, etc.) ont signalé une amélioration significative, à la fois économique et sociale. Une bénéficiaire d'une unité de broyage de plastique à Mareth témoigne :

« Ce projet est le seul de ce type à Mareth, et il a vraiment fait une différence. Il a permis de réduire une partie de la pollution plastique qui affectait notre environnement. Mais son impact ne s'arrête pas là : il a aussi changé la vie de certains habitants, notamment les 'barbecha' qui, pour une fois, ont trouvé une vraie opportunité de travail et une valorisation de leur activité. Ce projet a également permis de créer des emplois pour des femmes de la région, qui travaillent aujourd'hui dans l'unité. C'est un projet utile, concret, et porteur d'espoir. »

Concernant **l'accès au crédit** l'impact a été très élevé : 80 % des bénéficiaires de microcrédit ont renouvelé leur prêt, avec une hausse de 30 % du montant moyen, indicateur de réussite de cette composante d'investissement, malgré le taux d'inflation annuelle de 6% puisse avoir réduit l'impact de croissance.

L'impact économique des projets de cofinancement est plus limité compte tenu que 36 % des projets individuels de diversification économique visités présentent aujourd'hui des signes de difficulté ou d'abandon, alors que les projets collectifs montrent des signes d'impact économique plus significatifs aussi en termes de nombre de personnes impliquées.

Les infrastructures livrées, en particulier les cinq appontements et les marchés de poissons, sont pleinement fonctionnelles, bien utilisées par les pêcheurs et perçues comme améliorant significativement leurs conditions de travail, notamment en hiver.

« C'était vraiment dur avant : en hiver, sans bottes, on devait entrer dans l'eau jusque là pour aller chercher la barque. Maintenant, c'est facile ! On la ramène juste à côté, on l'amarre, et c'est fait ! C'est une autre vie, surtout pour moi qui ne suis plus tout jeune. »

Le marché de poisson de Houmt Souk est largement reconnu par les pêcheurs comme une amélioration significative de leurs conditions de travail. Il permet désormais de stocker le poisson dans de bonnes conditions d'hygiène, avec une meilleure organisation des espaces et des équipements adaptés. Comme l'a exprimé un pêcheur local : *« Avant, c'était un désordre total. Aujourd'hui, tout est propre, bien rangé, on peut conserver le poisson au frais, c'est plus professionnel, et ça nous aide vraiment dans la vente. »*

En revanche, les points d'eau et d'électricité mis en place ne sont plus opérationnels sur les trois sites visités : l'eau et l'électricité ne sont plus disponibles en raison du manque d'entretien après la clôture du projet, car l'expiration du contrat du responsable de l'installation est arrivée en même temps que la fin des activités du projet. Ces équipements, bien accueillis à leur installation, n'ont pas été intégrés dans une logique claire de gestion durable. L'absence de mécanismes d'entretien structurés a compromis leur pérennité, limitant fortement leur impact sur les conditions de travail au port pour les pêcheurs.

Sur le plan institutionnel, des changements positifs sont à souligner. Le projet a contribué à renforcer la coordination entre plusieurs structures clés – notamment les CRDA, les GDAP et l'AVFA – en appuyant un transfert progressif de responsabilités au niveau local. Des outils de planification territoriale ont été élaborés et ont permis d'alimenter le dialogue entre parties prenantes, même si leur intégration dans les plans de développement local demeure encore limitée et largement tributaire de dynamiques spécifiques à chaque territoire.

Par ailleurs, certaines institutions ont su capitaliser sur **les acquis innovateurs techniques** du projet. L'exemple le plus marquant est celui de l'INSTM, qui a obtenu en 2023 la certification ISO 17025 grâce au développement interne d'une méthode d'analyse des biotoxines. Cette avancée scientifique a permis de réaliser, pour la première fois en Tunisie, des analyses auparavant effectuées en Italie (Cesenatico) ou en Espagne, engendrant une réduction significative des coûts et des délais, tout en renforçant l'autonomie technique du pays dans le secteur de l'exportation des bivalves.

L'accès aux connaissances et aux outils de diagnostic et planification a également été amélioré dans plusieurs composantes du projet, à travers des sessions de formation, des visites d'échange et l'introduction d'approches participatives innovantes. La méthodologie de diagnostic utilisée pour l'analyse des besoins régionaux a été particulièrement appréciée. L'UTSS (Unité Technique de Suivi et de Soutien), en particulier, a adopté et adapté cette approche à d'autres contextes sectoriels et géographiques – par exemple dans le domaine de l'agriculture à Nabeul – en soulignant qu'il s'agissait d'un outil *« très intéressant, utile et structuré. Jamais on n'avait utilisé une telle approche et elle nous a vraiment aidés dans d'autres régions où nous travaillons »*. Selon leurs retours, cette méthodologie a permis de mieux organiser les priorités territoriales, de renforcer la cohérence des actions menées, et d'outiller les agents sur le terrain dans leurs activités de planification stratégique.

Cependant, cet effort de renforcement des capacités s'est heurté à un obstacle majeur : la rotation importante du personnel au sein des administrations publiques partenaires. Plus de dix cadres issus du MARHP, des CRDA, des CFPP ou de l'APIP, ayant été directement impliqués dans le projet, n'étaient plus en fonction au moment de l'évaluation ex-post. Leurs successeurs, dans la majorité des cas, ne disposaient d'aucune connaissance sur les interventions réalisées – si ce n'est la présence d'infrastructures visibles – illustrant une fragilité du processus de transmission interne.

Cette instabilité institutionnelle, conjuguée à l'absence de mécanismes formels de passation de savoir (handover) ou d'outils de capitalisation structurés, a limité la pérennisation des acquis en matière de formation et d'apprentissage. En conséquence, les effets potentiels des activités de renforcement de capacités ont été amoindris, et la continuité d'usage des outils développés compromise dans plusieurs cas.

La **fonctionnalité des organisations de producteurs** a enregistré des avancées notables dans le cadre du projet. Plusieurs Groupements de Développement Agricole et de la Pêche (GDAP) ont été créés ou renforcés, traduisant une volonté claire de structuration collective au service des communautés locales. Quatre nouveaux GDAP ont ainsi été enregistrés – trois dans le gouvernorat de Médenine et un à Gabès – et certains groupements préexistants ont bénéficié d'un appui pour leur restructuration. Ces dynamiques témoignent d'une appropriation croissante des outils de gouvernance locale par les bénéficiaires.

Le GDAP Zaytouna, basé à Maghraouia, illustre particulièrement bien cette transformation. Son trésorier explique :

« Avant, le GDAP était dans une situation de désorganisation et ne recevait aucune sollicitation de la part des projets de développement. L'arrivée du projet NEMO a tout changé : il a permis au GDAP de se structurer et de retrouver de la crédibilité. Aujourd'hui, il est reconnu par les différents intervenants et bénéficie d'une véritable notoriété. »

Si certains groupements, comme celui des femmes d'Ajim, ne sont plus actifs, d'autres, tel que le GDAP des femmes collectrices de palourdes, continuent à fonctionner de manière autonome, bien que leur taille reste modeste (environ 30 membres). Ces résultats soulignent le potentiel de transformation sociale porté par la structuration communautaire, tout en mettant en évidence la nécessité d'un accompagnement technique et institutionnel renforcé pour pérenniser ces acquis.

« Grace à Nemo, il y a eu le rétablissement d'un climat de confiance entre les agriculteurs et les institutions publique »

Les effets du projet sur la **gouvernance locale et les politiques de développement restent limités**. Les fiches de planification élaborées ont été mises de côté en attente d'opportunités de financement, sans clarté sur la responsabilité de leur suivi. Par ailleurs, la réforme constitutionnelle de 2023 ayant entraîné la dissolution des conseils municipaux, les perspectives de continuité des actions à ce niveau sont incertaines.

Si des **opportunités de changement se profilent dans l'environnement** côtier – notamment avec l'ouverture potentielle de nouvelles zones de production de palourdes dans la lagune de Bizerte et la mer de Bougharara selon les experts de l'INSTM – leur impact reste à concrétiser. Le manque de coordination entre institutions scientifiques tunisiennes et partenaires techniques

comme le CIHEAM a été identifié comme une opportunité manquée, notamment dans le développement de la conchyliculture.

Enfin, sur **le plan de l'égalité de genre**, la pêche reste un secteur fortement masculin, notamment dans les métiers liés à la navigation, à la maintenance et aux activités en mer. Les femmes y sont traditionnellement cantonnées aux fonctions de transformation, de vente ou de collecte à pied (comme pour les palourdes). Cette structuration genrée du secteur n'a pas fondamentalement évolué dans le cadre du projet. Toutefois, certains signaux émergents témoignent d'évolutions potentielles vers une inclusion plus large des femmes dans la chaîne de valeur halieutique et les métiers dits techniques. Dans les activités de terrain, plusieurs formes de leadership féminin ont été observées, notamment dans les groupements de femmes collectrices de palourdes, qui ont structuré leur organisation autour de la valorisation de leur travail et d'un accès plus autonome aux équipements.

Si certains de ces groupements, comme celui d'Ajim, sont aujourd'hui inactifs, d'autres restent dynamiques, bien que leur taille reste limitée (environ 30 membres actifs), tel que celui de collectrices de palourde qui se sont reconvertis à d'autres activités.

« Au démarrage de mon activité, j'ai recruté deux femmes. Grâce à l'élargissement progressif de ma clientèle, en particulier auprès des pêcheurs, j'ai pu développer mon activité de manière significative. Aujourd'hui, je collabore avec une douzaine de femmes. Le travail s'organise sur commande, et chacune a la possibilité de choisir entre travailler à domicile ou au sein de l'atelier » (Unité de fabrication des filets de pêche).

Ce qui apparaît comme une évolution plus significative, cependant, est la **présence accrue des femmes dans les fonctions de responsabilité** au sein d'institutions partenaires clés : laboratoires, établissements de recherche et gestion des ports de pêche. Bien que cela ne soit pas à attribuer au projet directement, il est observé que des femmes occupent aujourd'hui des postes décisionnels dans des entités telles que l'INSTM, les laboratoires de contrôle sanitaire, ou les antennes locales des CRDA. Cette évolution structurelle pourrait contribuer à une transformation progressive du secteur, en favorisant une meilleure inclusion des femmes dans des métiers traditionnellement masculins à moyen terme.

Les Centres de Formation Professionnelle de Pêche (CFPP) de Médenine ont d'ailleurs indiqué qu'un nouveau profil professionnel, celui de « patron de barque », allait être proposé, et qu'une **demande féminine pour cette formation** avait été identifiée. Cela représente une opportunité importante pour favoriser la diversification des rôles des femmes dans le secteur.

Enfin, la dimension genre s'est également manifestée dans les fonctions d'animation territoriale et de soutien à l'entrepreneuriat. **Plus de 80 % des animateurs communautaires engagés dans le projet étaient des femmes**, un fait souligné positivement par les entrepreneurs bénéficiaires, qui ont perçu cette proximité comme un soutien structurant pour le suivi de leurs activités. Cette présence féminine opérationnelle sur le terrain a permis une médiation plus sensible et inclusive dans les processus d'accompagnement.

Toutefois, il convient de souligner que bien que certaines dynamiques positives en matière de genre aient émergé à travers les différentes composantes du projet, celui-ci ne répond pas pleinement aux exigences du marqueur "G1" de l'OCDE-CAD, c'est-à-dire un projet dont l'égalité femmes-hommes constitue un objectif significatif mais non principal. Si le genre a été intégré de manière transversale – notamment à travers l'implication de femmes dans les activités économiques – cette intégration est restée peu structurée. Aucune analyse de genre n'a

été conduite, ni stratégie dédiée formalisée au cours du projet. De même, aucune formation spécifique sur le leadership féminin n'a été mise en œuvre, et aucune expertise nationale en genre n'a été mobilisée. Si la dimension genre a bien été intégrée de manière transversale dans plusieurs activités – avec des effets positifs notamment en termes d'implication des femmes dans les projets collectifs et d'animation de terrain – l'absence d'un cadre structuré a toutefois limité le potentiel transformateur de cette approche.

Pour conclure il convient de souligner que la majorité des indicateurs identifiés des objectifs spécifiques, sont de nature procédurale³⁴. Ces indicateurs sont d'ailleurs déjà intégrés au niveau des résultats, dont les limites ont été mises en évidence, notamment en ce qui concerne l'absence de valeurs cibles, de lignes de base claires et de mécanismes de collecte de données adaptés.

Concernant l'objectif général du projet – à savoir « améliorer la résilience des communautés côtières à travers la gestion intégrée et durable des ressources naturelles et la participation au développement local » – aucun indicateur spécifique n'a été formulé. Seules des sources de vérification ont été mentionnées.

En l'absence d'indicateurs clairs et mesurables qui définissent le concept de résilience des zones côtières, il n'est pas possible de démontrer de manière objective que les résultats atteints ont véritablement contribué à renforcer la résilience des communautés.

L'annexe 11 (Cadre logique avec clusters et indicateurs d'impact) trois indicateurs³⁵ intégrant les dimensions de la gestion durable des ressources naturelles, de la participation au développement local et de la composante socioéconomique ont été proposés. Ces indicateurs sont présentés comme des variables potentielles pour mesurer le niveau de résilience et son augmentation au fil du temps.

5.6.2 DANS QUELLE MESURE LES ACTIONS MENEES ONT-ELLES GENERE DES EFFETS IMPREVUS, SOUHAITABLES ET NON SOUHAITABLES ?

Les actions du projet NEMO Kantara ont généré plusieurs effets imprévus, globalement souhaitables, sans qu'aucun effet indésirable n'ait été signalé lors de l'évaluation ou des entretiens avec les parties prenantes.

Un effet notable, bien que non explicitement planifié, a été l'utilisation de la base de données issue des diagnostics participatifs réalisés par l'UTSS qui a permis à d'autres initiatives de développement, notamment le projet TRACE (dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat à Médenine), d'identifier et de soutenir des bénéficiaires ayant participé à NEMO. Plusieurs femmes ont pu ainsi accéder à des subventions pour des activités génératrices de revenus telles

³⁴ Indicateurs OS1 : 1.1.N. et type d'activités productives/genre financées par le fonds du projet ; 1.2.% d'accroissement des Revenus de des opérateurs de la pêche ; 1.3.% Investissement (service et infrastructure réalisée) ; 1.4.% d'accroissement N et type activité productive/genre ; 1.5.N. Ton Export crabes/palourdes (Gabès/Médenine).

Indicateurs de OS2 : 2.1.N. Fonctionnaires locaux qui contribuent à la rédaction des plans locaux ; 2.2. Au moins 1 région a développé indépendamment sa propre stratégie de planification régionale ; 2.3.N. initiatives de développement côtier développées indépendamment par le CRDA / la région

³⁵ i) Variation du revenu moyen des pêcheurs et des bénéficiaires des projets de diversification ciblées, par zone et par sexe (ajouter la valeur cible) ; ii) Pourcentage de pêcheurs et des adoptant des pratiques de gestion durable des ressources naturelles (par ex. respect des périodes de repos biologique, utilisation de filets conformes, approche agro écologiste dans l'agriculture, etc.) par zone (ajouter la valeur cible) ; iii) Taux de participation des femmes et des jeunes dans les comités locaux de gestion, coopératives de pêche et autres instances de cogestion, par zone (ajouter la valeur cible).

que la production d'aliments pour bétail, la transformation des dattes ou la poterie artisanale. Ce prolongement témoigne d'un ancrage durable du travail de terrain effectué. Par ailleurs, à Médenine, les bénéficiaires du diagnostic ont également pu accéder à des crédits à taux zéro, grâce à un fonds de responsabilité sociale d'entreprise géré par UTSS et alimenté par les sociétés d'hydrocarbures. Cette convergence entre les outils du projet et d'autres mécanismes de soutien démontre une appropriation locale et une continuité post-projet des efforts déployés.

Les appointements sont considérés comme les interventions les plus tangibles et utiles par les pêcheurs. Ils ont permis d'améliorer significativement les conditions de travail, notamment en hiver, en facilitant le débarquement et l'ancrage sécurisé. Un pêcheur témoigne ainsi :

« Avant, on devait attendre des heures pour décharger à même les rochers. Aujourd'hui, grâce à l'appointement, tout est plus rapide, sécurisé, et le poisson reste propre. Même notre moral a changé. »

Un effet inattendu du projet a été l'émergence de réflexions stratégiques autour de la formation professionnelle dans le secteur de la pêche, en lien avec une demande réelle d'emploi. Plusieurs entretiens, notamment avec les CFPP, ont mis en évidence une inadéquation entre cette demande et une offre de formation limitée, freinée par des équipements obsolètes et peu adaptés aux exigences actuelles, en particulier en matière de digitalisation.

D'ailleurs, bien que quelques visites aient été réalisées auprès d'entreprises de transformation de crabes par le CIHEAM, aucune **étude de marché sectorielle approfondie** n'a été entreprise pour explorer de manière structurée les opportunités d'insertion professionnelle pour les femmes anciennement actives dans la collecte de palourdes ou d'autres activités liées au littoral. Cette absence de cadrage stratégique limite la possibilité d'identifier des filières porteuses et d'enclencher une **diversification des métiers** dans le secteur halieutique.

Il apparaît que l'insertion par l'emploi dans le secteur de la pêche reste aujourd'hui **sous-exploré** : il ne dispose ni de cartographies actualisées des besoins en compétences, ni d'analyses prospectives sur les débouchés potentiels, ni de mécanismes permettant d'orienter les personnes vers un **emploi salarié structuré**. Cette lacune est particulièrement problématique dans un contexte où de nombreuses personnes – notamment des femmes – se retrouvent dans des situations de reconversion forcée, sans accompagnement adapté.

En l'absence de dispositifs d'appui de reconversion et/ou d'insertion par l'emploi, la **logique de l'auto emploi s'est imposée par défaut**, souvent avec des projets fragiles, motivés plus par la nécessité que par une réelle perspective entrepreneuriale. L'esprit entrepreneurial reste globalement faible dans certaines zones ciblées, notamment du fait de l'enclavement, du manque de services d'accompagnement et d'un écosystème local encore peu structuré.

Sur le plan institutionnel et de la coopération, l'un des effets positifs notables est le **lancement du projet NEMO HOUT**, prévu pour 2025. Ce projet de coopération entre la DGPA, le CIHEAM Bari et la Coopération italienne tire directement les enseignements de NEMO Kantara et vise à renforcer les filières de la pêche artisanale durable tout en améliorant la protection sociale des travailleurs du secteur. NEMO HOUT capitalisera notamment sur les outils méthodologiques, les infrastructures, et les partenariats développés précédemment, dans une logique de continuité renforcée et d'approfondissement.

En parallèle, plusieurs institutions partenaires de NEMO Kantara, telles que l'INSTM, ont poursuivi des actions en lien avec les thématiques du projet. L'institut est aujourd'hui impliqué dans divers projets structurants : ARIBIOTEC (valorisation des biomasses marines), un

programme Interreg Italie - Tunisie, démontrant une continuité dans l'ancrage des résultats à l'échelle nationale et méditerranéenne.

En outre, la phase de clôture du projet a permis de catalyser de nouvelles dynamiques et d'initier des initiatives complémentaires, mobilisant activement les acteurs du système local et institutionnel. Ces démarches, engagées en continuité avec les résultats du projet, témoignent d'une volonté d'ancrage durable et sont illustrées dans le point 5.1.2.

Enfin, aucune réaction de rejet, de tension ou de conflit social n'a été signalée par les acteurs locaux ou institutionnels tout au long de la mise en œuvre du projet. Bien au contraire, les infrastructures, équipements et dispositifs mis en place ont été globalement bien accueillis par les communautés bénéficiaires, tant en milieu rural que littoral, et ce malgré la diversité des contextes territoriaux. La méthode participative adoptée dès les phases de diagnostic et de planification a contribué à renforcer l'adhésion locale, tout en assurant une répartition relativement équitable des interventions.

Il convient également de souligner qu'**aucun effet imprévu négatif ou non souhaitable** n'a été relevé au cours de l'évaluation. Les effets non anticipés observés ont plutôt été positifs, notamment en ce qui concerne la visibilité accrue du projet dans certaines zones comme l'île de Djerba, l'inclusion de nouveaux bénéficiaires dans d'autres programmes connexes, ou encore la revalorisation des structures de pêche artisanale à travers les appontements réhabilités. Cette absence d'effets indésirables reflète à la fois la pertinence des choix techniques et la capacité du projet à s'intégrer harmonieusement dans les dynamiques locales existantes.

5.7 Valeur ajoutée

5.7.1 DANS QUELLE MESURE LE PROJET A-T-IL INFLUE SUR LES CONNAISSANCES DISPONIBLES CONCERNANT LES DYNAMIQUES DE DEVELOPPEMENT COTIER ?

Le projet NEMO Kantara a généré des connaissances concrètes et méthodologiquement structurées, contribuant à une meilleure compréhension des dynamiques territoriales et à la planification du développement côtier :

- L'élaboration d'une **méthodologie de diagnostic participatif (ERP)**, largement utilisée dans les zones d'intervention et reprise par d'autres acteurs (UTSS, ENDA), a renforcé la capacité d'analyse communautaire et institutionnelle.
- Le développement d'une **méthode d'analyse des biotoxines**, couplé à l'accréditation ISO 17025 des laboratoires, a renforcé les capacités nationales en matière de contrôle sanitaire des produits halieutiques.
- Le projet a permis la production de **données territoriales riches**, issues des diagnostics socio-économiques, des bases de bénéficiaires, et de la cartographie des filières, désormais mobilisées par d'autres projets ou programmes.

5.7.2 DANS QUELLE MESURE LE PROJET A-T-IL INFLUE SUR LES POLITIQUES SECTORIELLES ET DE DEVELOPPEMENT LOCAL ?

Le projet n'a pas directement influencé les politiques sectorielles nationales. Toutefois, il a eu un impact réel sur les dynamiques locales et sur la conception de nouveaux projets :

- La création du **projet NEMO HOUT** découle directement de l'expérience Kantara, démontrant la valeur stratégique des acquis en tant que base de réflexion pour une nouvelle programmation.

- À l'échelle locale, le projet a permis de **structurer des groupements (GDAP), de renforcer la gouvernance territoriale**, et d'inspirer des actions reprises dans d'autres cadres, bien que de manière informelle.
- L'approche multi-acteurs, les méthodologies de terrain et la proximité institutionnelle ont été reconnues comme des facteurs facilitant la reproduction partielle des pratiques dans d'autres initiatives.

5.7.3 DANS QUELLE MESURE LE PROJET A-T-IL RENDU DISPONIBLES DES TECHNOLOGIES ET DES ACTIONS INNOVANTES UTILISABLES AU NIVEAU LOCAL OU DANS DES CONTEXTES SIMILAIRES ?

Le projet a expérimenté et développé plusieurs outils, technologies et approches innovantes, à potentiel reproductible :

- **Accréditation ISO 17025** des laboratoires partenaires pour les biotoxines, renforçant la qualité et la crédibilité des analyses sanitaires halieutiques.
- **Lignes directrices pour la gestion de la marque "produits de la pêche artisanale"**, qui, bien que peu diffusées, proposent un cadre de communication durable, traçable et valorisant pour les filières locales.
- **Cahier des charges pour la valorisation du crabe bleu**, élaboré en concertation avec les acteurs concernés, apportant un outil technique reproductible dans d'autres zones côtières confrontées à l'invasion de cette espèce.
- **Unité de recyclage, chaîne du froid et infrastructures portuaires partagées** (glace, nasses, tri des déchets) perçues comme adaptées, fonctionnelles et transférables dans des contextes similaires.

5.8 Communication et visibilité

Les activités de communication du projet NEMO Kantara ont été formalisées sous le Résultat R5, doté d'un budget de 55 994 euros, visant à accroître la visibilité nationale et internationale du projet, valoriser ses bonnes pratiques, promouvoir les produits de la pêche artisanale et sensibiliser les parties prenantes. Le plan de communication, lancé en mai 2020, reposait sur une approche multicanale (vidéos, réseaux sociaux, événements, publications). Une page Facebook (<https://www.facebook.com/NemoKantara>) a été créée en mars 2021, avec 220 publications. Entre 40 et 50 interactions par mois, 2 638 abonnés à la clôture et une absence d'animation post-projet.

Une fiche de projet pour "NEMO-KANTARA" est disponible sur les sites institutionnels du CIHEAM et du CIHEAM Bari, mais elle présente des incohérences concernant la date de clôture (octobre 2022 sur le premier, novembre 2024 – erroné – sur le second, au lieu de mai 2023). De plus, l'information fournie est extrêmement limitée et ne contient aucun résultat du projet.

Le séminaire de lancement a eu lieu en février 2020 et celui de clôture en juin 2023. Des visites officielles de l'AICS et de l'Ambassade d'Italie ont renforcé la visibilité institutionnelle.

Toutefois, la communication est restée locale, sans écho notable à l'échelle nationale et quelques divulgations à l'échelle internationale, notamment en Italie, et sans suivi formel de ses effets (spécialement sur les vidéos produites). Les sites institutionnels présentent par ailleurs des erreurs ou informations incomplètes sur le projet.

5.8.1 DANS QUELLE MESURE L'INITIATIVE S'EST-ELLE ACCOMPAGNEE D'UNE ACTION DE COMMUNICATION FONCTIONNELLE POUR PROMOUVOIR LES FINALITES MEMES DU PROJET ET LA VISIBILITE DE LA COOPERATION ITALIENNE ?

Les activités de communication et de visibilité ont été formalisées dans le cadre du Résultat R5 Mise en Place d'un plan de communication et de visibilité nationale et internationale pour la dissémination des résultats du projet, ventilé en deux activités³⁶. Le résultat est doté d'un budget de **55 994 euros**.

Ce résultat, bien qu'introduit en cours de mise en œuvre (initialement classé comme activité), s'est traduit par l'élaboration et l'exécution d'un **plan de communication**, mis en place à partir de **mai 2020** et avait comme objectif principal d'une part d'accroître la visibilité du projet à l'échelle nationale et internationale, en valorisant ses bonnes pratiques, son approche inclusive et ses résultats concrets et de l'autre part de sensibiliser les parties prenantes – décideurs, partenaires économiques, consommateurs – à l'importance d'un modèle économique résilient, respectueux de l'environnement, et ancré dans les réalités locales.

De cet objectif général, découlent des objectifs spécifiques dont : la promotion de la marque « produits de la pêche artisanale », la valorisation des efforts entrepreneuriaux des jeunes et des femmes, la mise en place de lignes directrices pour une communication axée sur la durabilité et la traçabilité, la capitalisation et le partage des bonnes pratiques, ainsi que la communication ciblée sur les impacts du projet auprès des bénéficiaires directs et indirects.

La stratégie reposait sur une approche **multicanale** : vidéos institutionnelles, présence sur **réseaux sociaux, site web**, événements territoriaux, supports imprimés (brochures, bloc-notes, kakémonos),

Bien que le projet ait démarré officiellement en **octobre 2019**, la page Facebook du projet **NEMO Kantara** (<https://www.facebook.com/NemoKantara>) a été lancée en **mars 2021**. **220 contenus** originaux jusqu'en juin 2023 (vidéos, photos, témoignages), générant une moyenne de **40 à 50 interactions par mois** (mentions J'aime, partages, commentaires), et atteignant **2 638 abonnés** au moment de la clôture du projet.

Une fiche de projet est présente dans le site institutionnel de CIHEAM (<https://www.ciheam.org/fr/project/nemo-kantara-stabilisation-et-developpement-socioeconomique-des-regions-cotieres-tunisiennes/>), où apparaît la date de clôture en octobre 2022, à la place de mai 2023 ainsi que dans le site de CIHEAM de Bari (<https://www.iamb.ciheam.org/projects/nemo-kantara-stabilization-and-socio-economic-development-of-tunisian-coastal-areas>), dont la date de clôture est indiquée en novembre 2024, avec une information extrêmement réduite et aucune information sur les résultats du projet.

Des événements de visibilité ont été organisés régulièrement. Le **séminaire de lancement a eu lieu le 13 février 2020**, tandis que la **cérémonie de clôture s'est tenue le 12 juillet 2024**, avec la participation des partenaires tunisiens et italiens. En outre, des **visites institutionnelles** ont marqué la vie du projet, notamment celles de représentants de l'AICS et de l'Ambassade d'Italie (octobre 2021, mars 2023, décembre 2023), relayées dans la presse locale et sur les réseaux.

La visibilité, notamment à travers les infrastructures livrées (marchés, appontements, laboratoires), est jugée par les parties prenantes très impactante dans les territoires concernés, en particulier à Djerba, où trois appontements ont été construits. Les panneaux d'identification apposés sur les sites ont également facilité la reconnaissance du projet.

³⁶ A5.1.1: Séminaires ; A5.1.2: 5.1.2. Préparation du contenu et du matériel de visibilité.

Les **obligations de visibilité ont été respectées** conformément au manuel de visibilité et de communication du bailleur. Les infrastructures livrées, les équipements remis et les publications et outils de communications produites, incluant des roll-up, des blocs-notes et un dépliant, ainsi qu'une publication finale comme décrit dans le rapport final, affichaient les logos de la coopération italienne et les mentions légales requises, le tout vérifié lors des missions de suivi.

Toutefois, malgré la clarté des objectifs et la structuration initiale, plusieurs limites ont entravé l'efficacité complète de la communication : malgré une bonne visibilité dans les zones d'intervention, la communication n'a pas réussi à générer un écho notable au niveau national, ni à toucher les décideurs ou les médias majeurs au-delà du cadre local. D'ailleurs, la page Facebook, bien qu'active entre mi-2021 et mi-2023, n'a plus été alimentée après la clôture du projet, ce qui confirme une stratégie de diffusion événementielle et non continue. Elle n'a pas permis d'instaurer un véritable canal d'interaction avec la communauté.

En outre, cinq vidéos documentaires ont été réalisées et transmises au CFPP de Zarzis (Voir point 5.1.3 Efficacité), mais leur diffusion reste limitée à la communauté éducative. Aucun indicateur n'évalue leur taux de consultation ou leur utilisation pédagogique.

6. Conclusions, bonnes pratiques et leçons apprises

6.1 Conclusions

Pertinence

Le projet NEMO Kantara a démontré une bonne pertinence par rapport aux priorités nationales, en s'appuyant sur l'expérience acquise lors des projets NEMO I et II. Il a su répondre à des besoins bien identifiés, notamment en matière de gouvernance, d'infrastructures, de structuration communautaire et d'inclusion économique des femmes vulnérables et des jeunes. Le dispositif institutionnel sectoriel mobilisé (DGPA, INSTM, CRDA, AVFA, APIP) et les outils de formations techniques et accompagnement ont globalement assuré la cohérence de l'intervention.

Cependant, en phase de conception la concertation est restée centrée au niveau national avec une implication territoriale et communautaire incomplète. De plus, plusieurs acteurs publics et privés essentiels à la diversification n'ont pas été suffisamment mobilisés.

Dans le Cadre Logique, qui est incomplet, les résultats clés du projet (R1.2, R1.3) regroupent des objectifs et moyens hétérogènes et une réduite ventilation par type d'action.

Il présente des indicateurs majoritairement orientés processus, sans valeurs cibles ni désagrégation par genre ou zone, ce qui limite l'analyse des résultats atteints. D'ailleurs, malgré une inclusion transversale du genre, l'absence d'outils ou de stratégie dédiés a restreint son effet transformateur. Aucune action vers l'inclusion des personnes vivant avec un handicap n'est observée.

Enfin, la fermeture des zones de collecte de palourdes, pourtant identifiée dès le départ comme une contrainte environnementale majeure, semble avoir été sous-estimée, alors qu'elle touche un domaine central des compétences de CIHEAM et du partenaire tunisien.

Cohérence

NEMO Kantara s'aligne avec les priorités nationales, telles que les Plans de développement 2016–2020 (et 2023–2025), ainsi que les stratégies sectorielles en matière d'économie bleue, de gestion côtière et de biodiversité. Il est également en ligne avec les engagements internationaux de la Tunisie, notamment les ODD et le pacte vert de l'UE.

Le projet a élaboré une cartographie des initiatives externes en cours. Toutefois, aucune mise à jour n'a été réalisée, et aucun cadre formel de coordination n'a été mis en place, alors que le secteur se caractérise par une forte densité d'interventions soutenues par divers bailleurs (AICS, UE, États tiers, agences onusiennes et autres PTF) simultanément, avec une faible articulation.

En absence d'un dispositif de concertation structuré, le risque de fragmentation des efforts peut prévaloir sur les opportunités de complémentarité et de synergie, tant au niveau sectoriel que territorial.

Efficacité

L'analyse de l'efficacité révèle une mise en œuvre globalement dynamique, mais contrastée.

La majorité des 35 actions planifiées a été réalisée, certaines après ajustements. Les composantes liées au renforcement des organisations professionnelles (R1.1) et à l'amélioration/diversification des revenus (R1.3) ont donné des résultats satisfaisants. Toutefois, plusieurs acteurs ont relevé un glissement progressif de l'objectif initial, centré sur la chaîne de valeur halieutique et d'amélioration de la production, vers une logique plus diffuse de diversification économique, générant une perte partielle d'identité du projet et une moindre cohérence stratégique.

Les composantes relatives aux infrastructures et équipements (R1.2) et à la planification territoriale (R2.4) ont produit des effets plus limités durant la mise en œuvre. L'exécution tardive d'une part substantielle des activités a restreint les possibilités d'accompagnement post-livraison des infrastructures et des équipements. Toutefois, l'impact des infrastructures livrées, bien que tardif, est jugé élevé et durable par les bénéficiaires.

L'efficacité du projet dans les CFPP n'a pas été directement mesurée, mais les retours indiquent une amélioration des compétences chez les formateurs et les jeunes.

Enfin, l'absence de suivi orienté aux résultats et une approche centrée sur les activités ont limité la capacité à mesurer l'efficacité globale en temps réel d'autant plus que l'évaluation à mi-parcours n'a été réalisée que sous forme de collecte de bonnes pratiques dans le rapport intermédiaire. Le projet a néanmoins démontré une réelle capacité d'adaptation face aux besoins évolutifs et aux contraintes contextuelles.

Efficience

Malgré une capacité d'adaptation notable face aux contraintes, notamment post-Covid, l'efficience du projet apparaît limitée.

Certaines actions ont été modifiées pour des raisons stratégiques ou annulées, tandis que d'autres, affectées par la pandémie, ont entraîné des réallocations budgétaires.

Le démarrage lent et la montée en charge tardive de l'équipe ont entraîné une forte concentration des dépenses sur les 19 derniers mois, avec 63 % du budget consommé sur cette période. La structure budgétaire s'est révélée peu adaptée : 31 % des activités ont été

regroupées sous des résultats faiblement dotés avec moins de 7 % du budget, tandis que des lignes budgétaires peu détaillées, comme celle de l'activité 3.2.4 (968 930 €, soit 81 % du R1.3), ont limité la lisibilité et la redevabilité.

Les coûts de gestion élevés (38 %), les faiblesses dans le reporting — dont un premier rapport transmis après 25 mois de mise en œuvre — ainsi que la présentation tardive de la Variante Non Onerosa, ont également pesé sur l'efficacité globale et révèlent une capacité de pilotage budgétaire limitée.

Durabilité

La durabilité du projet NEMO Kantara peut être qualifiée de partielle et différenciée selon les composantes.

- Sur le plan institutionnel, certains acquis ont été intégrés dans les dispositifs existants (INSTM, AVFA), témoignant d'une certaine appropriation. Toutefois, d'autres volets (comme le musée de la pêche ou certains équipements techniques) souffrent d'un manque de portage clair et de coordination interinstitutionnelle, limitant leur pérennité.
- Au niveau économique, les projets collectifs dans la pêche, l'agriculture et la gestion des déchets montrent des signes de viabilité, renforcés par une demande réelle et par un usage du fonds d'investissement jugé performant. Cela reflète une dynamique locale encourageante, mais encore fragile sans soutien structurant à long terme.
- En termes infrastructurels, les ouvrages majeurs sont opérationnels, avec un mécanisme de maintenance prévu, mais l'ambiguïté des responsabilités et l'absence de certification régulière pour certains équipements posent un risque pour leur durabilité technique.
- La durabilité socioculturelle est globalement assurée, mais reste peu formalisée dans une stratégie claire de transition.

En l'absence d'une stratégie de sortie globale, anticipée et structurée, la durabilité globale reste hétérogène, dépendante de dynamiques locales, et exposée à des ruptures en l'absence de relais institutionnels ou financiers bien identifiés.

Impact

L'impact immédiat du projet est **positif mais limité dans sa portée**, et reste **insuffisamment démontré** en l'absence de mécanismes robustes d'évaluation orientés vers les transformations à long terme.

- À l'échelle **locale**, le projet a produit des améliorations concrètes : meilleures conditions de travail dans les ports, émergence d'organisations de producteurs, soutien à l'entrepreneuriat, et implication active des femmes dans certaines activités génératrices de revenus. Ces avancées témoignent d'un ancrage communautaire positif et d'un engagement des parties prenantes.
- Les **projets collectifs**, notamment ceux liés à la chaîne du froid ou au recyclage, montrent un potentiel de transformation locale. Cependant, les **initiatives individuelles** sont restées fragiles, souvent interrompues faute d'accompagnement structuré et de lien avec les dispositifs sectoriels.

- À un niveau plus **structurel**, plusieurs éléments ont freiné un impact durable : absence de capitalisation institutionnelle, manque de stratégie genre transversale, faible coordination scientifique et technique, et absence d'indicateurs pour mesurer l'objectif général.
- Enfin, **le déficit de cadrage stratégique** autour de la résilience communautaire – pourtant au cœur de l'objectif général – a empêché de démontrer clairement que le projet a contribué à un changement profond ou à une amélioration durable de la résilience des communautés côtières.

Communication et visibilité

La stratégie de communication du projet NEMO Kantara a permis de formaliser des actions de visibilité structurées autour d'un plan multicanal, avec des résultats notables au niveau local, notamment dans les zones d'intervention. Les obligations de visibilité du bailleur ont été respectées, et plusieurs outils ont été produits et diffusés.

Cependant, l'impact de la communication reste limité à l'échelle nationale. La diffusion a été majoritairement ponctuelle, centrée sur des événements ou publications institutionnelles, sans dynamique de communication continue ni engagement communautaire durable.

De plus, l'absence de suivi des outils produits (les vidéos pédagogiques) et l'insuffisance de relais vers les décideurs et médias nationaux ont réduit la portée stratégique de la communication.

6.2 Bonnes pratiques et leçons apprises

6.2.1 Bonnes pratiques

Approche méthodologique adoptée

L'identification des bonnes pratiques et des leçons apprises s'est appuyée sur une triangulation des sources issues du rapport final d'évaluation, du rapport intermédiaire du CIHEAM Bari, et des entretiens menés par l'équipe d'évaluation.

Les bonnes pratiques ont été sélectionnées selon trois critères : i) leur caractère structurant et reproductible, ii) leur contribution à l'innovation méthodologique, et iii) leur transférabilité à d'autres projets ou contextes.

Les leçons apprises, quant à elles, tirent des enseignements critiques permettant d'éclairer les futures interventions, notamment en termes de conception, de pilotage et de mise en œuvre. Le rapport intermédiaire n°1 ayant déjà intégré un exercice préliminaire d'identification des bonnes pratiques, cette présente sélection vise à consolider et resserrer les éléments les plus pertinents.

L'évaluation a permis de faire émerger **les principales bonnes pratiques** suivantes :

- Cohérence entre la planification et la mise en œuvre, facteur de crédibilité et de reconnaissance.** Le projet, conformément aux documents de planification, a permis des interventions visibles et concrètes, notamment en matière d'infrastructures. Cet alignement entre les engagements pris et les résultats obtenus a été reconnu par les acteurs publics comme un gage de fiabilité, renforçant ainsi l'utilité et la légitimité perçues du projet auprès des parties prenantes concernées.

- b. La méthodologie de ERP comme outil stratégique de diagnostic et planification territoriale.** Développée de manière structurée et appliquée en collaboration avec les parties prenantes locales, l'ERP mise en place dans le cadre du R1.1 s'est imposé comme un levier méthodologique essentiel. Son appropriation par l'UTSS dans d'autres régions et secteurs (agriculture, artisanat) confirme sa transférabilité et sa valeur comme outil de priorisation, de dialogue et de programmation territoriale intégrée.
- c. L'ancrage local par des animateurs communautaires.** Le recours à des animateurs de terrain a facilité une médiation inclusive et sensible au genre dans les processus d'accompagnement. Cette approche a renforcé à la fois la proximité avec les communautés et la légitimité des actions d'appui à l'entrepreneuriat, notamment auprès des femmes et des groupes vulnérables.
- d. La structuration des projets collectifs autour d'infrastructures partagées.** Les projets collectifs fondés sur des infrastructures fonctionnelles (unités de glace, de recyclage, de fabrication de nasses) ont montré une meilleure durabilité institutionnelle, économique et sociale. Leur structuration favorise l'appropriation communautaire, les effets d'échelle et la résilience des modèles économiques locaux.
- e. La valorisation scientifique des acquis à travers l'accréditation ISO 17025.** L'INSTM a su transformer un appui technique du projet en une avancée institutionnelle majeure par l'obtention de la certification ISO 17025 pour l'analyse des biotoxines marines. Cette capitalisation démontre la capacité d'un acteur national à inscrire les résultats dans un cadre normatif et à réduire les dépendances extérieures, notamment dans le secteur exportateur.
- f. L'exploitation post-projet des bases de données des bénéficiaires et les ERP pour un fléchage vers d'autres dispositifs.** La réutilisation des données collectées dans le cadre du projet – notamment par l'UTSS et ENDA – a permis d'orienter des bénéficiaires vers d'autres opportunités (projet TRACE, fonds RSE, microcrédits, etc.). Cette continuité d'usage des données illustre une bonne pratique de capitalisation active, au service de l'inclusion économique et de la durabilité des résultats.
- g. Une coordination interinstitutionnelle pragmatique et intégrée.** La mobilisation concertée des CRDA, AVFA, GDAP, UTSS et autres acteurs locaux a permis d'assurer une cohérence territoriale des actions, en évitant les chevauchements et en favorisant des synergies autour des outils communs (bases de données, diagnostics, infrastructures). Cette coordination, bien que contextuelle, représente une pratique adaptable dans des environnements multi-acteurs.
- h. Maintenance programmée des infrastructures locales.** Les institutions locales ont planifié et mettent en œuvre un plan décennal de maintenance des appontements, grâce à une enveloppe totale de 60 000 € allouée au projet, garantissant ainsi la pérennité des ouvrages achevés. Parallèlement, les équipements fournis au marché de Houmt Souk sont régulièrement entretenus par l'APIP, qui en a pris en charge les coûts, offrant ainsi un exemple concret d'appropriation institutionnelle et de durabilité post-projet.

6.2.2 Leçons apprises

L'équipe en charge de l'évaluation a documenté les principales **leçons apprises**, qui reflètent les connaissances acquises au cours de la mise en œuvre du projet, à savoir :

- a. Articuler une stratégie d'entrée et de sortie du projet dès la phase de conception.** L'absence d'une stratégie de sortie claire a limité la pérennisation de certains résultats. Il est essentiel d'intégrer, dès le départ, un plan de transition post-projet, prévoyant la

transmission institutionnelle, l'entretien des équipements, la montée en charge des partenaires et le suivi des effets.


- b. Éviter les achats d'équipements en fin de projet pour garantir un accompagnement effectif.** Le choix d'acquérir une partie importante des équipements dans les derniers mois du projet a empêché un suivi technique et organisationnel adéquat. Une anticipation d'au moins une année pour la livraison des infrastructures et équipements permettrait de tester les dispositifs, corriger les dysfonctionnements, renforcer les capacités et garantir une appropriation locale réelle.
- c. Prévoir une phase dédiée à la consolidation.** Le modèle de mise en œuvre n'a pas réservé une période spécifique à la capitalisation, à la transition institutionnelle et au renforcement des dynamiques initiées. Une dernière année dédiée à la consolidation (plutôt qu'à de nouvelles réalisations) renforcerait la durabilité des effets.
- d. Élaborer une chaîne de résultats (cadre logique) claire avec des indicateurs stratégiques à tous les niveaux.** L'absence d'un CL complet et d'indicateurs stratégiques spécifiques ciblés (au-delà du suivi opérationnel) a limité la capacité d'analyse transversale. Il est crucial d'intégrer un cadre logique solide dès la formulation, en assurant une mise à jour régulière et un alignement avec les objectifs du projet.
- e. Renforcer le lien entre interventions économiques et dispositifs d'accompagnement post-création.** Plusieurs projets économiques soutenus (notamment individuels) ont montré une viabilité fragile faute d'un accompagnement structuré. Il est essentiel de coupler les aides économiques à un dispositif d'assistance technique et entrepreneuriale durable et ancré dans l'écosystème existant, en lien avec les acteurs publics et privés du territoire.
- f. Ancrer les outils participatifs dans les systèmes locaux dès les premières phases.** Bien que très appréciées, les méthodes participatives (comme le diagnostic communautaire) n'ont pas toujours été institutionnalisées. Leur adoption réelle nécessite un transfert méthodologique progressif, des formations continues, et leur inscription dans les procédures des structures publiques concernées.

7. Recommandations






Les recommandations qui suivent s'appuient sur l'analyse transversale des constats du projet NEMO Kantara. Elles dépassent le simple cadre de remédiation aux limites observées et visent à renforcer la qualité stratégique, opérationnelle et institutionnelle des futures interventions, en particulier dans des contextes côtiers multi-acteurs.

Elles revêtent un caractère fonctionnel non seulement pour la capitalisation des acquis du cycle du projet Nemo Kantara mais aussi pour guider la mise en œuvre du nouveau projet NEMO HOUT, actuellement en phase de démarrage.

7.1. Recommandations générales

-  **Définir avec clarté le cadre de développement côtier durable dès le démarrage du projet.** Coconstruire, dès les premières phases du projet, une vision partagée du développement côtier durable avec l'ensemble des parties prenantes (institutions publiques, collectivités locales, acteurs économiques, scientifiques et communautaires). Cette définition concertée des composantes et priorités permettra de garantir un **alignement**

stratégique permanent, de faciliter les synergies intersectorielles, et d'ancrer les actions du projet dans une trajectoire cohérente et durable à l'échelle territoriale.

-  **Se focaliser sur les résultats et non sur l'accumulation d'activités.** Placer les résultats au cœur de la stratégie d'intervention, en considérant les actions et les livrables comme des instruments au service du changement.
-  **Adapter l'échelle et le rythme du projet à sa complexité.** Pour éviter une surcharge en fin de projet, il est essentiel de limiter le nombre d'activités à forte intensité opérationnelle ou, à défaut, de prévoir une durée supérieure à 36 mois.
-  **Capitaliser les leçons apprises des projets antérieurs et des acteurs impliqués.** Mettre en place un processus structuré de capitalisation des leçons apprises et bonnes pratiques issues des projets similaires ainsi que les retours des acteurs locaux, techniques et institutionnels impliqués, avant le démarrage de nouvelles initiatives. Exemple : Produire un document de synthèse sur les meilleures pratiques, les leçons apprises, les conclusions et les recommandations issues des évaluations externes et internes des projets terminés et en cours, à utiliser dans la phase de conception de nouvelles interventions, y compris avec les partenaires impliqués, ainsi que lors du lancement du projet.
-  **Ancrer les interventions dans une logique de contribution aux politiques sectorielles.** Remonter systématiquement les enseignements et dynamiques de terrain vers les niveaux institutionnels, afin d'alimenter en continu les politiques publiques et les stratégies sectorielles.
-  **Alignement de la formation professionnelle avec les chaînes de valeur et les dynamiques locales d'emploi.** Il est recommandé de renforcer l'insertion par l'emploi comme levier de résilience des communautés côtières, au même titre que cela a été fait pour la promotion de l'entrepreneuriat, en l'intégrant pleinement dans les interventions futures. À cette fin, des études de marché sur les chaînes de valeur de la pêche permettront d'orienter une offre de formation adaptée, avec un rôle accru des CFPP, conditionné par la modernisation et la digitalisation de leurs équipements. Le renforcement de la recherche appliquée peut également contribuer à cet objectif.

7.2 Recommandations spécifiques liées aux conclusions

Les recommandations sont divisées en recommandations stratégiques et opérationnelles. Elles fournissent des repères pour consolider la gestion stratégique, améliorer les opérations, renforcer la coordination interinstitutionnelle et favoriser une intégration locale encore plus durable. Pour des futurs projets, donc, il est à considérer :

A. Pertinence

Recommandations stratégiques

- Élargir la consultation afin d'inclure les acteurs locaux et les bénéficiaires finaux dès la phase de formulation
- Mobiliser les institutions publiques et privées impliquées dans la diversification économique (emploi, innovation, investissement, entrepreneuriat) – telles que l'ANETI, l'APIA, l'APII et les OSC spécialisées
- Intégrer une approche genre transformatrice au cadre logique lui-même, au moyen d'outils appropriés, et mettre l'accent sur l'inclusion des personnes handicapées
- Élaborer une stratégie technique spécifique pour répondre aux contraintes environnementales structurelles, lorsqu'elles sont présentes dès la conception

Recommandation opérationnelle

- Élaborer un cadre logique complet couvrant tous les niveaux, avec des indicateurs cohérents, incluant des valeurs cibles et des valeurs de référence, et ventilés par sexe, zone et vulnérabilités spécifiques

B. Cohérence

Recommandations stratégiques

- Mettre en place une table de coordination thématique sectorielle régulière, réunissant les partenaires techniques et financiers, les autorités sectorielles tunisiennes et les autres parties prenantes
- Mettre en place un mécanisme structuré de partage des connaissances, des données et des résultats produits par les différents projets, dans le respect des principes de confidentialité et de protection des données sensibles

Recommandation opérationnelle

- Mettre à jour régulièrement la cartographie des interventions externes dans le secteur concerné, afin de renforcer les synergies et les complémentarités entre les initiatives sectorielles

C. Efficacité

Recommandation stratégique

- Planifier et mettre en œuvre des évaluations intermédiaires et finales menées par des experts externes. Intégrer un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats et l'impact, en plus du suivi des activités

Recommandations opérationnelles

- Inclure un système de suivi spécifique pour les actions menées dans le secteur de l'éducation, si le projet le prévoit, incluant des indicateurs permettant d'évaluer les compétences acquises
- Prévoir un calendrier de mise en œuvre réaliste afin d'assurer un suivi adéquat des extrants après livraison pendant la mise en œuvre du projet

D. Efficience

Recommandations opérationnelles

- Prévoir un démarrage opérationnel accéléré, en assurant la mobilisation des équipes projet impliquées dès le début
- Adapter la structure budgétaire à la complexité du projet, en ventilant les lignes budgétaires importantes de manière plus détaillée et par type de dépenses
- Allouer les ressources de manière plus équitable en fonction des coûts réels des activités, en évitant de surcharger les composantes sous-financées ou, à défaut, en réduisant ou en adaptant les activités énergivores mais sous-financées
- Mettre en place un reporting financier (et narratif) plus régulier et proactif, en anticipant sa soumission aux VNO dès que des retards de mise en œuvre sont constatés

E. Durabilité

Recommandations stratégiques

- Définir et formaliser le cadre institutionnel de gestion des équipements livrés, notamment entre les laboratoires publics (INSTM, IRVT, CTA)
- Mettre en place une instance de coordination interinstitutionnelle regroupant les acteurs impliqués dans la gestion des infrastructures côtières (APIP, APAL, MEHAT), y compris les GIPP
- Élaborer une stratégie de sortie dès la phase de conception, différenciée par résultat et/ou type d'intervention

Recommandation opérationnelle

- Planifier la livraison des équipements suffisamment à l'avance pour permettre un suivi pendant au moins un an après l'installation, en intégrant les coûts de maintenance, de formation des utilisateurs et d'assistance technique post-livraison dès la phase de planification

F. Impact

Recommandations stratégiques

- Formaliser les mécanismes de transfert de connaissances et de pratiques avec les parties prenantes du projet afin de capitaliser systématiquement les résultats, les bonnes pratiques et les enseignements tirés des projets précédents lors du lancement de nouveaux projets connexes
- Renforcer les chaînes de valeur sectorielles liées à la gestion durable des ressources côtières grâce à des stratégies ciblées
- Intégrer les projets de diversification dans des réseaux plus larges, complémentaires et synergiques, et dans des écosystèmes territoriaux multi-acteurs d'appui technique, de réseaux économiques locaux et de partenaires institutionnels et privés (MEFP, ANETI, APIA, etc.)
- Promouvoir la coordination entre les instituts de recherche et les centres techniques spécialisés du secteur de la pêche

G. Communication et visibilité

Recommandation stratégique

- Élaborer dès le départ une stratégie de communication structurée et évolutive, opérant aux niveaux local et national, utilisant des canaux interactifs modernes et diffusant des messages ciblés auprès de publics divers. Cette stratégie devrait être mise à jour périodiquement et intégrer des indicateurs de performance appropriés

Annexes

Annexe 1 : Termes de références



*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 DELL'INIZIATIVA

***“Stabilizzazione e sviluppo socio economico nelle regioni costiere
tunisine - Nemo Kantara”***

TUNISIA

Valutazione d'impatto

ECODEV

HEART

AID 11815

1. Oggetto della valutazione

1.a. Contesto

Dopo l'indipendenza nel 1956, la Tunisia ha attraversato una fase di profonda modernizzazione, tanto da essere considerata a lungo un modello di successo economico. Tuttavia, negli ultimi decenni, il Paese sta attraversando una crisi socioeconomica e finanziaria che colpisce maggiormente i giovani, le donne e il settore primario, soprattutto nel sud del Paese, dove i tassi di disoccupazione sono più alti della media¹.

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

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

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

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

¹ Institut National de la Statistique, 2023

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

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

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

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

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

1.b. Utilità della valutazione

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

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

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

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

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

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

1.c. Obiettivi generali

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

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

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

Si dovranno evidenziare gli effetti, anche solo potenziali, su benessere collettivo, diritti umani, 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, buone pratiche e storie di successo nonché fornire raccomandazioni utili per la realizzazione di futuri progetti simili, facendo particolare riferimento all'iniziativa "Nemo Hout. Rafforzamento della filiera della pesca nelle comunità costiere dei Governatorati di Nabeul, Sfax e Médenine", approvata con delibera del Comitato Congiunto 05/2025 in data 13/02/2025. Sempre sulla base di quanto emerso dalla valutazione, potranno essere fornite raccomandazioni di carattere generale per migliorare la programmazione e la gestione degli interventi di cooperazione.

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

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

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

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

2. Metodologia della valutazione

2.a. Principi generali e approccio

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nella fase di avvio della valutazione, i valutatori dovranno:

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

2.b. Qualità

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

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

2.c. Criteri

I criteri di valutazione, citati in precedenza, sono quelli definiti in ambito OCSE-DAC, assieme ai principi base per il loro utilizzo. Nel rimandare alle fonti OCSE-DAC per maggiori dettagli³, di seguito si evidenziano i principali aspetti di ciascun criterio:

² https://www.oecd.org/en/publications/dac-quality-standards-for-development-evaluation_9789264083905-en.html

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

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

2.d. Quesiti valutativi

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

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

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

2.e. Coinvolgimento degli stakeholder

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

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

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

I principali stakeholder locali includono:

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

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

2.f. Profilo del team di valutazione

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Prodotti dell'esercizio di valutazione

Si elencano di seguito gli output dell'esercizio.

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

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

Seguono:

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

Pag. 9

SCHEDA DESCRITTIVA PROGETTO

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

OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE (SDGs)

- O1 - Eliminare la povertà in tutte le sue forme e ovunque nel mondo
- O5 - Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze
- O8 - Promuovere una crescita economica sostenuta, condivisa e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti
- O12 - Stabilire modelli di consumo e produzione sostenibili
- O13 - Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti⁵
- O14 - Conservare e sfruttare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine ai fini dello sviluppo sostenibile⁶

Contesto dell'iniziativa

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

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

⁶ *Ibid.*

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

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

Obiettivo generale e specifico

Gli obiettivi specifici sono:

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

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

Finanziamento

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

Descrizione strategia di intervento

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

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

Risultati da conseguire

I risultati attesi sono i seguenti:

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

Elenco dei beneficiari

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

Variazioni intervenute

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

DISPOSIZIONI GESTIONALI E PIANO DI LAVORO	
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. 8), che sarà soggetto ad approvazione da parte della DGCS, entro la scadenza concordata in occasione dell'incontro di avvio della valutazione presso la DGCS (generalmente 20 giorni).
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 15 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, e con il supporto dell'Ambasciata d'Italia e della Sede dell'AICS a Tunisi, un seminario per la presentazione alle controparti del rapporto finale di valutazione. I risultati della valutazione verranno presentati ai principali interlocutori locali: soggetti istituzionali, enti esecutori, rappresentanti dei beneficiari etc. I costi organizzativi del seminario (incluso affitto della sala, catering, eventuali rimborsi per lo spostamento dei partecipanti locali) saranno integralmente a carico dell'offerente. Le modalità organizzative di massima del seminario dovranno essere illustrate nell'offerta del concorrente e concordate in tempo utile nel dettaglio con la DGCS.

FORMATO E STRUTTURA DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE	
Rilegatura	In broccia 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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.

Annexe 2 : Liste des questions d'évaluation et de leurs indicateurs associés

Guide pour la réalisation des entretiens

Entretien n. _____ /NM / SV / SH / VS	
Gouvernorat : <input type="checkbox"/> Nabeul <input type="checkbox"/> Sfax <input type="checkbox"/> Médenine <input type="checkbox"/> Gabés <input type="checkbox"/> Tunis <input type="checkbox"/> Italie	
Nom _____ de _____ la _____ personne _____ interviewée _____ :	
Institution _____	d'appartenance _____
Rôle : _____	
Date : _____	Lieu _____
Email-/ numéro de téléphone _____	
Nom de l'évaluateur / évaluatrice : _____	
Modalité de conduite de l'entretien : <input type="checkbox"/> En ligne ----- <input type="checkbox"/> en présentiel	

1. Pertinence

- 1.1 Dans quelle mesure le projet prend-il en compte les processus et dynamiques du contexte ?
 - Présence de processus, dynamiques et situations de crise non considérée dans le projet.
- 1.2 Dans quelle mesure le projet prend-il en compte les conditions, possibilités et opportunités des parties prenantes ?
 - Correspondance entre les hypothèses relatives à l'implication des parties prenantes et leurs conditions, possibilités et opportunités réelles.
- 1.3 Dans quelle mesure les actions du projet contribuent-elles à l'atteinte des objectifs et résultats prévus ?
 - Cohérence logique entre objectifs, résultats et actions.
- 1.4 Dans quelle mesure le projet prévoit-il des mécanismes de suivi et d'évaluation efficaces ?
 - Validité et mesurabilité des indicateurs du cadre logique
 - Présence d'un plan de suivi et d'évaluation capable d'influencer la mise en œuvre de l'initiative.
- 1.5 Dans quelle mesure le projet a-t-il été formulé de manière à influencer sur la protection des droits de l'Homme, les dynamiques de genre et d'inclusion sociale, ainsi que sur les processus concernant la protection de l'environnement ?
 - Présence de stratégies et d'actions orientées vers la protection et la promotion des droits humains
 - Présence de stratégies et d'actions orientées vers la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et l'élimination des processus d'exclusion sociale fondés sur le genre
 - Présence de stratégies et d'actions orientées vers l'inclusion sociale et la lutte contre les discriminations
 - Présence de stratégies et d'actions orientées vers la gestion des processus et des dynamiques environnementales, en lien avec le changement climatique et la transition énergétique

2. Cohérence

- 2.1 Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux plans et politiques de développement en faveur des principales parties prenantes ?
- Correspondance entre les actions prévues et les plans gouvernementaux, locaux ou du bailleur de fonds.
 - Synergies et interdépendances entre les interventions d'une même institution.
 - Cohérence entre l'intervention et les normes et critères internationaux auxquels l'institution adhère.
- 2.2 Dans quelle mesure le projet est-il cohérent avec ceux d'autres acteurs dans le même contexte ?
- Existence de complémentarité, d'harmonisation et de coordination avec d'autres acteurs.
 - Absence de chevauchements avec d'autres projets/bailleurs.
 - Valeur ajoutée du projet par rapport à d'autres initiatives/politiques dans le même secteur et territoire.

3. Efficacité

- 3.1 Dans quelle mesure les actions prévues ont-elles été réalisées ?
- Actions effectivement mises en œuvre vs planification.
- 3.2 Dans quelle mesure ces actions ont-elles permis d'atteindre les résultats prévus ?
- Indicateurs du cadre logique, résultats et livrables.
- 3.3 Dans quelle mesure les actions ont-elles été adaptées aux besoins et conditions réelles ?
- Mesures d'adaptation mises en œuvre.
 - Correspondance entre planification et mise en œuvre.
- 3.4 Quels facteurs ont influencé la réalisation des activités et leurs résultats ?
- Facteurs d'obstacle identifiés par les parties prenantes
 - Facteurs de facilitation identifiés par les parties prenantes

4. Efficience

- 4.1 Les ressources prévues ont-elles été adéquates ?
- Activités non réalisées faute de ressources.
- 4.2 La gestion des ressources a-t-elle été efficace ?
- Retards liés à la disponibilité/gestion des ressources.
 - Engagement de ressources imprévues.
 - Pourcentage des ressources réellement utilisées par rapport au budget.
 - Pourcentage des coûts de gestion vs ressources investies dans les activités.

5. Durabilité

- 5.1 Dans quelle mesure les actions menées ont-elles généré des effets durables ?
- Existence et mise en œuvre effective d'une stratégie de durabilité
 - Actions mises en œuvre pour assurer la pérennité des effets du projet
 - Actions autonomes initiées par les parties prenantes pour garantir la durabilité des effets
 - Existence d'une stratégie de sortie formalisée

6. Impact

- 6.1 Dans quelle mesure les actions menées ont-elles déclenché des dynamiques de changement ou produit des transformations dans le contexte ?
- Changements dans les activités productives et les processus d'innovation technologique, en particulier dans le secteur de la pêche
 - Changements dans les revenus et les conditions de vie des communautés concernées

- Changements dans la fonctionnalité des institutions
- Changements dans la fonctionnalité des infrastructures
- Changements dans l'accès aux connaissances et à la formation pour les parties prenantes
- Changements dans la composition et la fonctionnalité des organisations de producteurs
- Changements dans l'accès aux opportunités de crédit pour les producteurs concernés
- Changements dans les plans de développement local et dans les processus de gouvernance locale
- Changements dans la participation des acteurs locaux aux décisions relatives au développement local
- Changements dans les politiques de développement local
- Changements dans les conditions de l'environnement côtier local
- Changements dans les relations de genre, en tant qu'indicateur transversal dans toutes les composantes du projet

6.2 Dans quelle mesure les actions menées ont-elles généré des effets imprévus, souhaitables et non souhaitables ?

- Autres changements sociaux, économiques et politiques apparus au niveau local
- Réactions des acteurs locaux et des parties prenantes aux actions du projet
- Actions entreprises par les administrations publiques nationales et les bailleurs de fonds en lien avec le projet

7. Valeur ajoutée

7.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il influé sur les connaissances disponibles concernant les dynamiques de développement côtier

- Connaissances produites à travers le projet

7.2 Dans quelle mesure le projet a-t-il influé sur les politiques sectorielles et de développement local

- Actions et pratiques du projet reproduit dans le cadre d'autres initiatives
- Nouvelles initiatives et politiques de développement fondées sur l'expérience du projet

7.3 Dans quelle mesure le projet a-t-il rendu disponibles des technologies et des actions innovantes utilisables au niveau local ou dans des contextes similaires ?

- Innovations technologiques expérimentées
- Actions innovantes expérimentées qui semblent reproductibles dans des contextes similaires

8. Bonnes pratiques identifiées (constats positifs qui pourraient être reproduits dans d'autres contextes ou projets similaires).

1. _____
2. _____
3. _____

9. Leçons apprises (constats négatifs ou difficultés rencontrées, à prendre en compte pour les initiatives futures)

1. _____
2. _____
3. _____

10. Recommandations formulées par les personnes interviewées

- _____

- _____
- _____

Brèves conclusions et autres éléments à ajouter

- _____
- _____
- _____
- _____

Annexe 3 : Liste des personnes et organisations consultées

Entretiens avec des informateurs qualifiés

Institution étatiques/demi étatiques au niveau national				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	APIA	Ingénieur Principal		F
2	DGPA	Ancien Chef Arrondissement de Pêche et d'Aquaculture Zarzis Membre du CTR Médenine Actuel DG de la DGPA		H
3	UTSS	Responsable du projet		F
4	UTSS	Coordinatrice centrale du programme de développement		F
5	MARHP	Coordinateur par intérim Membre du CoPil		H
6	UTSS	Responsable projet Trace		H
7	DGSV	Vétérinaire		H
Institutions de recherche				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	IRVT	Chercheuse		F
2	IRVT	Technicienne		F
3	CTA/ISPAB	Ingénieur en chef Chercheur "Unité de recherche Exploitation des milieux Aquatiques"		H
4	INSTM	Directrice du laboratoire B3 Aqua		F
5	INSTM	Chercheuse		F
6	INSTM	Chercheuse		F
Institutions publiques/semi-publiques au niveau du Gouvernorat de Gabès				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	Arrondissement de la pêche	Chef d'arrondissement Ex chef arrondissement Nabeul		H
2	Arrondissement de la pêche	Chef de service		H
3	APIP	Chef de port (Gabès et Sfax)		H
4	CRSS	Coordinatrice régionale de projets (Nabeul)		F
5	GIPP	Représentant régional Membre du CTER		H
6	APIP	Chef de Port de pêche Gabès		F
7	APIP	Responsable technique du port		F
8	CRDA	Commissaire CRDA		H
GDAP-SMBSP Gouvernorat de Gabès				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	GDAP palourdes Zarat	Ancien président du GDAP		H
2	GDAP palourdes Zarat	Actuelle présidente du GDAP		F
3	GDAP palourdes Zarat	Adhérente au GDAP		F

4	GDAP Zarat palourdes	Adhérente au GDAP		F
5	GDAP Pêche côtière Zarat	Président du GDAP		H
6	GDAP Ghannouch	Président du GDAP		H
École pêche AVFA de Gabès				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	CFPP de Gabès	Actuel Directeur du CFPP Ancien formateur		H
2	CFPP de Gabès	Vulgarisateur		H
3	CFPP de Gabès	Formateur		H
Bénéficiaires des actions (Act. 3.2.4) Création et gestion du fonds d'investissement de Gabès				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	Projet BAYA BIO	Propriétaire		F
2	Unité de fabrication d'aliment pour bétails	Propriétaire		F
3	Unité de broyage de plastique	Propriétaire		H
4	Aicha Bio	Propriétaire		F
5	Restaurant fruits de mer "Al Soltana"	Propriétaire		F
6	Projet agricole (Sous serre)	Propriétaire		H
7	Atelier de production de détergent	Propriétaire		F
8	Dar Al Oula	Propriétaire		F
9	Projet agricole (culture sous serre)	Conjoint de la propriétaire		H
Bénéficiaires du crédit Enda à Gabès				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1		Pêcheur		H
2		Propriétaire de la barque		F
Startups financées à Gabès				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	Atelier de mécanique	Propriétaire		H
2	Atelier de mécanique	Propriétaire		H
Equipe CIHEAM à Gabès				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	CIHEAM	Coordnatrice régionale		F
2	CIHEAM	Animatrice locale		F
3	CIHEAM	Animatrice locale		F
Institutions publiques/semi-publiques au niveau du Gouvernorat de Médenine				

	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	CRSS	Administrateur régional Médenine		H
2	CRSS	Coordinatrice		F
3	CRSS	Coordinatrice		F
4	CRDA	Commissaire		H
5	Arrondissement Pêche	Chef Arrondissement de Pêche et d'Aquaculture		H
6	GIPP	Sous-directeur chef de bureau de Médenine		H
7	APIP Houmet Souk	Chef de port		H
8	APIP Houmet Souk	Technicien		H
Communautés rurales côtières/ Associations/Sociétés Gouvernorat de Médenine				
	Typologie	Nombre	Lieu	Genre
1	Pêcheurs aux appontements	2		H
2	Pêcheurs au marché	20		H
GDAP-SMBSP Gouvernorat de Médenine				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	GDAP Zaytouna	Trésorier		H
École pêche AVFA de Médenine				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	CFPP Zarzis	Directeur		H
2	CFPP Zarzis	Formateur		H
Bénéficiaires des actions (Act. 3.2.4) Création et gestion du fonds d'investissement de Médenine				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	Projet de couture	Propriétaire		F
2	Projet de fabrication des aliments pour bétail	Propriétaire		H
3	Projet Boulangerie Artisanale	Propriétaire		F
4	Atelier de ramendage des filets de poissons	Propriétaire		F
Startups financées à Médenine				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	Projet de photographie	Propriétaire		H
Equipe CIHEAM à Médenine				
	Institution	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	CIHEAM	Coordinateur régional		H
2	CIHEAM	Animatrice locale		F

3	CIHEAM	Animateur local		H
Staff et expert.es de CIHEAM de Bari				
	Organisation	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	CIHEAM Bari	Expert Admin		H
2	CIHEAM Bari	Experte communication		F
3	CIHEAM Bari	Administrateur financier		H
4	CIHEAM Bari	Coordinateur International du projet		H
5	CIHEAM Bari	Expert socio-économique		H
6	CIHEAM Bari	Stagiaire		H
7	CIHEAM Bari	Ex étudiant CIHEAM Bari		H
8	CIHEAM Bari	Administrateur scientifique		H
9	CIHEAM Bari	Expert		H
10	CIHEAM Bari	Experte		F
11	CIHEAM Bari	Expert		H
12	CIHEAM Bari	Expert		H
Stakeholders Internationaux				
	Organisation	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	AICS	Directrice		F
2	AICS	Vice Coordinatore Settore Sviluppo Rurale		H
3	AICS	Program Officer secteur développement économique (projet ANPE - APAL)		F
4	AICS	Team leader projet PRASOC		H
5	AICS	Team leader projet ADAPT		H
6	AICS	Ex-desk ONG COSPE		F
7	FAO	Responsable du projet FMM		F
8	AFD	Responsable du pôle Agriculture – Eau – Environnement		H
Autres Key Informants				
	Organisation	Fonction	Personne interviewée	Genre
1	Enda Tamweel	Responsable projet		H
2	Enda Tamweel	Responsable Partenariat		F
3	Education for Employment (EFE)	Directrice		F
4	Chikhaoui Consulting	Expert sectoriel		H
5	Association Italienne Experts Environnementaux (AS ASSIEA)	Expert sectoriel		H

Nombre total des personnes interviewées par catégorie

Catégorie	Nombre de personnes
Institutions étatiques/Semi-étatiques au niveau national	7
Institutions de Recherche	6
Institutions publiques/semi-publiques – Gouvernorat de Gabès	8

GDAP-SMBSP Gouvernorat de Gabès	6
École de pêche AVFA – Gabès	3
Bénéficiaires Act, 3.2.4 – Gabès	9
Bénéficiaires du crédit Enda Act, 3.2.4 – Gabès	2
Startups financées Act, 3.2.4 – Gabès	2
Équipe CIHEAM – Gabès	3
Institutions publiques/semi-publiques – Gouvernorat de Médenine	8
Communauté rurale/associations/sociétés – Médenine (incl. marché et appointements)	22
GDAP – Médenine	1
École de pêche AVFA – Médenine	2
Bénéficiaires Act, 3.2.4 – Médenine	4
Startups financées Act, 3.2.4 – Médenine	1
Équipe CIHEAM – Médenine	3
Staff et experts CIHEAM Bari	12
Parties prenantes internationales	10
Autres key informants	3
TOTAL	112

Annexe 4 : Analyses des parties prenantes

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

- **Rôle prévu** : acteur institutionnel principal ; supervision technique et administrative du secteur de la pêche et de l'aquaculture.
- **Opportunités** : forte capacité de coordination nationale ; connaissance fine du secteur ; appui politique.
- **Limites** : capacité d'intervention directe limitée au niveau local ; dépendance aux CRDA pour la mise en œuvre régionale.
- **Degré d'implication réel** : élevé, tant dans la conception que dans le suivi stratégique du projet, notamment par le biais des comités de pilotage (semestriels) et de mise en œuvre (5 tout au long du projet).

2. INSTM, IRVT, CTA, DGSV (recherche et santé publique)

- **Rôle prévu** : expertise scientifique (sécurité sanitaire, contrôle qualité, aquaculture).
- **Opportunités** : expertise technique de haut niveau ; soutien à l'innovation.
- **Degré d'implication réelle** : très pertinente dans les volets de valorisation des produits de la mer et de qualité sanitaire.
- **Limites** : faible interaction entre l'INSTM, le Centre Technique de l'Aquaculture (CTA) impliqué dans R2, activités 2.3.1 et 2.3.2 ³⁷, activité et l'IRVT de Sfax.

3. CRDA (Commissariats Régionaux au Développement Agricole)

- **Rôle prévu** : mise en œuvre régionale, encadrement des bénéficiaires, suivi technique.
- **Opportunités** : présence territoriale forte, bonne connaissance des bénéficiaires ; accès aux moyens logistiques régionaux.
- **Degré d'implication réelle** : active dans les activités de terrain (diagnostics, encadrement) ; variable selon les régions.
- **Limites** : forte rotation du personnel d'encadrement ; capitalisation limitée des connaissances. Les responsables interviewés connaissaient peu le projet, souvent réduit pour eux aux infrastructures livrées.

4. APIP – Agence des Ports et des Installations de Pêche au niveau central et local

- **Rôle prévu** : L'APIP est l'établissement public chargé de la planification, construction, et gestion des infrastructures portuaires. Dans le projet, elle est spécifiquement responsable de la construction de cinq appontements neufs dans le gouvernorat de Médenine, aux sites suivants : Sedouikech (Midoun), Chat Laflef (Sidi Makhlouf), Ayati (Médenine Sud), Borj Djilij (Houmt Souk), et Guellala (Ajim). Elle assure également la supervision des travaux, les études techniques, la passation des marchés, et l'intégration de solutions intelligentes (énergie, eau, sécurité).
- **Opportunités** : Rôle clé pour la durabilité des infrastructures ; savoir-faire en ingénierie maritime ; capacité de standardiser les aménagements et de les intégrer au réseau national. Ces constructions permettent d'améliorer les conditions de débarquement dans **des zones marginalisées**.
- **Degré d'implication réel** : L'APIP est un acteur opérationnel majeur du Résultat 2, avec une implication directe dans la réalisation d'infrastructures structurantes, à niveau central et local.
- **Limites** : faible supervision de la mise en place locale des points d'eau et d'électricité intelligents ; lenteur dans l'organisation de la maintenance des appontements.

5. Centres de Formation professionnelle de la Pêche (CFPP) qui relève de l'AVFA

- **Rôle prévu** : mise en place de la formation professionnelle dans le secteur de la pêche, renforcement des capacités des jeunes.
- **Opportunités** : infrastructure disponible, expertise en pédagogie, accès aux jeunes publics.

³⁷ Act. 2.3.1 : Restructuration, équipement et accréditation des laboratoires du réseau d'auto-contrôle et surveillance sanitaire des mollusques bivalves ; Act. 2.3.2 : Ajustements structurels et intégration avec le personnel de soutien aux laboratoires

- **Degré d'implication réelle** : Très élevée, en particulier dans le Résultat 2 (renforcement des compétences des jeunes et des femmes). Malgré la rotation des directeurs, la connaissance du projet était assez élevée, compte tenu du fait que les formateurs ne sont pas sujets à la rotation.
 - **Limites** : curricula peu adaptés aux nouvelles filières ; équipements obsolètes, en particulier les outils numériques.
6. **Groupement de Développement Agricole et de la Pêche (GDAP) / Société Mutuelle de Base des Services de Pêche (SMBSP) / Organisation Professionnelle (OP)**
- **Rôle prévu** : relais de proximité, mobilisation communautaire, structuration de la filière pêche.
 - **Opportunités** : contact direct avec les bénéficiaires ; ancrage territorial fort ; réseau de solidarité locale. Un diagnostic participatif a été conduit dans le cadre du Résultat 1, plus précisément dans le cluster 1.1 intitulé « Les organisations de base acquièrent des connaissances et renforcent leurs compétences », englobant les activités 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.3. Cette dynamique a permis de mieux cibler les actions prévues au titre du R3, notamment celles relatives au renforcement des capacités des bénéficiaires et à la mise en œuvre de projets d'Activité Génératrice de Revenus (AGR) et de start-up.
 - **Degré d'implication réelle** : essentiel pour la mobilisation des pêcheurs ; degré d'implication globalement bon, bien qu'hétérogène selon les zones. Les entretiens et visites de terrain indiquent une implication plus marquée dans le gouvernorat de Gabès (4 GDDAP visités) que dans celui de Médenine (1 GDAP, représenté par une seule personne).
 - **Limites** : capacités de gestion faibles, nombre limité de DGPA impliqués dans la mise en place du projet.
7. **UTSS – Union Tunisienne de Solidarité Sociale• Type d'institution** : Organisation de la société civile
- **Rôle prévu** : L'UTSS était prévue comme partenaire d'exécution sur les volets liés à l'inclusion sociale, l'appui aux groupes vulnérables et la mise en œuvre des dispositifs de microcrédit.
 - **Opportunités** : Forte implantation territoriale (via les CRSS), expertise avérée en microfinance sociale, connaissance des dynamiques communautaires locales, capacité de mobilisation.
 - **Degré d'implication réel** : Très élevé. L'UTSS a été un acteur central dans la mise en œuvre du Résultat 3, en particulier sur le microcrédit (activité 3.2.4), mais aussi dans la conduite des diagnostics participatifs et le suivi de proximité. Son approche inclusive a contribué à intégrer les groupes les plus marginalisés.
 - **Limites** : Coordination parfois déconnectée des dynamiques institutionnelles sectorielles (pêche, formation), manque de formalisation de son rôle stratégique dans les structures de gouvernance du projet.
8. **UTAP – Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche• Type d'institution** : Syndicat / Organisation professionnelle nationale
- **Rôle prévu** : Mentionnée dans le Document de projet (point 2.1) comme acteur de référence pour la sensibilisation et la défense des intérêts des agriculteurs et des pêcheurs, en particulier pour la protection des ressources naturelles et la durabilité des pratiques.
 - **Opportunités** : Réseau national étendu, capacité de plaidoyer, légitimité auprès des professionnels, relais potentiel pour la pérennisation des activités.
 - **Degré d'implication réel** : Très limité. L'UTAP n'a pas été impliquée activement dans la mise en œuvre, ni dans les comités de pilotage ou de suivi. Cette absence représente un manque en matière de synergie avec les structures de représentation professionnelle.
 - **Limites** : Non-mobilisation effective malgré son rôle potentiel clé, ce qui a réduit l'ancrage du projet dans les réseaux de gouvernance sectorielle formelle.
9. **APAL – Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral**
- **Rôle prévu** : L'APAL faisait partie des parties prenantes identifiées initialement dans le document de projet. Toutefois, elle a été mobilisée de manière effective dans le cadre de l'Activité 2.2.1 du Résultat 2, relative à la construction de cinq appontements dans le gouvernorat de Médenine. Son rôle a porté sur l'appui à la validation environnementale des

sites, le suivi de la conformité aux réglementations côtières, et la prévention des impacts sur les zones sensibles.

- **Opportunités** : L'APAL dispose d'une expertise reconnue dans la gestion intégrée du littoral, d'un mandat officiel en matière d'aménagement côtier, et d'un rôle institutionnel clé pour assurer que les infrastructures respectent les équilibres écologiques. Sa mobilisation permet de garantir l'alignement des investissements avec les plans nationaux de protection du littoral.
- **Degré d'implication réel** : L'APAL a été effectivement impliquée dans l'exécution de l'activité 2.2.1, en collaboration avec l'APIP, pour assurer la conformité des infrastructures avec les contraintes environnementales. Sa participation a été utile et pertinente, mais reste non institutionnalisée dans le dispositif de mise en œuvre du projet.
- **Limites** : L'APAL ne figurait pas parmi les parties prenantes identifiées lors de la phase de conception du projet. Son implication est intervenue à un stade ultérieur, dans un cadre essentiellement technique, et sans ancrage formel dans la structure de gouvernance. Son rôle s'est limité à des interventions ponctuelles, en lien avec les exigences environnementales liées à la construction des appontements. D'après les échanges avec l'APIP il a été constaté que l'absence d'une coordination anticipée avec l'ensemble des institutions concernées, y compris le Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT) – à travers la Direction Générale des Services Maritimes et Aériens (DGSMA) par l'aménagement du littoral, peut avoir de l'impact dans l'avenir dans la prise en charge de la maintenance des infrastructures.

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

- **Rôle prévu** : non désigné comme partie prenante opérationnelle dans le projet actuel, le ministère a toutefois été impliqué dans les comités de pilotage.
- **Opportunités** : rôle stratégique dans l'alignement des projets avec les priorités nationales de développement ; capacité de coordination intersectorielle.
- **Degré d'implication réel** : limité à une participation ponctuelle dans les instances de pilotage du projet (CoPil) non impliqué dans la mise en œuvre du projet.
- **Limites** : potentiel de coordination stratégique sous-exploité.

11. Centre Technique de l'Aquaculture (CTA)

- **Rôle prévu** : non mentionné comme partie prenante formelle dans le document de projet initial, le CTA a cependant joué un rôle technique ponctuel dans la mise en œuvre du Résultat 2, notamment dans le cadre des activités 2.3.1 et 2.3.2 relatives à l'aquaculture durable et à l'expérimentation technique.
- **Opportunités** : expertise technique sectorielle ; capacités de recherche appliquée ; connaissance du terrain et lien avec les producteurs aquacoles.
- **Degré d'implication réel** : ponctuel mais pertinent, sous forme de contribution technique spécifique qui aurait dû être en lien avec l'INSTM ; présence notée dans les ateliers de coordination technique.
- **Limites** : absence de formalisation dans la structure de mise en œuvre ; manque de visibilité institutionnelle malgré la pertinence de son expertise ; manque de coordination avec l'INSTM.

2. Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA):

Bien qu'elle ne figure pas parmi les parties prenantes identifiées dans le document de projet, l'APIA a été associée ponctuellement au processus de sélection de quatre start-up dans le cadre de l'activité 3.2.1 « Renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs/diplômés locaux les plus talentueux ». Son implication s'est limitée à cette phase, sans participation au reste du dispositif de formation, d'accompagnement ou de financement. Cela contraste avec le fait qu'un nombre significatif de projets d'AGR soutenus par le projet relève du secteur agricole, domaine relevant directement du mandat de l'APIA.

Annexe 5 : Etat de lieu au 15.07.2025 des activités

OS 1	OS n° 1 : Améliorer et diversifier la production et les revenus des opérateurs de la pêche dans les gouvernorats de Gabès et Médenine (R1, R2, R3)			
R1.1	Les organisations locales et les acteurs institutionnels de la filière pêche de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles			
Act. No.	Description	Indicateurs / Valeur cible	Valeur Aboutie (VA) et % de réalisation	Observations et appréciations des bénéficiaires Reportées entre « «
Cluster 1.1 Les organisations de base acquièrent des connaissances et renforcent leurs compétences				
A1.1.1	Diagnostic initial et mise à jour de l'état actuel de SMBSP et de GDAP existants	1	VA : 1 ; 100%	544 questionnaires élaborés ; 18 GDAP, 2 SMSA et 1 UTAP interviewés ; 15 techniciens de l'UTSS formés. « très, très bonne qualité de méthode »
A1.1.2	Constitution et légalisation des nouveaux GDAP et 1 SMBSP à Gabès	4	VA : 4 GDAP (3 à Médenine et 1 à Gabès) 100%	« Très satisfaits d'avoir notre GDAP » Pas d'intérêt à la création d'une nouvelle SMSBP
A1.1.3	Séances de sensibilisation et/ou de formation pour les GDAP / SMBSP existants et/ou nouvellement formés	3 cycles* (4 modules*5 jours par cycle)	VA : 150 (15 groupes dont 5 GDAP à Médenine et 10 à Gafsa) ; 2 cycles 100%	Rien à signaler
Cluster 1.2 Organisations en réseau				
A1.2.1	Échanges de visites entre GDAP de Gabès et de Médenine		4 visites (69 personnes)	Bonne qualité. « avec plus de contenu technique aurait été plus intéressant » ; « ça été enrichissant »
A1.2.2	Réseau internet WEBPORT à Gabès	1	VA : 1 100%	Installation de matériel informatique auprès du GDAP de Ghannouch
Cluster 1.3. Capacity Building Institutionnel and Lobby				
A1.3.1	Renforcement des capacités de 12 profils institutionnels	12	VA : 12 100%	Reprogrammation des visites dû au COVID : des nouvelles connaissances acquises : « très intéressant la pêche tourisme » « les points eau et électricité, la pêche de plastique par les pêcheurs : bonne nouvelle activité à mettre en place chez nous »,
A1.3.2	Soutien interinstitutionnel	4 table rondes	4 tables rondes organisées	Rien à signaler
A1.3.3	Système de cogestion Centre polyvalent Zarzis	1		L'activité a été supprimé dans les rapports d'activités
R1.2	La compétitivité de l'industrie de la pêche est renforcée par l'amélioration des infrastructures et/ou des services de base (éducation, production et			

commercialisation) pour répondre à la demande locale et internationale.				
Act. No.	Description	Valeur cible	Valeur aboutie et %	Observations
Cluster 2.1 Ecoles et centres de formation professionnels				
2.1.1	Restructuration et équipement des centres de formation professionnelle de pêche AVFA à Gabès et à Zarzis (Crabes, transformation, conservation)		Livraison et utilisation des équipements dans les CFPP de Zarzis et Gabès 100%	Les équipements sont en place, utilisés et répondent globalement aux attentes. Le CFPP de Gabès a toutefois souligné que : « On n'a pas été consultés sur la marque et le modèle des PC » « les équipements informatiques ne sont pas 100 % performants, ils sont un peu dépassés, mais ça va ». Certains équipements initialement prévus pour la transformation et la conservation des poissons ont été remplacés par d'autres matériels, en fonction des besoins identifiés en cours de mise en œuvre.
2.1.2	Cours pour les instructeurs, les opérateurs, les étudiants des écoles AVFA de Gabès et de Médenine		VA : <ul style="list-style-type: none"> • 1 cours en formation à distance destiné et 1 kit pédagogique ; • 1 cours pour l'utilisation de l'équipement en soudure ; • quatre packs de matériels/outils de formation à distance 	Le cours pour les formateurs a été développé pendant la période du COVID afin de renforcer les capacités des enseignants en matière de pédagogie à distance. Toutefois, en raison du faible accès des élèves aux outils informatiques, la formation n'a pas pu être mise en œuvre ni durant la crise sanitaire, ni par la suite. Des nouveaux besoins ont été exprimés : « nous avons besoin de mettre à jours les curricula, et surtout des outils numériques, le GPS est très vieux » « et tous les équipements pour les sorties en mer » « on aimerait bien des simulateurs pour avoir plus d'élèves, il y a une grande demande ». Les curricula n'ont pas fait l'objet d'une mise à jour au cours de la période du projet.
2.1.3	n.5 Nouvelles vidéos éducatives pour le musée de l'École de Zarzis	5	5 vidéos réalisées 100%	Le musée est utilisé de manière ponctuelle, notamment lors des journées portes ouvertes. Les supports vidéo, bien que disponibles, ne sont pas exploités : « C'est l'AFVA qui les a préparés, je ne sais pas de quoi il s'agit », ont indiqué les formateurs.
Cluster 2.2 Infrastructure des pêcheurs (don)				
2.2.1	Construction des infrastructures de base pour les pêcheurs (5 appontements)	5	VA : 5 100%	Les appontements, livrés en fin de projet, sont fonctionnels. L'appontement flottant a été particulièrement apprécié par les autorités, de

				<p>même que la visite de l'entreprise de fabrication à Venise (Italie), organisée avec l'APIP. Les pêcheurs interrogés ont exprimé leur satisfaction quant à l'ouvrage et à son usage : « Il est bien », « c'est utile notamment l'hiver ». Certains ont toutefois suggéré qu'« un peu plus large, parfois, ce serait mieux ». Il convient néanmoins de préciser que sa taille est adaptée à sa fonction principale, limitée au débarquement.</p> <p>Conformément à l'accord signé avec le CIHEAM, l'APIP et la DGPA, l'entretien de ces structures relèverait en principe de l'APIP, en tant qu'organe habilité à gérer les ports de pêche ; toutefois, l'APIP a précisé ne pas être compétente pour la gestion et la maintenance des appontements, ceux-ci n'étant ni enregistrés ni considérés comme structures portuaires, de sorte que la responsabilité incombe en définitive au MEHAT et à l'APAL, qui en a autorisé la construction.</p>
2.2.2	Rénovation et équipement des marchés de poissons de Houmt Souk – Djerba	1	VA : 1 70%	Les travaux d'amélioration ont été livrés en fin de projet et sont fonctionnels. Le nombre de potentiels usagers est surestimé. Le marché n'a pu être accrédité sur le plan sanitaire, en raison de l'absence d'engagement de la municipalité pour effectuer le recrutement d'un vétérinaire et prendre en charge un ensemble d'opérations techniques à réaliser au marché.
2.2.3	Équipement de l'atelier de transformation des femmes à Ajim	Équipement pour la transformation des produits de la pêche		L'activité a été abrogée en raison de dettes contractées par le GDAP auprès de la APIP. Les fonds initialement alloués ont été réaffectés au financement d'idées entrepreneuriales portées par quatre jeunes étudiants des CFPP de Gabès et de Zarzis, sélectionnés dans le cadre des formations de l'activité 3.2.1.
Cluster 2.3 Co-gestion et certification des palourdes				
2.3.1	Restructuration, équipement et accréditation des laboratoires du	LC/MS/MS	VA : LC/MS/MS pour	Le HPLC acquis n'a pas été utilisé, faute

	réseau d'auto-contrôle et surveillance sanitaire des mollusques bivalves	pour l'INSTM ; HPLC pour l'IRVT ;	l'INSTM ; HPLC pour l'IRVT ; 60%	d'échantillons issus de zones de collecte de palourdes fermées, et en l'absence d'implication du laboratoire concerné et le manque de réactifs (IRVT Sfax). En revanche, le LC-MS/MS lié à l'INSTM a permis de réaliser les analyses selon les normes internationales.
2.3.2	Ajustements structurels et intégration avec le personnel de soutien aux Laboratoires	Personnel supplémentaire	VA : 0	Aucun nouveau personnel n'a été recruté par le biais du cofinancement national
2.3.3	Formation de techniciens de laboratoire en Tunisie et en Italie	10 en Italie Formation en Tunisie	VA : 6 jours en Italie Formation en Tunisie	L'activité a été affectée par la réduction des jours de stage en Italie, en raison des restrictions liées au COVID. La formation a été jugée trop courte par les participants, qui ont exprimé le besoin d'un accompagnement renforcé, en particulier pour l'élaboration de la méthode locale visant à aboutir à la certification des productions destinées à l'exportation.
2.3.4	Analyse du stock de palourdes et acquisition d'équipements de support pour la surveillance du stock	1 étude 1 pépinière de palourde	VA : 1 étude VA 1 pépinière de palourde Photobioréacteur pour la CTA de Bizerte 20%	L'activité de reproduction de palourdes, lancée avec un photobioréacteur fourni à la CTA de Bizerte a été interrompue après une coupure de courant ayant entraîné la perte du stock. Un deuxième essai assez plus limité a été mis en place sans succès. Finalement le matériel a été transféré au CTA Melloulech (Mahdia), qui a également bénéficié d'un équipement spécifique dans le cadre du projet, mais l'absence de techniciens qualifiés a empêché la reprise des expérimentations. Actuellement le photobioréacteur est inutilisé.
A.2.3.5	Acquisition et installation d'équipements de support pour la surveillance du stock (Gabès et Médenine) et des unités container pour la reproduction des palourdes (Gabès)	Achat d'un bateau pour la surveillance du stock des palourdes.	VA : 0 0%	L'activité a été supprimée suite à l'inception report et partiellement incorporée dans l'activité 2.3.4 par le biais de l'acquisition d'équipements nécessaires au suivi du stock de poisson. Toutefois, cela n'a pas fait l'objet de communication dans le rapport d'avancement.
R1.3	Les activités de production sont améliorées et diversifiées pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes et aux femmes			
Cluster 3.1 Formation et Assistance Technique				
A3.1.1	Formation et assistance technique en Tunisie pour les adhérents en faveur des GDAP/SMB SP/pêcheurs	TOT des formateurs en Italie	Formation des animateurs	L'activité a été réorientée sous forme de formation suivie de l'embauche de 10 jeunes diplômés, chargés d'assurer une assistance de proximité aux futurs entrepreneurs et aux

		Formation des stakeholders		GDAP. Leur action a été encadrée par deux coordinateurs régionaux, détachés du CRDA.
A3.1.2	Mise en place d'un simple réseau de support technique sur place	10 smartphones	10 Tablet	Des équipements ont été acquis en vue de mettre en place un réseau de support technique destiné à accompagner les bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs activités.
Cluster 3.2 Promotion des entreprises de la pêche et diversification				
A3.2.1	Renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs/diplômés locaux les plus talentueux	Visite d'étude en Italie pour 20 jeunes entrepreneurs issus des CFPP	Formation des jeunes entrepreneurs et sélection de 4 projets	En raison des restrictions sanitaires liées au COVID, cette activité a été remplacée par une formation organisée en Tunisie. Parmi les quatre projets sélectionnés et financés — un atelier mécanique (porté par deux jeunes), un service de lavage de caisses de poissons, et un studio de photographie — seul ce dernier est actuellement en activité.
A3.2.2	Formation pour les familles de pêcheurs, y compris les jeunes membres, sur la multifonctionnalité dans le secteur de la pêche	<ul style="list-style-type: none"> • 50 pêcheurs dans les pratiques de cogestion et de pêche durable ; • 50 jeunes dans les domaines de l'éco-tourisme et de la restauration ; • 50 jeunes dans la valorisation des produits locaux ; • une formation à une entité dans le domaine du Business Plan (BP). 	VA : 128 participants aux formations, dont 40 à Medenine et 88 à Gabès 80 %	Il n'y a pas de désagrégation des bénéficiaires selon les catégories préconisées, et les 10 animateurs sont inclus dans le total global. La formation constituait un préalable au financement des projets mentionnés au point 3.2.4. Les secteurs diffèrent des prévus ³⁸
A3.2.3	Actions pilotes pour le revenu complémentaire des femmes pêcheuse de palourdes	500 femmes bénéficiaires d'un	VA : assistance technique aux potentiels	L'activité a été réorienté en cohérence avec le point 3.2.1.

³⁸ Formation en : secourisme (44), valorisation des déchets végétaux et fabrication des aliments pour bétails (10) ; savonnerie (3), couture électronique (2) ; conception et fabrication des nasses pour la pêche du crabe bleu (22) ; broderie marocaine (1) ; distillation de plantes aromatiques (2) ; maintenance et l'entretien des fabriques de glace (9) ; extraction des huiles essentielles et végétales (4) ; valorisation et transformation des dattes (22) ; élevage des cailles (9).

		kit in Kind	bénéficiaires dans l'élaboration des BP	Les jeunes animateurs ont préparé les BP, sous la coordination de l'équipe de projet.
A3.2.4	Création et gestion du fonds d'investissement	<ul style="list-style-type: none"> 1 fonds d'investissement de 400.000 Euros Financement in Kind : i) Rénover le quai du port d'Ajim; ii) Installation des Systèmes Intelligents de Distribution d'eau et d'électricité (SIDE) dans 10 ports de Médenine et Gabès Projets en co-financement (entre 50% et 70%) 	<p>VA :</p> <ul style="list-style-type: none"> Un fonds d'investissement alloué actuellement opérationnel. 833 crédits alloués, 96% femmes 1 renouvellement de quai (bitumage) ; 10 SIDE livrés au marché de gros de Houmt Souk 40 projets co-financés (10%), dont 28 individuels, et 12 collectifs (GDAP – SMBSP) <p>Estimé : 90%</p>	<p>Microcrédit : L'activité a démarré en septembre 2022. En juillet 2025, 687 renouvellements ont été enregistrés, avec une hausse de 30 % des montants alloués. La répartition sectorielle reste stable. Le taux de dévolution est estimé à 95 %.</p> <p>Quai d'Ajim et points d'eau : Le quai est en bon état. Sur les 10 points d'eau prévus, 3 ont été installés (non fonctionnels faute de raccordements), et 7 ne l'ont pas été en raison de l'absence de techniciens (contrat clôturé avec l'APIP). La livraison a eu lieu en février 2022. Un manque de suivi a été constaté.</p> <p>Projets co-financés : Sur 40 microprojets financés, à la clôture du projet, 14 (35 %) avaient démarré, dont 1 collectif. Les 26 autres (65 %) étaient encore en attente de livraison ou d'installation des équipements.</p> <p>Les microprojets individuels sont majoritairement orientés vers l'agriculture-élevage (39 %) et les services (29 %), tandis que les secteurs de la pêche (14 %), de la transformation agroalimentaire (11 %) et de l'artisanat (4 %) sont moins représentés. À l'inverse, les projets collectifs se concentrent exclusivement sur la pêche artisanale (58 %) et l'agriculture-élevage (42 %), avec la participation de 7 GDAP et 1 SMBSP. La sélection des microprojets a été menée directement par la direction du CIHEAM, sans implication des acteurs sectoriels ou territoriaux. Parmi les 18 entreprises interviewées (14 individuelles et 4 GDAP - dont 1 GDAP - celui de Ghannouch qui a bénéficié de 2 projets -) 94 % sont actuellement en activité, dont 71 % en phase de croissance, 29% en difficulté.</p>
Cluster 3.3 Marketing et promotion				
A3.3.1	Utilisation du label "Produits de Médenine"	Identification de 3 produits à haut potentiel	VA : Une activité d'étude B2C et de bench marking	Le label a été développé au cours des phases Nemo I et II. Toutefois, les personnes interviewées estiment qu'il n'a pas contribué à

			100%	améliorer les ventes, et pas répondu aux besoins exprimés par les acteurs locaux.
A3.3.2	Promotion du logo « Produit de la Pêche artisanale de Médenine » et Test de marché	Activité de promotion des logos auprès des hôtels	VA Un hackathon a été organisé pour sélectionner les meilleures idées et identifier la structure de gouvernance, de gestion et de commercialisation du label. 50%	Un hackathon a été réalisé en septembre 2022, en fin de projet, afin de sélectionner les meilleures idées.
A3.3.3	Formulation du disciplinaire /ligne guide “Produits de Médenine”	Elaboration des lignes guide	VA : Cahier des charges pêche artisanale élaboré. VA : Cahier des charges crabe bleu élaboré	Les documents n’ont pas été diffusés auprès des parties prenantes. L’entreprise chargée d’appliquer le cahier des charges a refusé l’entretien.
R2.4	Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition au MARPH des plans de développement côtier (Masterplan)			
Cluster 4.1 Master plan				
A4.1.1	Mise à jour sur les instruments participatifs de développement côtier intégré	Formation en Italie pour 22 fonctionnaires	VA : 1 séminaire de formation en Tunisie 100%	En raison du COVID, l’activité a été reprogrammée localement en septembre 2021.
A4.1.2	Identification et élaboration de plans locaux de développement côtier et fiches projet	Elaboration des 9 plans locaux	VA : 5 Plans locaux développés (Gahr el Mel, Soliman, Beni Khia, Bourj Salhi, Kelia) ; VA : 9 Concept Notes élaborées, qui incluent également Ghannouch, Boughrara, Kahres, Mahres Estimé : 80%	Les Concept Notes (fiches projet) ont été élaborées à la fin du projet.
A4.1.3	Ateliers de vérification et de dissémination	1 atelier	1 atelier réalisé	L’atelier réalisé en mai 2023.
R5	R2.5. Mise en place d'un plan de communication et de visibilité nationale et internationale pour la dissémination des résultats du projet			
Cluster 5.1. Communication et visibilité				
A5.1.1	Séminaires	Non Indiqué (NI)	Plus de 8 séminaires et évènements	Rien à signaler
A5.2.1	Préparation du contenu et du matériel de visibilité	Non Indiqué (NI)	Roll up, brochures, masques et gel, agenda, porte clé..., page Facebook	Rien à signaler

Annexe 6 : Etat de lieu au 15.07.2025 des Résultats et Objectifs Spécifiques

R. No.	Description	Indicateur	Valeur cible	Valeur aboutie et %	Observations
OS1	N° 1 : Améliorer et diversifier la production et les revenus des opérateurs de la pêche dans les gouvernorats de Gabès et Médenine (R1, R2, R3)	1.1.N. et type d'activités productives/genre financées par le fonds du projet	Non Indiqué (NI)	Plus de 800 entreprises existantes ont eu accès aux mécanismes de microcrédit 40 nouvelles entreprises ont eu accès aux prêts 4 startups financées	Il s'agit d'un indicateur de processus déjà prévu au niveau du Résultat 1.3
		1.2. % d'accroissement des revenus des opérateurs de la pêche (SMBSP de Zarzis, des GDAP)	NI	NI	Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles.
		1.3.% Investissement (services et infrastructures réalisés)	NI		L'indicateur est imprécis
		1.4.% d'accroissement et type activité productive/genre	NI		L'indicateur est imprécis. Il s'agit d'un indicateur de processus déjà inclus partialement dans les indicateurs du résultat.
		1.5.N. Tonnes Export crabes/palourdes (Gabès/Médenine)	NI		4 263 tonnes de crabe exportées au niveau national (Source Trademap) Absence de données sur les palourdes (ligne de base) 7 116 tonnes de crabes exportés au niveau national (source Trademap 2024)
OS 2	Renforcer les capacités de planification côtière durable dans 5 régions pilotes (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte).	2.1.N. Fonctionnaires locaux qui contribuent à la rédaction des plans locaux	NI	24	
		2.2. Au moins 1 région a développé indépendamment sa propre stratégie de planification régionale	NI		

		2.3.N. initiatives de développement côtier développées indépendamment par le CRDA / la région	Ni		Difficulté d'accès au CRDA des régions impliquées
R0	Gestion et coordination	N. Comités techniques Régionaux	NI	VA : 5	
		N. Réunions du Comité de pilotage	4 (1 fois par an)	VA : 5 100%	Il faut signaler une périodicité irrégulière, dont 2 comités à distance de 2 mois.
		N. missions de monitoring	Monitoring quotidien, mensuel, trimestriel		Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles.
		N. missions évaluation	2 : (1 intermédiaire et 1 finale)		L'indicateur n'est pas précis par rapport à la typologie de missions
R1.1	Les organisations locales et les acteurs institutionnels de la filière pêche de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles	1.1.1.% d'accroissement des n. Projets/genre/moyens financement	NI	VA : %	Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles.
		1.1.2.% incrément N. membres/genre payants	NI	VA : %	Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles.
		1.1.3.N. initiatives politiques des organisations	NI	0	
		1.1.4.N. projets/activités conjointes entre GDAPs ou GDAP/SMBSP	2	n. 4 Visites d'échanges entre GDAP	
		1.1.5.N. opérateurs impliqués dans la cogestion/genre	NI	12 fonctionnaires ont été formés, mais aucune action concrète de cogestion n'a été mise en œuvre.	
		1.1.6.N. lagunes/sites cogérés	NI	0	
		1.1.7.N. réseaux	NI	VA : %	Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles.
R1.2	La compétitivité de l'industrie de la pêche est	1.2.1.% augmentation productivité/revenus	NI	VA : %	Manque de Ligne de Base

	renforcée par l'amélioration des infrastructures et/ou des services de base (éducation, production et commercialisation) pour répondre à la demande locale et internationale.	1.2.2.% du produit écarté/non vendable	NI	VA : %	Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles.
		1.2.3. Réduction des coûts de production	NI	VA : %	Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles
		1.2.4.N. et type services assurés/genre	NI	VA : n. 40 microprojets cofinancés, 4 starts up financés	L'indicateurs n'est pas précis
		1.2.5.% augmentation produit certifié ; Ton. Exportation (crabs et palourdes)	NI	VA : %	Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles. Manque de ligne de base
R1.3	Les activités de production sont améliorées et diversifiées pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes et aux femmes	1.3.1.N. d'entreprises gérées par des femmes/jeunes.	NI	1 100 prêts ont été accordés pour un montant total de plus de 3 200 000 TND et plus 830 entreprises existantes financées. 96% prêts accordés aux femmes	Selon les données du rapport final
		1.3.2.N. d'activités de diversification	NI	30 entreprises diversifiées (68%), dont 5 collectives et 24 individuelles sur 44 mises en place	40 microprojets dans le cadre de projets co-financés et 4 start up.
		1.3.3. % de revenue par les activités productives	NI	VA : %	Les données n'ont pas été collectées et ne sont pas disponibles. Manque de ligne de base
		1.3.4.N. postes de travail	NI	ND	Ce chiffre global ne figure pas dans le rapport
		1.3.5.N. Nouveaux profils/activités	NI		L'indicateurs n'est pas précis par rapport à la définition de profil

R2.4	Le développement intégré et durable des zones de Médénine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à disposition au MARPH des plans de développement côtier (Masterplan)	2.4.1.N. plans de développements locaux adoptés	0	0	9 élaborés et présentés, pas adoptés
		2.4.2. N. fiches financées	NI	0	Les fiches n'ont été soumises à aucun bailleur
R2.5	Mise en Place d'un plan de communication et de visibilité nationale et internationale pour la dissémination des résultats du projet	2.5.1. Logo	NI	Réalisé (logo du projet et de la marque (produit de Médénine)	Rien à signaler
		2.5.2. N. brochures préparées	NI	1	Rien à signaler
		2.5.3. N. vidéos	NI	Plus que 5	Rien à signaler
		2.5.4. Gadget	NI	Roll up, brochure, porte documents, bloc-notes	Rien à signaler
		2.5.5. Plan de communication du projet	NI	Élaboré	Le plan de communication n'a pas été mis à jour de manière périodique.
		2.5.6. N. de séminaires et événements de visibilité	NI	Plus de 8	Rien à signaler

En rouge figurent les résultats qui n'ont pas été intégrés au cours de la mise en œuvre du projet.

L'objectif général ne dispose pas d'indicateurs dans le Cadre Logique.

Annexe 7 : Analyse Budget Nemo Kantara et rapports financiers

1.	RESSOURCES HUMAINES	Total Budget A	% sur le total	Avenant	Euros	Sur la rubrique	Sur le total
1.1	Personnel technique international en Tunisie	584.000,00	11,68%	644.000,00	60.000,00	110%	12,88%
1.2	Techniciens et Formateurs internationaux court terme	74.500,00	1,49%	28.000,00	-46.500,00	38%	0,56%
1.3	Techniciens locaux long terme	169.000,00	3,38%	160.000,00	-9.000,00	95%	3,20%
1.4	Techniciens locaux court terme	30.650,00	0,61%	30.650,00	0,00	100%	0,61%
1.5	Personnel d'appui (chauffeurs, assistant, etc.)	41.200,00	0,82%	50.200,00	9.000,00	122%	1,00%
1.6	Techniciens et experts directement engagés sur le projet en Italie	86.032,00	1,72%	100.377,00	14.345,00	117%	2,01%
Tot. 1	TOTAL	985.382,00	19,71%	1.013.227,00	27.845,00	103%	20,26%
2.	DEPENSES POUR REALISATION ACTIVITES						
2.1	Voyages Internationaux	50.400,00	1,01%	40.400,00	-10.000,00	80%	0,81%
2.2	Transports locaux	7.600,00	0,15%	7.600,00	0,00	100%	0,15%
2.3	Frais pour le personnel, remboursements, etc.	123.965,00	2,48%	80.000,00	-43.965,00	65%	1,60%
2.4	Séances de Formation et Visites d'étude en Italie	145.800,00	2,92%	145.800,00	0,00	100%	2,92%
2.5	Séances de Formations/sensibilisations en Tunisie	67.500,00	1,35%	67.500,00	0,00	100%	1,35%
Tot. 2	TOTAL	395.265,00	7,91%	341.300,00	-53.965,00	86%	6,83%
3.	EQUIPEMENT ET INVESTISSEMENTS						
3.1	Achat des terrains	0,00	0,00%	0,00	0,00		0,00%
3.2	Travaux, infrastructures	2.031.968,00	40,64%	2.056.268,00	24.300,00	101%	41,13%
3.3	Achat des voitures	75.000,00	1,50%	75.000,00	0,00	100%	1,50%
3.4	Equipement technique, scientifique, bureautique (inclue HW et SW)	523.400,00	10,47%	523.400,00	0,00	100%	10,47%
3.5	Fournitures	0,00	0,00%		0,00		
Tot. 3	TOTAL	2.630.368,00	52,61%	2.654.668,00	24.300,00	101%	53,09%
4.	FRAIS COURANTS						0,00%
4.1	Papeterie et matériel bureau	16.200,00	0,32%	24.200,00	8.000,00	149%	0,48%
4.2	Frais bureau (téléphone, internet, électricité, etc.)	5.400,00	0,11%	7.000,00	1.600,00	130%	0,14%
4.3	Gestion des véhicule (maintenances, carburants, lubrifiants, assurance, etc.)	44.850,00	0,90%	21.570,00	-23.280,00	48%	0,43%

4.4	Locations (Bureau, voitures, etc.)	73.760,00	1,48%	63.760,00	-10.000,00	86%	1,28%
Tot. 4	TOTAL	140.210,00	3%	116.530,00	-23.680,00	83%	2,33%
5.	SERVICES						0,00%
5.1	Frais bancaires	1.800,00	0,04%	3.000,00	1.200,00	167%	0,06%
5.2	Autres services externes	385.560,00	7,71%	409.860,00	24.300,00	106%	8,20%
5.3	Assurance	20.400,00	0,41%	20.400,00	0,00	100%	0,41%
Tot. 5	TOTAL	407.760,00	8,16%	433.260,00	25.500,00	106%	8,67%
6.	COMMUNICATION – DISSEMINATION		0,00%				0,00%
6.1	Visibilité	42.764,00	0,86%	42.764,00	0,00	100%	0,86%
6.2	Evènements de dissémination en Tunisie et en Italie	25.200,00	0,50%	25.200,00	0,00	100%	0,50%
Tot. 6	TOTAL	67.964,00	1,36%	67.964,00	0,00	100%	1,36%
7.	MONITORAGE ET EVALUATION						0,00%
7.1	Monitoring interne	4.950,00	0,10%	4.950,00	0,00	100%	0,10%
7.2	Evaluation intermédiaire interne	21.000,00	0,42%	21.000,00	0,00	100%	0,42%
7.3	Evaluation externe	20.000,00	0,40%	20.000,00	0,00	100%	0,40%
Tot. 7		45.950,00	1%	45.950,00	0,00	100%	0,92%
	Subtotal	4.672.899,00	93,46%	4.672.899,00	0,00	100%	93,46%
8.	FRAIS GENERAUX (7% DES COUTS DIRECTS)	327.101,00		327.101,00	0,00	100%	6,54%
Tot. 8	TOTAL	327.101,00	7%	327.101,00	0,00	100%	6,54%
	Grand Total	5.000.000,00	100%	5.000.000,00	0,00	100%	100,00%

Annexe 8 : Allocation ressources par résultat

Résultat	Montant alloué (€)	% du budget total	Nombre de clusters	Nombre d'activités
R0 – Communication et coordination	1.384.243,00	27,68%	1	4
R.1.1 – Gouvernance et gestion durable	131.022,00	2,62%	3	8
R1.2 – Compétitivité, infrastructures, équipements	2.080.884,00	41,62%	3	10
R1.3 – Développement économique local	1.198.678,00	23,97%	3	9
R2.4 – Planification territoriale	149.179,00	2,98%	1	3
R5 – Communication et visibilité	55.994,00	1,13%	1	1
	5.000.000,00	100%	12	35

Annexe 9 : Liste des principaux projets sectoriels et/ou se déroulant dans les gouvernorats de Gabès et Médenine durant la période de mise en œuvre de Nemo Kantara

Nom du projet	Durée	Bailleur(s)/ Partenaires d'implémentation	Zones d'intervention
MEDFISH	2020–2027	AFD / UE	Golfe de Gabès, Mahdia, Kélibia, Bizerte
Programme des ports bleus	2022–2031	FAO / MARHP	Ports de pêche tunisiens
Appui à la gestion durable des ressources halieutiques en Tunisie	2020–2025	UE / AFD / MARHP	National
AQUAVALP	2022-2024	IRADA / UE	Médenine
WWF Nord Med (programme régional)	NI	WWF / partenaires UE	Nord Méditerranée tunisienne (Bizerte, Tabarka)
Projet Vers un modèle territorial durable à Djerba	2021–2024	COSPE / AICS	Île de Djerba
ProGepect	2021–2025	Ambassade de Belgique / DGPA	Littoral tunisien
Economie bleue en Tunisie : opportunité pour un développement durable	2020	Banque Mondiale / Ministère de l'Environnement	National
Programme de protection sociale pour la pêche et l'aquaculture à Zarzis	(non précisée)	FAO / DGPA / APIP	Zarzis (Sud-Est tunisien)
Projet Arabiotech	06/2022 – 12/2023	UE (Interreg)	National Italie - Tunisie
Projet TRACE – Tunisian Rural and Agricultural Chains of Employment	2020 – 2023	Banque Mondiale via le Trust Fund appuyé par les Pays-Bas et d'autres ressources (mis en place par UTSS)	Gabès (Jendouba et Kairouan).

Annexe 10 : Cadre logique du projet

	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS VERIFIABLE	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
OBJECTIVE GENERAL	» Améliorer la résilience des communautés côtières, à travers la gestion intégrée et durable des ressources naturelles et la participation au développement local »		<ul style="list-style-type: none"> • Rapports Nations Unie • Rapport statistique nationales • Rapports autre projets 	Tous les initiatives sur la cote tunisienne convergent de façon synergique ou au moins sont en contact entre eux.
OBJECTIFS SPECIFIQUES	OS1 « Améliorer et diversifier la production et les revenus des opérateurs de la pêche dans les gouvernorats de Gabes et Médenine (R1, R2, R3)».	N. et type d'activités productives/genre financées par le fonds du projet % increment des Revenus de des opérateurs de la pêche (SMBSP de Zarzis, des GDAP, % Investment (service et infrastructure réalisée % incrément N et type activité productive/genre N. Ton Export crabes/palourdes (Gabes/Médenine)	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du projet • Documents comptable • Statistiques DG Pêche 	<ul style="list-style-type: none"> • Les temps de réponse de l'administration publique au projet sont compatibles avec l'exécution • Taux d'inflation et de exchange Eur/DT similaire à l'actuel. • Conditions socio politiques stable • L'intérêt pour le développement intégré côtier durable à niveau du MARHP reste haut • Operateurs et fonctionnaires motivés • Les hautes niveaux des institutions engagés de façon responsable
	OS2 «Renforcer les capacités de planification côtière durable dans 5 régions pilotes» (Médenine, Gabes, Nabeul, Sfax, Bizerte).	N. Fonctionnaires locaux qui contribuent à la rédaction des plans locaux Au moins 1 région a développé indépendamment sa propre stratégie de planification régionale n. initiatives de développement côtier développées indépendamment par le CRDA / la région	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de projet • Project Final évaluation report 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique nationale de mettre en œuvre la planification durable côtière • Comités techniques régionaux motivés • Les communautés locales participent activement • L'interaction entre ministères de compétence est positive et constructive • Les besoins en formation sont déclarés sincèrement • Motivation à l'amélioration personnelle

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

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

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

Annexe 11. Cadre logique avec clusters et indicateurs d'impact

Résultats	Chaîne des résultats	Indicateur	Sources des données	Hypothèses
Impact (objectif général)	Améliorer la résilience des communautés côtières, à travers la gestion intégrée et durable des ressources naturelles et la participation au développement local	<ul style="list-style-type: none"> Variation du revenu moyen des pêcheurs et des bénéficiaires des projets de diversification ciblées, par zone et par sexe (ajouter la valeur cible) ; Pourcentage de pêcheurs et des adoptant des pratiques de gestion durable des ressources naturelles (par ex. respect des périodes de repos biologique, utilisation de filets conformes, approche agro écologiste dans l'agriculture, etc.) par zone (ajouter la valeur cible) Taux de participation des femmes et des jeunes dans les comités locaux de gestion, coopératives de pêche et autres instances de cogestion, par zone (ajouter la valeur cible) 	<p>Rapports statistiques nationaux du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, enquêtes socio-économiques de la FAO/PAM, rapports d'autres projets de développement côtier.</p> <p>Rapports annuels du Ministère de la Pêche, rapports FAO (SOFIA – <i>State of World Fisheries and Aquaculture</i>), données de suivi environnemental d'autres projets financés par l'UE ou le système onusien.</p> <p>Rapports Nations Unies</p> <ul style="list-style-type: none"> Rapport statistique nationales Rapports autre projets 	Toutes les initiatives sur la cote tunisienne convergent de façon synergique ou au moins sont en contact entre eux.
Réalisation(s) [Objectif(s) spécifique(s)]	OS n° 1 : Améliorer et diversifier la production et les revenus des opérateurs de la pêche dans les gouvernorats de Gabes et Médenine (R1, R2, R3)	<p>N. et type d'activités productives/genre financées par le fonds du projet</p> <p>% d'accroissement des Revenus de des opérateurs de la pêche (SMBSP de Zarzis, des GDAP)</p> <p>% Investissement (service et infrastructure réalisée</p> <p>% d'accroissement N et type activité productive/genre</p> <p>N. Ton Export crabes/palourdes (Gabes/Médenine)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapport du projet Documents comptable Statistiques DG Pêche 	<ul style="list-style-type: none"> Les temps de réponse de l'administration publique au projet sont compatibles avec l'exécution Taux d'inflation et d'échange Eur/DT similaire à l'actuel. Conditions socio politiques stable L'intérêt pour le développement intégré côtier durable à niveau du MARHP reste haut

				<ul style="list-style-type: none"> • Operateurs et fonctionnaires motivés • Les hautes niveaux des institutions engagés de façon responsable
Réalisation(s) [Objectif(s) spécifique(s)]	OS n°2 : Renforcer les capacités de planification côtière durable dans 5 régions pilotes (Médenine, Gabes, Nabeul, Sfax, Bizerte).	<p>N. Fonctionnaires locaux qui contribuent à la rédaction des plans locaux</p> <p>Au moins 1 région a développé indépendamment sa propre stratégie de planification régionale</p> <p>N. initiatives de développement côtier développées indépendamment par le CRDA / la région</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de projet • Project Final évaluation report 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté politique nationale de mettre en œuvre la planification durable côtière • Comités techniques régionaux motivés • Les communautés locales participent activement • L'interaction entre ministères de compétence est positive et constructive • Les besoins en formation sont déclarés sincèrement • Motivation à l'amélioration personnelle
Résultats attendus	Gestion et coordination	<p>N 5 Comités techniques Régionaux ;</p> <p>N. Réunions du Comités de pilotage ;</p> <p>N. missions monitoring ; N. missions évaluation int. (2 intermédiaires et 1 final)/ext. (1 final)</p>	<p>Rapports techniques et final</p> <p>Rapport M&E</p> <p>Plan opérationnel global et annuel</p> <p>Procès-verbal des réunions du comité pilotage</p> <p>Rapport d'ass. techn./formation</p> <p>Accords de Cogestion Protocole échantillonnage</p> <p>Accord tourisme halieutique</p>	<p>Personnel des institutions publiques disponible et motivé</p> <p>Les zones d'interventions restent sécurisées</p> <p>Sélection et contractualisation du personnel en temps</p> <p>L'échantillonnage est fait régulièrement et correctement.</p> <p>Les CRDAs sont disponibles à la cogestion des zones de palourde.</p> <p>La DGSV disponible à émender le protocole d'échantillonnage.</p>
	R1.1 Les organisations locales et les acteurs institutionnels de la filière pêche de Gabès et Médenine sont renforcés et interagissent en réseau pour gérer de façon durable les ressources naturelles	<p>% d'incrément des n. Projets/genre/moyens financement ;</p> <p>% incrément N. membres/genre payants n. initiative politiques des organisations</p> <p>N. projets/activités conjointes entre GDAPs ou GDAP/SMBSP (au moins 2 ; N. operateurs impliqués dans la cogestion/genre ; N. lagunes/sites cogérés ; N. réseaux ;</p>		

	R1.2. La compétitivité de l'industrie de la pêche est renforcée par l'amélioration des infrastructures et/ou des services de base (éducation, production et commercialisation) pour répondre à la demande locale et internationale.	% augmentation productivité/revenus ; % du produit écarté/non vendable ; Réduction des coûts de production ; N. et type services assurés/genre ; % augmentation produit certifié Ton. Exportation (crabs et palourdes) ;		Les GDAP participent activement à l'échantillonnage. Operateurs et comités techniques régionaux motivés. Chercheurs engagés dans l'initiative avec esprit de service et d'amélioration personnelle.
Résultats attendus	R1.3. Les activités de production sont améliorées et diversifiées pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes et aux femmes (OS1)	N. d'entreprises gérées par des femmes/jeunes. N. des activités de diversification ; % de revenue par les activités productives N. postes de travail ; N. Nouveaux profils/activités	Rapport de projet Rapport de mission Rapport de formation Rapport de monitoring Procès-verbal des réunions des tables filières/thématiques Listes de présence Business plans Fiches de projet Journal officiel	Operateurs motivés et disponible aux changements de comportement. Gestion du microcrédit/subvention souple et flexible Les disciplinaires sont appliqués. La grande distribution accepte d'effectuer les tests de marché Les appels d'offres ne subissent pas de retard. Jeunes entrepreneurs et étudiants motivés. Pas des contraintes pour l'obtention des VISA Stabilité socio politique Les priorités de communication des institutions restent cohérentes avec les objectifs du projet.
	R2.4. Le développement intégré et durable des zones de Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte, est amélioré à travers la mise à	N. plans de développements locaux adoptés ; N. fiches financées	Rapport de projet Rapport de mission Rapport de formation Rapport de monitoring	Operateurs motivés et disponible aux changements de comportement. Jeunes entrepreneurs et étudiants motivés.

	disposition au MARPH des plans de développement côtier (Masterplan) N. plans de développements		Procès-verbal des réunions des tables filières/thématiques Listes de présence Business plans Fiches de projet Journal officiel	Pas des contraintes pour l'obtention des VISA Stabilité socio politique Les priorités de communication des institutions restent cohérentes avec les objectifs du projet.
Résultats attendus	R2.5. Mise en Place d'un plan de communication et de visibilité nationale et internationale pour la dissémination des résultats du projet	Logo, N° brochures préparées, N vidéo, Gadget ; 1 plan de communication du projet n des séminaires et e événements de visibilité	Rapport de projet Rapport de mission Rapport de monitoring Procès-verbal des réunions des tables filières/thématiques Journal officiel	
Activités	R1. Cluster 1.1 Les organisations de base acquièrent des connaissances et renforcent leurs compétences (OS 1)			
	R1 Cluster 1.2 Organisations en réseau			
	R1 Cluster 1.3. Renforcement de capacités institutionnelles et lobbying			
	R2. Cluster 2.1 Écoles et centres de formation professionnels			
	R2. Cluster 2.2 Infrastructures des pêcheurs (don)			
	R2. Cluster 2.3 Cogestion et certification des palourdes			
	R3. Cluster 3.1 Formation et Assistance Technique (AT)			
	R3 Cluster 3.2 Promotion des entreprises de la pêche et diversification			
	R3 Cluster 3.3 Marketing et promotion			
	R4 Cluster 4.1. Master plan			
	R5 Cluster 5.1. Communication et visibilité			
		Préconditions	<ul style="list-style-type: none"> - Sélection et nomination des représentants des différents institutions - Stabilité sociale, économique et politique - Maintien des priorités sectorielles et institutionnelles en faveur des communautés côtières - Flexibilité et synergie entre les structures étatiques centrales et régionales, le secteur privé et/ou semi étatique, les institutions de recherche, la société civile et les communautés côtières 	

Annexe 12 : Liste des documents consultés

Cadres stratégiques, législatifs et études sectorielles en Tunisie

Document de stratégie pays, Tunisie, Groupe de la Banque Africaine de Développement, dans https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/tunisie_-_document_de_strategie_pays_2024-2029.pdf?utm_source=chatgpt.com

Etude stratégique de la pêche et l'aquaculture aux horizons de 2030, Centre Technique de l'Aquaculture, dans https://ctaquaculture.tn/peche-et-aquaculture-en-tunisie/?utm_source=chatgpt.com

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

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

Memorandum di Intesa Governo della repubblica Italiana e governo della repubblica Tunisina in materia di cooperazione allo sviluppo per il periodo 2021-2023, dans https://tunisi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/07/Memorandum_Italia-Tunisia_2017-2020.pdf

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

Plan de développement 2016 – 2020, Ministère de Développement, de l'Investissement et de la Coopération Internationale, dans https://www.tunisie.gov.tn/uploads/Document/02/978_445_Plan-developpement_2016_2020.pptx

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

Projet d'élaboration d'une stratégie de Gestion Intégrée des Zones Côtières en Tunisie et de deux Programmes d'Aménagement Côtiers pour les sites de Ghar el Mehl et Djerba (2020), Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral, dans http://www.apal.nat.tn/site_web/annonces/GIZC_dec_2020_final.pdf

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

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

Stratégie nationale de transition écologique (SNTE), Ministère de l'Environnement, dans https://www.environnement.gov.tn/fileadmin/Bibliotheque/SNTE/SNTE_version_FR.pdf

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

Références sectorielles et institutionnelles internationales

AICS, **Manuel pour l'analyse de genre**, dans https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2023/09/Analisi_Di_Genere_Fra_Web.pdf

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

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

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

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

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

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

Projets en potentiel complémentarité et/ou synergie à NEMO Kantara (2020–2023)

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

ARIBIOTEC – **Projet de recherche sur les biotechnologies marines**, dans <https://www.aribiotech.eu/>

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

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

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

MEDFISHTUN, **Projet Appui à la gestion durable des ressources halieutiques et aquacoles en Tunisie**, dans https://ue-tunisie.org/projet-192-1-36_appui-a-la-gestion-durable-des-ressources-halieutiques-et-aq.html

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

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

NEMO HOUT (CIHEAM/DGPA) – **Suite du projet Nemo Kantara**, prévu pour 2025.

Projet d'appui à l'amélioration de la qualité et la valorisation des produits de la pêche (projet IRADA – AQUAVALP) https://irada.com.tn/_documents/22/03/25-g7LM8bWkSP/FactSheet-Pe-che-Me-denine.pdf; <https://groupement-de-la-peche-ajim.org/>

Documents du projet et rapports

Agreement between MAECI and CIHEAM

Brochure

Document du projet, y compris : i) le Cadre Logique, les annexe et la délibération

Plan Opérationnel Global 11.05.2020 et annexes

Processus Verbal (PV) Comité de Pilotage (5 PV)

Rapport d'avancement intermédiaire CIHEAM et annexes

Rapport final du projet NEMO Kantara et annexes

Rapports d'activités CIHEAM / UTSS / INSTM (2020–2024) – y compris :

Relation Final Nemo I et II

Stratégie COVID et annexes

Variante Non Onerosa (31.01.2023 et approbation