

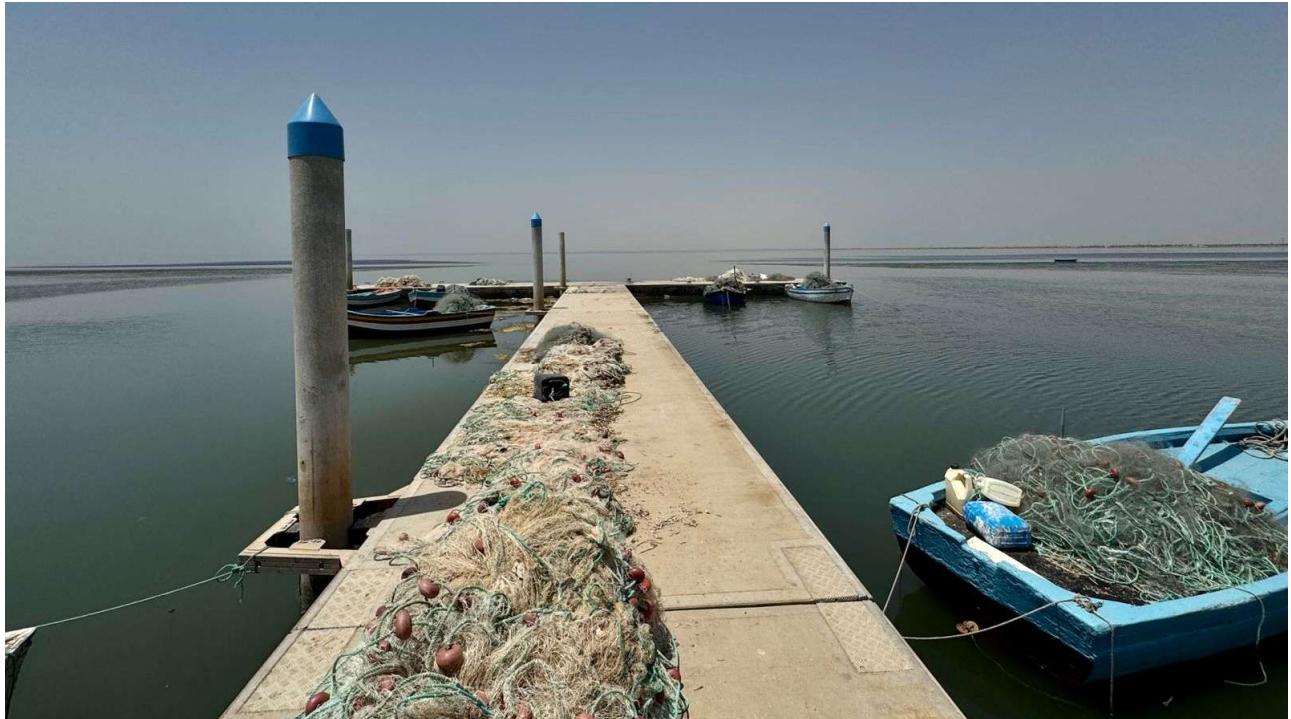


Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

2025 | Synthèse du 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	4
LOCALISATION DE L'INTERVENTION	6
1. Contexte de l'initiative évaluée	7
1.1 La situation de la pêche en Tunisie et dans les zones d'intervention	7
1.2 Description de l'initiative de coopération évaluée	7
2. Objectif de l'évaluation	9
2.1 Objectif et finalité de l'évaluation	9
2.2 Quelques données sur la consultation des sources directes	9
3. Les résultats de l'évaluation	10
3.1 Pertinence	10
3.2 Cohérence	11
3.3 Efficacité	12
3.4 Efficience	13
3.5 Durabilité	14
3.6 Impact	15
3.7 Communication et visibilité	16
4. Bonnes pratiques et leçons apprises	17
4.1 Les bonnes pratiques	17
4.2 Les leçons apprises	18
5. Recommandations	19
5.1 Recommandations générales	19
5.2 Recommandations spécifiques liées aux résultats de l'évaluation	20

LISTE DES ACRONYMES

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
CFPP	Centre de Formation Professionnelle pour la Pêche
CIHEAM	Centre International de Haute Etudes Agronomiques Méditerranéennes
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CTA	Centre Technique de l'Aquaculture
DGPA	Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture
ERP	Evaluation Rurale Participative
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i> , en anglais).
GDAP	Groupement de Développement Agricole et Pêche
GIPP	Groupement Interprofessionnel Des Produits De La Pêche
GIZC	Stratégie nationale de gestion intégrée des zones côtières (2011-2021)
INSTM	Institut National des Sciences et Technologies de la Mer
IRVT	Institut de la Recherche Vétérinaire de Tunisie
MAECI	Ministère Des Affaires Etrangères Et De La Coopération Internationale
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche
ODDs	Objectifs de Développement Durable
SMBSP	Société Mutuelle de Base des Services de Pêche
SNTE	Stratégie Nationale de Transition Écologique
TND	Dinar tunisien
UTSS	Union Tunisienne de Solidarité Sociale

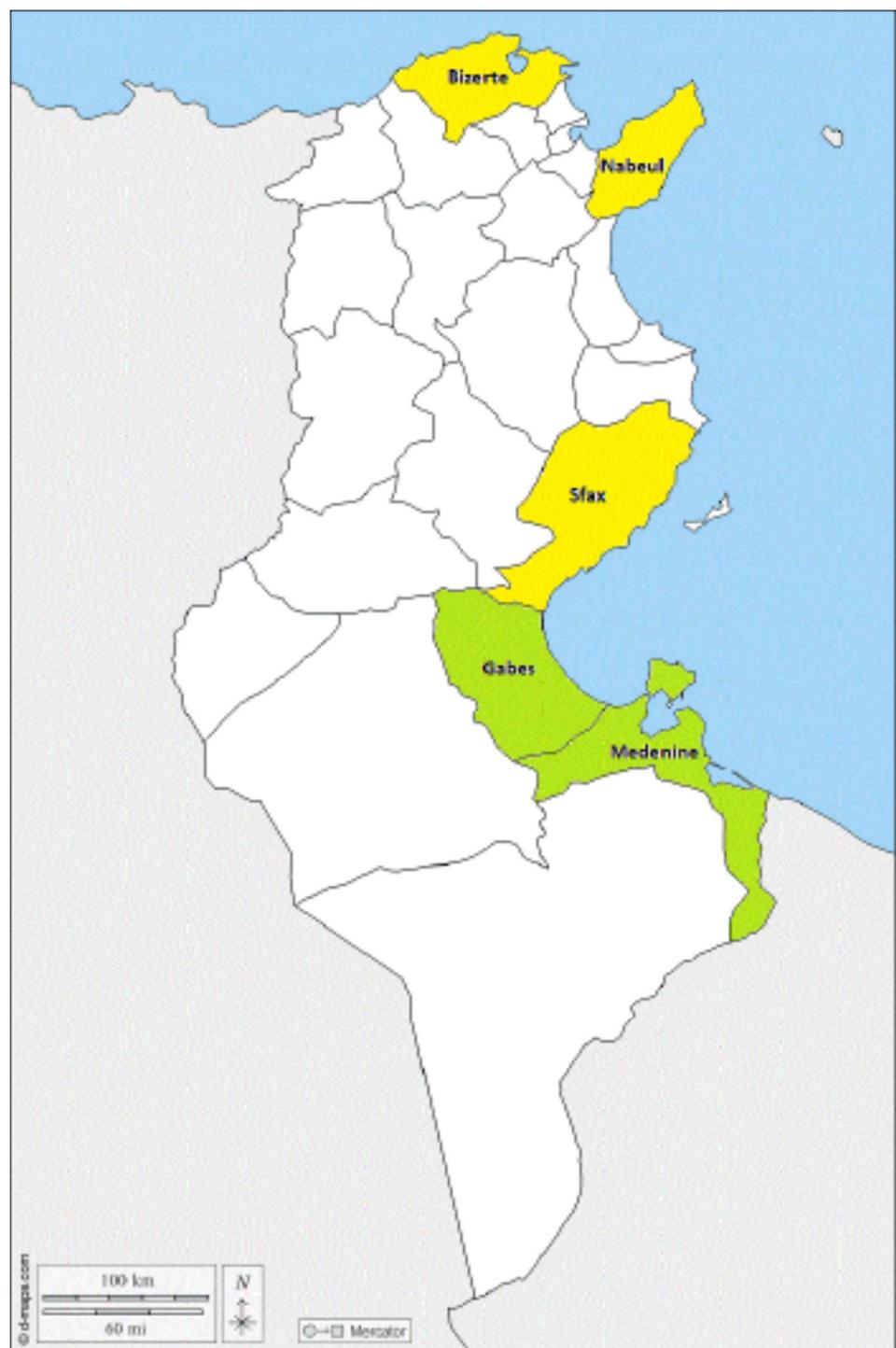
Note relative au langage utilisé

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.

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).



1. Contexte de l'initiative évaluée

1.1 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.

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)¹. 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.

1.2 Description de l'initiative de coopération évaluée

Le projet « Stabilisation et développement socioéconomique des régions côtières tunisiennes » (AID 11815), également connu sous le nom de Nemo Kantara, a été mis en œuvre du 19 octobre 2019 au 19 mai 2023, pour une durée totale de 43 mois. Initialement prévu pour une durée de 36 mois, le projet a été prolongé de sept mois en janvier 2023.

Le projet a été réalisé par le Centre International de Hautes Études Agronomiques Méditerranéennes (CIHEAM) de Bari, en tant qu'organisme promoteur et exécutant, en collaboration avec le Ministère tunisien de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP).

Il a été mis en œuvre dans les zones côtières des gouvernorats de Gabès et Médenine (Zarzis, Djerba), Bizerte (Ghar El Melh), Nabeul (Kélibia, Beni Khiar, Slimane) et Sfax (Kerkennah).

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.

Nemo Kantara visait à renforcer la résilience des communautés côtières grâce à une gestion intégrée et durable des ressources naturelles, à travers l'atteinte de deux objectifs principaux :

- a. Améliorer et diversifier la production et les revenus des opérateurs de la pêche dans les gouvernorats de Gabès et de Médenine (Résultat (R)1, R2, R3) (OS1) ;

¹ Dans : <https://gipp.tn/fr/statistiques/production-nationale>

- b. Renforcer les capacités de planification côtière durable dans 5 régions pilotes (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Bizerte) (R4) (OS2).

Ces objectifs étaient à leur tour déclinés en quatre résultats, dont les trois premiers liés à l'objectif spécifique 1, tandis que le résultat 4 était associé à l'objectif spécifique 2.

- **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.
- **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'est adressée aux institutions et aux personnes suivantes, comme indiqué dans le document de projet :

i. Institutions étatiques / semi-étatiques

- Au niveau central : i) Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) ; 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) Commission Régionale pour le Développement Agricole (CRDA) ; ii) Agence pour les Ports et les Infrastructures de Pêche (APIP) ; iii) Groupement Interprofessionnel pour les Produits de la Pêche (GIPP) ; iv) Agence pour la Formation et la Vulgarisation Agricole (AVFA), pour un total de 40 personnes.

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

- Pêcheurs individuels : pour un total de 2 500 personnes ;
- Femmes récolteuses de palourdes : pour un total de 1 200 personnes ;
- 21 Groupements de Développement Agricole et de la Pêche (GDAP) entre Gabès et Médenine : environ 1 500 membres au total, hommes et femmes.

iii. Instituts de recherche

- 1 laboratoire de l'Institut Tunisien de Recherche Vétérinaire (IRVT) à Tunis et 1 à Sfax: 4 chercheurs / techniciens ;
- 1 laboratoire de l'Institut National des Sciences et Technologies Marines (INSTM) à Sfax et 1 laboratoire à La Goulette (Tunis) : 4 chercheurs / techniciens.

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 gérait un portefeuille de projets pour un montant total de **165,5 millions d'euros**, répartis entre **100 millions d'euros en crédits d'aide et 65,5 millions d'euros en dons²**. L'Italie soutient également la Tunisie à travers le programme de coopération

² 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

transfrontalière Interreg NEXT Italie-Tunisie 2021-2027, cofinancé par l’Union européenne, en contribuant activement à la durabilité, à l’équité sociale et à la modernisation, en ligne avec les priorités nationales tunisiennes et, en particulier, dans le secteur de la pêche, la Stratégie pour l’Économie Bleue (2022), la Transition Écologique (2023) et les objectifs du Plan de Développement 2023-2025.

2. Objectif de l’évaluation

2.1 Objectif et finalité de l’évaluation

L’évaluation avait pour objectif principal de : i) 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 ; ii) 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 ; iii) 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 ; iv) 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 ; v) 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.

2.2 Quelques données sur la consultation des sources directes

Au total, 112 entretiens ont été réalisés, en présentiel et à distance, dont 38 avec des femmes et 74 avec des hommes, répartis comme suit : 41 entretiens ont été menés à Médenine, 35 à Gabès et 13 à Tunis. Par ailleurs, 12 membres du CIHEAM ont été interviewés, ainsi que 11 parties prenantes internationales et informateurs clés. La répartition par type est la suivante :

- 7 institutions étatiques / semi-étatiques au niveau national
- 6 institutions de recherche
- 16 institutions publiques / semi-publiques, dont 8 à Gabès et 8 à Médenine
- 7 membres d’associations de développement agricole et de la pêche et de Sociétés Mutuelles de Base des Services de Pêche (SMBSP), dont 6 à Gabès et 1 à Médenine
- 5 entretiens réalisés dans les écoles de pêche, dont 3 à Gabès et 2 à Médenine
- 13 bénéficiaires d’actions pilotes – femmes récolteuses de palourdes, dont 6 à Gabès et 4 à Médenine
- 2 bénéficiaires de microcrédit Enda à Gabès
- 3 start-ups financées, dont 2 à Gabès et 1 à Médenine
- 18 membres de l’équipe du CIHEAM, dont 3 à Gabès, 3 à Médenine et 12 entre Tunis et des experts italiens
- 22 personnes issues des communautés rurales / associations / sociétés à Médenine (pêcheurs, etc.)
- 10 parties prenantes internationales
- 3 autres informateurs clés

Du point de vue de la couverture géographique, les visites de terrain ont concerné principalement deux gouvernorats directement impliqués dans le projet (Gabès et Médenine), ainsi que le gouvernorat de Tunis, où se trouvent les sièges nationaux des partenaires : le Ministère de l’Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP), les principales directions générales concernées, le CIHEAM, l’Institut National des Sciences et Technologies de la Mer (INSTM), ainsi que le Ministère de l’Équipement, de l’Habitat et de l’Aménagement du Territoire (MEHAT), impliqué à travers l’Agence de Protection et d’Aménagement du Littoral (APAL).

Enfin, 27 sources documentaires secondaires ont également été analysées, en complément des documents liés au projet Nemo Kantara.

3. Les résultats de l’évaluation

L’analyse réalisée sur la base des critères d’évaluation a conduit aux conclusions suivantes.

3.1 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. 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-création, 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 équipement 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.

3.2 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 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 document du projet 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.

3.3 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. 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'entreprenariat 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.

3.4 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 60 % 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.

3.5 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.

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-création 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, APAL et MEHAT reste à clarifier, et la durabilité du dispositif repose encore sur des ajustements à venir, notamment à l'échelle locale, notamment 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.

3.6 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 appontements, 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, CFP, 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 Bougarara. 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 autrefois 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 un déficit de cadrage stratégique. 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.

3.7 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 la 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 sans suivi formel de ses effets (notamment sur les vidéos produites). Les sites institutionnels présentent par ailleurs des erreurs ou informations incomplètes sur le projet.

4. Bonnes pratiques et leçons apprises

4.1 Les bonnes pratiques

L'évaluation a identifié les principales bonnes pratiques 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. **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'ancre 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.

4.2 Les 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.

5. 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.

5.1 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.
- **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.
- **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.
- **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.

5.2 Recommandations spécifiques liées aux résultats de l'évaluation

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