

*Programme européen IEV CT « Italie-Tunisie » 2014-2020
Projet JESMED - Jesr méditerranéen de la filière ovine*

Plan de Capitalisation

*Dott. Paolo Ferlisi
Ispica, juin 2022*

Le projet JESMED est cofinancé dans le cadre du Programme IEV CT « Italie Tunisie » 2014-2020

www.jesmed.eu

Groupe d'Action Locale Eoro Société Consortiale Mixte à Responsabilité Limitée – GAL Eoro

Via Ruggero Settimo, 9 - 96017 Noto (SR) – Italie

Tél. +39 0931 836108

Email: info@galeloro.it - Email Certifié: galeloro@pec.it

Personne de contact pour le projet: M. Sergio CAMPANELLA - Email: studioeuropeoc@gmail.com



INDEX

1. LE CHEMIN DE CAPITALISATION DE JESMED	2
2. BONNES PRATIQUES.....	6
3. RÉUTILISATION DES RÉSULTATS - CAPITALISATION RÉELLE - TRANSFERT À D'AUTRES ACTEURS	9
4. PÉRENNITÉ DES RÉSULTATS ET RENFORCEMENT DES RÉSEAUX.....	12
5. COMMUNICATION DES RÉSULTATS.....	14
6. CIBLE DE CAPITALISATION	17
7. STRATÉGIE DE CAPITALISATION : LES PHASES DU PROCESSUS DE CAPITALISATION.....	19
8. INSTRUMENTS ET ACTIONS DE CAPITALISATION	22
9. STRATÉGIE DE SORTIE.....	23
10. CALENDRIER	31



1. LE CHEMIN DE CAPITALISATION DE JESMED

Un plan de capitalisation représente une stratégie explicite pour soutenir et maximiser la capacité des résultats d'un projet.

La capitalisation est un concept complètement nouveau dans le scénario du programme communautaire. Introduit dans la programmation passée, il a eu une pertinence presque exclusivement au niveau des programmes européens, rarement au niveau d'un seul projet.

Au fil des années, cette filière particulière de projet a suscité de plus en plus d'intérêt et est aujourd'hui considérée, à juste titre, comme un thermomètre de la réussite des projets, de la manière dont les fonds européens sont dépensés et, par conséquent, de la réussite des programmes, notamment ceux de coopération.

La capitalisation est un processus qui implique tous les bénéficiaires d'un projet dans le but de valoriser et de diffuser les bonnes expériences de celui-ci.

Le processus de capitalisation doit partir du développement de l'assimilation des résultats obtenus. Il représente la transformation de ce qui a été acquis (individuellement ou institutionnellement) en un patrimoine consolidé à la fois des sujets individuels et au niveau du partenariat.

Dans le cadre d'un programme transnational, la Capitalisation des résultats peut être définie comme le processus d'acquisition de connaissances et de compétences

(résultats) produits dans un domaine ou un secteur spécifique en relation avec un problème ou un défi spécifique. Restant dans la perspective de programmes de coopération, l'objectif premier est de s'approprier les résultats précédemment développés, en évitant que les projets fonctionnent de manière isolée, se chevauchent où se dupliquent.

Dans le cas particulier du projet JesMed, les expériences communes des partenaires du projet qui, dans la programmation passée, ont travaillé conjointement sur le projet Hi.L.F.Trad visaient à créer un réseau institutionnel entre chercheurs et acteurs du projet, afin de transférer des connaissances et technologies pour la production, la conservation, la caractérisation et la valorisation des fromages traditionnels historiques au lait cru de brebis de la région de Béja.

L'objectif principal est donc d'utiliser les connaissances acquises, notamment lors des activités précédentes du projet, pour les répliquer et les améliorer dans le projet JesMed et dans d'autres domaines ayant à la fois la même thématique mais ayant également des thématiques totalement différentes, à la fois sur les territoires du programme et dans d'autres territoires. Il va sans dire que, dans le cas de notre projet, l'objectif final du Plan de Capitalisation est la stratégie de sortie : comment le projet peut-il être réalisé après la fermeture des activités ? Avec quelles ressources ?

Toutes les activités doivent être réalisées en tenant compte de ce qui précède.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, en attribuant à la capitalisation un sens lié à la phase terminale des projets, il est nécessaire que le processus de capitalisation avec la communication relative attachée, soit engagé dès les premières étapes de mise en œuvre des activités du projet, en identifiant, comme dans la mesure du possible, les enjeux après avoir valorisé les expériences des partenaires des programmes/projets qui les ont précédemment vus engagés dans des expériences de projets de coopération.

Le processus de capitalisation est donc une activité qui implique tous les partenaires du projet dans un processus commun de valorisation et de diffusion des expériences.

OBJECTIFS DU PARCOURS DE CAPITALISATION
Faciliter la génération de connaissances thématiques innovantes et de résultats de projets de haute qualité grâce à l'identification de "bonnes pratiques"
Déterminer, si les conditions sont réunies, les opportunités de dialogue sur le territoire en intégrant les bonnes pratiques dans les stratégies de développement des territoires eux-mêmes
Favoriser le transfert et le développement de moyens de réutilisation des connaissances et des résultats
Utiliser les bonnes pratiques et les connaissances pour assurer la pérennité post-projet

Enfin, on peut ajouter que le Plan de Capitalisation est né comme une réponse aux besoins de la Programmation Européenne visant à empêcher que des projets naissent et meurent sans rien laisser sur les territoires.

Besoins en connaissances	Besoins matériels	Besoins d'assistance
Besoin visant à partager et confronter les différentes expériences mises en place par les partenaires individuels	Besoin visant à stimuler la création de modèles, formats, critères, harmonisés et prêts à l'emploi	Besoin visant à favoriser le croisement de l'offre et de la demande de capitalisation à l'échelle des territoires concernés

Toujours en nous aidant avec la schématisation, nous pouvons faire une autre subdivision des buts de la capitalisation.

La finalité du Plan de Capitalisation peut être retracée en 5 dimensions :

- Objectif stratégique : capitaliser les résultats en s'appuyant sur les expériences et les résultats obtenus dans le passé ;
- Objectif concurrentiel : la capitalisation permet de repérer les bonnes pratiques (ou, comme nous le verrons plus loin, les « hypothèses » de bonnes

pratiques) et les référentiels de référence, aidant à définir également les standards qualitatifs des réalisations du projet ;

- Objectif de l'Optimisation : La capitalisation nous met en position de renforcer la complémentarité et les synergies non seulement entre les sujets et territoires intéressés par le projet mais aussi à l'extérieur ;
- Objectif de la promotion : La capitalisation, par le biais de la valorisation/connaissance, permet d'accroître la prise de conscience généralisée des dimensions d'utilité territoriale spécifique en créant un terrain fertile pour l'intégration des territoires ;
- Objectif d'Orientation : un objectif (ambitieux) du Plan de Capitalisation est certainement celui de, par la capacité d'analyser les bonnes pratiques, d'inspirer le changement des pratiques politiques et administratives, en essayant d'orienter les stratégies et les comportements.

2. BONNES PRATIQUES

Un objectif fondamental de la capitalisation est d'arriver à l'identification d'un nombre significatif de bonnes pratiques parmi les activités et réalisations du projet. Pour cela, il est nécessaire de clarifier immédiatement ce que l'on entend par bonne pratique.

Tout d'abord, il convient de noter que tous les produits, activités, réalisations ou la pertinence des résultats du projet ne peuvent pas constituer une bonne pratique. Certains produits, par exemple, même s'ils représentent une part considérable des activités du projet et même s'ils contribuent à une gestion efficace des activités, ne peuvent être considérés comme des pratiques concrètes et pertinentes.

Au lieu de cela, notre attention doit se concentrer sur les activités et les résultats qui peuvent représenter de véritables jalons. Un objectif qui représente un tournant qualitatif et quantitatif d'un projet, contribuant de manière significative au succès du projet et à garantir des outils capables de garantir l'autosuffisance du projet également à l'avenir.

Pour cette raison, **une bonne pratique peut concerner un choix méthodologique, une opération spécifique dans un domaine spécifique, un modèle de relation avec des partenaires, une procédure, une approche, une méthode de résolution de problème.**

Il est nécessaire de rappeler ici, comme souligné dès les premières pages de ce document, que notre objectif est un Plan de Capitalisation, qui nous permet de « promouvoir » notre projet en trouvant les ressources pour continuer les activités du projet même après la fin des travaux.

Pour cette raison, la confrontation avec les partenaires du projet est fondamentale. Les sources de bonnes pratiques semblent en effet être :

- le matériel et la documentation relatifs au projet y compris ceux relatifs aux expériences précédentes des partenaires ;
- tous les sujets, à quelque titre que ce soit, impliqués dans le processus de réalisation des activités du projet.

La première phase du travail est constituée par l'analyse "desk" dans laquelle sont acquis tous les éléments utiles pouvant être fournis par le projet lui-même (rapports d'activités, rapports de suivi, actions particulièrement significatives, résultats jugés reproductibles ou dignes d'être approfondis dans cette orientation). Cette phase est suivie d'une phase plus opérationnelle d'implication des acteurs à travers diverses actions qui seront évaluées conjointement avec la coordination du projet et qui peuvent concerner l'administration de questionnaires, des entretiens visant à saisir les aspects les moins facilement détectables des rapports et de la documentation du projet. Les sujets impliqués seront invités à réfléchir sur leurs propres expériences, sur les résultats obtenus et sur la manière dont ces résultats ont été obtenus. L'objectif est d'approfondir les approches et les stratégies qui ont été inscrites comme activités, indicateurs de résultats ou produits du projet et qui sont identifiées comme de "bonnes pratiques", afin d'obtenir une image synthétique des expériences les plus significatives, et surtout reproductibles aussi bien dans le même contexte mais aussi dans d'autres contextes.

Les **critères de sélection des bonnes pratiques** qui nous intéressent sont :

- Qualité des résultats
- Répétabilité / reproductibilité
- Transférabilité dans des environnements similaires ou dans d'autres environnements (même avec d'éventuelles adaptations)

Nous obtiendrons une liste qui sera probablement hétérogène et dans laquelle nous pourrons trouver des activités spécifiques, des méthodologies d'intervention, des approches, des stratégies, des expériences et des services mis en place durant les activités.

La recherche de bonnes pratiques représente certes un résultat significatif mais il faut le ramener à l'un des aspects (quoique d'importance fondamentale) de l'ensemble du processus de Capitalisation.

Pas seulement. Une fois la phase d'analyse et d'implication terminée, de par la nature même du travail (identification de bonnes pratiques à partir de documents et/ou d'entretiens), il est plus approprié de parler, comme nous l'avions anticipé en introduction, "d'hypothèses de bonnes pratiques". Pour cette raison, le résultat obtenu durant cette phase est un tableau cognitif certes large, on pourrait aussi dire exhaustif et approfondi, mais pas définitif. Nous serons encore dans une phase de *work in progress*, un conteneur ouvert et flexible qui pourra être intégré et perfectionné dans les phases ultérieures des activités de conception et aussi en comparaison avec le monde extérieur.

3. RÉUTILISATION DES RÉSULTATS - CAPITALISATION RÉELLE - TRANSFERT À D'AUTRES ACTEURS

Dans cette phase, celle de l'identification des bénéfices réels de la capitalisation, il faut être attentif à ce qui ressort des prémisses faites jusqu'ici (bonnes pratiques à transférer / jalons). En particulier, il faut essayer d'éviter des erreurs telles que le manque de corrélation entre la mise en œuvre du processus de capitalisation et l'application pratique du processus lui-même.

Souvent, les processus de capitalisation identifiés sont nombreux et il n'est pas possible d'organiser un système de transfert adéquat et généralisé. D'autres fois, la cible des destinataires de ces processus n'est pas exactement identifiée. Essentiellement, il faut sélectionner ce qui est vraiment intéressant et le transférer aux parties potentiellement intéressées qui peuvent et doivent également être fortement motivées. Notre étude doit donc se focaliser sur ces deux aspects :

a) rechercher ce qui pourrait représenter un virage dans le secteur.

A titre d'exemple, on peut travailler sur des productions qui peuvent être identifiées :

- dans l'amélioration des méthodes de gestion des entreprises du secteur ovin aussi bien en Tunisie qu'en Italie ;
- dans la valorisation de la qualité et de la spécificité des produits ;
- dans la valorisation des ressources génétiques locales et plus particulièrement de la race ovine Noire de Thibar ;
- dans l'amélioration des techniques d'abattage et de découpe de la viande, en arrivant à l'étiquetage, la certification, la traçabilité et le contrôle de la viande elle-même ;
- dans la valorisation des ressources alimentaires alternatives et de leurs caractéristiques organoleptiques, nutritionnelles et sensorielles, valorisation des compétences acquises par les partenaires en matière de connaissance des caractéristiques de la viande d'agneau de race Noire de Thibar, de la certification et de l'organisation des filières de production.

b) Identifier qui ou ce qui peut fournir et obtenir des bénéfices de cette orientation

- Les éleveurs de la race ovine au centre du projet ;
- Les organismes interprofessionnels de certification et de contrôle qualité ;
- Les contrats de commercialisation et de promotion de l'écotourisme ;
- Une Société Mutuelle (SMSA) qui représentera un modèle de coopération et de gestion collective.

Les résultats du projet JESMED (mais aussi de tous les autres projets européens) seront obtenus à l'aide de ressources publiques. Ces résultats sont le fruit d'un processus vertueux de confrontation et de collaboration entre des partenaires de nature et d'origine différentes. Mais il faut alors soutenir et stimuler, de manière ciblée, le transfert et la réutilisation de ces acquis.

Cette phase est aussi celle d'accompagner la montée en puissance des productions et des réseaux créés. Il s'agit d'une opération visant à cibler les catégories de personnes particulièrement intéressées par ce qui a été produit jusqu'à présent par le projet de coopération transfrontalière et qui, en fonction de leurs compétences et domaines d'activité respectifs, peut se résumer à :

- Répliquer les résultats dans d'autres territoires. Évidemment, il ne faut pas le faire tout court mais il faut des ajustements en fonction des zones elles-mêmes ;
- Transférer les connaissances acquises (par exemple grâce à des expériences pilotes) à grande échelle ;
- Réutiliser les résultats produits et les intégrer, les mettre à jour, augmenter leur efficacité en produisant des résultats supplémentaires.

Le *mainstreaming* (intégration) est le mot d'ordre du processus de capitalisation. Avec ce terme, nous entendons identifier le processus d'intégration entre les objectifs du programme et ceux du projet.

Le *mainstreaming* est le "*mainstream*"(courant dominant) pour atteindre les objectifs de développement du territoire concerné et, à travers cette activité, pour accompagner les processus de capitalisation : être capable de transférer les résultats

de notre projet de manière à ce que nos expériences puissent devenir la base de procédures, règlements, normes légales régissant le secteur d'intérêt. L'objectif du Plan est de favoriser au maximum l'intégration des résultats du projet dans la planification des politiques publiques et de faire en sorte que les expériences réalisées puissent être transformées en modèles, plans, procédures standards, applicables dans un domaine de plus en plus vaste.

4. PÉRENNITÉ DES RÉSULTATS ET RENFORCEMENT DES RÉSEAUX

La plupart des projets sont, en eux-mêmes, annonceurs de nouveauté, de bonnes pratiques, de nouvelles connaissances. Il existe des projets qui communiquent et transfèrent des idées ou des actions vraiment innovantes et révolutionnaires. Mais tout cela ne suffit pas. Nous devons préparer une action de capitalisation efficace et pour cela **il faut que les résultats obtenus permettent au projet d'être pérenne.**

Dans notre cas, même si la composante économique est toujours fondamentale, nous devons essayer de sortir d'une logique de profit exclusif pour arriver à une politique de capitalisation qui passe aussi par l'élargissement des opportunités (non seulement au niveau privé mais aussi au niveau politique / institutionnel) offert par les résultats de notre étude et donc à un bénéfice économique "seulement" consécutif à ces opportunités. Le rôle de la présence de l'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA) sera fondamental, qui grâce aux pépinières d'entreprises agricoles, favorisera la continuité des investissements à long terme autour des activités initiées par le projet, et la création de la SMSA.

Schématiquement, nous pouvons identifier **les aspects suivants de la pérennité du projet Jesmed :**

- Viabilité économique et financière. Formuler une prévision réaliste sur la durabilité économique de l'activité générée par le projet, après sa conclusion (couverture des coûts récurrents, qui financeraient les activités, etc...)
- Durabilité Institutionnelle. Il faut partir d'une série d'activités telles que : a) identifier clairement quelles organisations locales (entités publiques ou privées) existantes ou à créer (dans le cas de notre projet, la pérennité doit être garantie par la SMSA) et avec quels moyens concrets, ils aideront à gérer les activités générées par le projet après sa conclusion ; b) souligner le rôle spécifique que les homologues locaux et les autres sujets institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du projet joueront à cet égard, ainsi que les activités de renforcement des capacités prévues ; c) indiquer également les éventuelles mesures

d'accompagnement qui seront mises en œuvre par des institutions publiques ou privées ou par d'autres autorités (dans le cas de notre projet, des formations et la signature de conventions sont prévues).

- - Durabilité socioculturelle : Identifier clairement les mesures d'accompagnement prévues pour assurer l'acceptabilité socioculturelle des éventuelles innovations introduites par le projet (dans le cas de notre projet, un accord de consortium entre opérateurs tunisiens et siciliens devrait être signé).
- - Durabilité environnementale : Pour mettre en évidence le degré possible d'impact environnemental du projet. À la lumière de la législation en vigueur, indiquer si l'initiative peut produire des effets négatifs sur l'environnement et la manière dont on prévoit d'affronter les problèmes environnementaux.

5. COMMUNICATION DES RÉSULTATS

Une fois les jalons décrits et identifiés ci-dessus, ils doivent être transférés à partir de l'amélioration et/ou du perfectionnement de la coordination avec tous les acteurs du projet, y compris les parties prenantes. L'objectif est d'élargir, à travers ces sujets, le panel de ceux qui sont potentiellement intéressés, en faisant connaître les réalisations en comparant les résultats obtenus, en donnant un maximum de visibilité aux bonnes pratiques et en les diffusant au maximum.

En réalité, les premières approches de capitalisation n'identifiaient pas une frontière ou une ligne de démarcation des sujets susceptibles d'être impliqués dans le transfert. La philosophie était que n'importe quel sujet et/ou territoire pouvait potentiellement être intéressé.

Aujourd'hui, cette philosophie a changé et nous partons de l'enquête sur les résultats directs et les réalisations concrètes du projet en essayant de répondre aux questions telles que : comment définit-on un résultat et sur la base de quels critères ? Quels sont les résultats et solutions transférables ? Comment améliorer la connaissance, même en cours de développement, des résultats obtenus ? Comment communiquer et valoriser le produit ?

De plus, il faut s'adresser de manière plus ciblée aux catégories d'utilisateurs potentiellement intéressés par les résultats des projets de capitalisation. La communication généralisée n'est plus suffisante mais il est indispensable de la spécialiser dans le but de valoriser les résultats et les réalisations même en dehors des « frontières » du projet.

Spécifiquement pour notre projet, une fois le partenariat définissant les bonnes pratiques, rappelons-le, doivent être caractérisées par un fort contenu innovant et/ou par un intérêt et une pertinence significatifs, visant la durabilité, avec un haut niveau de transférabilité et de reproductibilité, les canaux par lesquels les diffusés doivent être identifiés.

Tout l'effort de communication des résultats doit être orienté vers :

- Activer de nouveaux processus et de nouveaux réseaux de collaboration ;
- Étendre les bénéfices découlant des actions financées à une population et une couverture géographique plus larges ;
- Accroître de plus en plus l'impact des ressources politiques transfrontalières en tant qu'effet multiplicateur.

A cet égard, ce qu'il faut faire, c'est :

- impliquer tous les partenaires, destinataires et/ou bénéficiaires directs et indirects
- diffuser les produits obtenus de manière à ce qu'ils parviennent à leurs destinataires
- promouvoir le projet lui-même dans le contexte dans lequel il est réalisé.

Comment faire?

Comme pour tout, on commence toujours par une stratégie.

Pour que les effets d'un projet se traduisent également par une contribution aux politiques régionales et nationales, ceux-ci doivent être valorisés par un processus de transfert des partenaires du projet vers les acteurs et les décideurs. Mais si, comme dans le cas du projet Jesmed, on veut aller plus loin et trouver des "sponsors" qui croient au projet et à ses résultats, des sujets qui pensent que les bonnes pratiques proposées peuvent représenter un domaine d'intérêt économique certain, un effort clair est nécessaire. Le risque, en fait, est totalement différent. Alors que dans le cas d'une capitalisation visant un changement politique/institutionnel, tout échec et/ou manque d'intérêt signifierait "seulement" une impasse, laissant a priori la situation inchangée, en cas d'échec dans les stratégies visant la poursuite des activités, cela reviendrait à ne pas avoir pleinement mis en œuvre l'un des objectifs du programme. Comme condition préalable à ce processus, le partenariat doit avoir correctement identifié qui et comment impliquer, afin d'avoir un impact sur le cycle.

Par la suite, **pour que le processus ait lieu, il faut continuer en identifiant les jalons suivants :**

1) Identification et analyse des résultats : au sein des projets, il y aura un moment d'évaluation ou d'auto-évaluation afin d'identifier les résultats et de vérifier leur efficacité et leur utilité. Le partage et la participation de tous les partenaires du projet sont fondamentaux.

2) Communication et diffusion des résultats : ces activités déjà incluses dans le plan de communication du projet, doivent être davantage ciblées sur l'information des principaux acteurs du policy cycle..

3) Mise en œuvre de la sensibilisation : les résultats évalués et diffusés doivent ensuite être transmis aux décideurs pour tenter de les sensibiliser et contribuer à la définition de la politique sectorielle (dans le cas des Institutions) ou de la stratégie de sortie (dans le cas des sujets qui tenteront de poursuivre les activités du projet).

Le projet JESMED dispose déjà d'une stratégie de communication et c'est à celle-ci que nous nous référerons pour véhiculer les bonnes pratiques identifiées. Définir une stratégie de communication est fondamental tant en interne, en vue d'une meilleure coordination entre les partenaires et tous les sujets qui ont joué un rôle dans la définition des éléments utiles à la capitalisation, qu'en externe pour impliquer toutes les parties intéressées, les bénéficiaires directs et indirects du projet.

Dans le cadre de la stratégie de communication, des systèmes "classiques" tels que le site Web ou les réseaux sociaux seront utilisés pour une première communication des résultats. Toutes les réunions et/ou événements ad hoc seront également ajoutés à ces outils.

6. CIBLE DE CAPITALISATION

Nous entrons maintenant dans la phase où il est nécessaire de définir nos activités de manière à atteindre des résultats très précis et définis.

Il faut identifier, schématiser et diffuser les pratiques vertueuses et pertinentes obtenues. Nous pouvons le faire à la fois au niveau du « projet » et au niveau du « thème » unique.

Au niveau "projet", les activités que nous pourrions mettre en place sont :

- *identification de la proposition de bonne pratique (du titre, à l'identification des acteurs clés, au classement typologique et thématique).*
- *description de la bonne pratique en termes d'efficacité/d'efficience, de durabilité, de contenu innovant, de potentiel de transférabilité/répliquabilité.*

Nous avons déjà vu, mais il convient de le rappeler, que ces activités peuvent être développées à travers une analyse documentaire centrée principalement sur les informations contenues dans le projet, dans les rapports de mise en œuvre des WP, dans les conclusions obtenues (indicateurs de résultat). Par la suite, il sera possible de procéder à des entretiens à apporter aux partenaires du projet et à tous les acteurs jugés capables de contribuer à fournir des informations utiles à l'approfondissement des problématiques issues de l'analyse documentaire. Au terme de ce processus, les bonnes pratiques qui se sont dégagées seront évaluées.

Au niveau « thématique », les activités proposées à mettre en œuvre sont :

- *analyse du contenu innovant de la bonne pratique ;*
- *analyse de la transférabilité et de la reproductibilité de la bonne pratique.*

Ces activités peuvent être développées à travers **l'analyse d'évaluation des propositions de bonnes pratiques** sur la base de certains critères qui peuvent être, par exemple :

- *vérification de l'adéquation et de la cohérence des enjeux traités et/ou de la pertinence territoriale par rapport à la logique du projet ;*
- *vérification de la durabilité du projet par une évaluation de la capacité du projet à produire des résultats même après la clôture du projet lui-même ;*
- *vérification de la capacité à produire des solutions nouvelles, très innovantes ou des solutions créatives déjà éprouvées tant du point de vue des produits que des procédés ;*
- *vérification de la capacité à produire des résultats efficaces, adéquats par rapport aux objectifs et/ou aux résultats prédéterminés ;*
- *vérification de l'efficacité entre les ressources utilisées et les résultats obtenus.*

Les activités indiquées ci-dessus feront également l'objet d'une évaluation de la transférabilité et de la reproductibilité, sur la base du potentiel de reproductibilité et du potentiel d'intégration avec d'autres bonnes pratiques.

7. STRATÉGIE DE CAPITALISATION : LES PHASES DU PROCESSUS DE CAPITALISATION

Le processus de capitalisation est une activité qui, comme mentionné ci-dessus, implique tous les partenaires du projet. Évidemment, l'objectif est d'impliquer également d'autres personnalités (individus, organismes publics et privés, institutions, etc.) de manière à ce que le résultat obtenu soit beaucoup plus détaillé et nuancé que les bases établies pour garantir une implication ultérieure à la clôture des activités.

L'activité vise à valoriser et à diffuser les expériences qu'elle a pour objectifs, nous le répétons :

- *identifier les bonnes pratiques*
- *favoriser l'échange entre sujets ;*
- *intégrer les bonnes pratiques dans la stratégie de développement des sujets concernés et du territoire concerné.*

La stratégie de capitalisation vise à utiliser les connaissances acquises dans le cadre des activités du projet et concernant le processus de capitalisation pour la phase de sortie du projet : le projet pourra-t-il se pérenniser après la fin des activités de celui-ci ?

Schématiquement, nous pouvons diviser notre travail en **trois phases** :

- a) la première phase est celle de la connaissance.** Il est nécessaire de commencer un chemin réciproque de connaissance entre les activités du projet, les résultats attendus, les indicateurs de résultat et tout ce qui est significatif et qui a été indiqué dans le formulaire de présentation de la proposition de projet. Mais cela ne suffit pas car, souvent, ce qui est détaillé dans le format (Annexe A) peut ne pas être suffisant et pour cette raison il faut, par une synergie méticuleuse entre tous les partenaires, mettre en évidence les résultats concrets du projet.

Dans cette première phase, le point fort est justement le partenariat déjà consolidé par les expériences précédentes. Le projet Hilfrad, sur la valorisation des produits locaux et leur savoir-faire en matière de certification et de contrôle qualité, permettra d'avoir une marque distinctive également pour la viande de la race NT. Les analyses approfondies se feront certainement à l'aide de questionnaires et/ou par des entretiens avec des partenaires individuels et/ou avec tous ceux qui pourraient potentiellement contribuer à fournir des informations utiles pour identifier les arguments favorables au processus de capitalisation. Les questionnaires et entretiens sont suivis d'une phase d'analyse des résultats et des produits, en se concentrant sur ceux qui peuvent effectivement être capitalisés, en termes de répliquabilité, d'innovation et de potentiel de réutilisation.

2) La seconde phase est celle d'identifier, parmi les bonnes pratiques, celles qui peuvent représenter des « tournants ». Cela a déjà été largement précisé dans les pages précédentes, il suffit de conclure en soulignant que dans cette phase il est essentiel de partager les résultats et les expériences apprises au cours des activités du projet. Les résultats des GT techniques (3, 4, 5) doivent être examinées en détails afin de vérifier ce qui peut nous mettre en position de « vendre » nos expériences pour la pérennité future du projet. Une comparaison avec les partenaires, avant de passer au marché, nous permettra de faire le tri entre les différents atouts. Encore une fois en ce qui concerne l'annexe A, ils pourraient être ;

- fiche descriptive des systèmes d'élevage (ex : climat, bien-être, agriculture raisonnée);
- identification d'un code de conduite pour le bon usage et la valorisation des nouvelles ressources alimentaires (ex : sous-produits agro-industriels, déchets agricoles, bonnes pratiques d'hygiène) ;
- le développement d'une nouvelle méthodologie pour le développement de ressources alimentaires alternatives (ex. caractérisation physico-chimique de nouvelles ressources visant une formulation adéquate aux besoins des ovins

NT, développement d'outils d'évaluation de la valeur nutritionnelle et économique) ;

- les caractéristiques organoleptiques des viandes NT également par des analyses sensorielles (par exemple par des analyses physico-chimiques mettant en évidence la faible teneur en matière grasse, les qualités diététiques, sa spécificité et sa valeur gastronomique) ;

- des actions de sensibilisation et d'information (par exemple la traçabilité des produits du champ à la table, la sécurité des produits en matière d'hygiène, de transport et d'abattage).

Il existe un fil logique qui unit tous les acquis du projet et toutes les bonnes pratiques possibles : le processus de labellisation et de reconnaissance officielle de la qualité de la viande ovine NT.

3) La troisième phase est celle de la diffusion des résultats, une analyse minutieuse du marché et du potentiel économique et commercial de la viande NT sera nécessaire.

Le mot d'ordre est d'éviter la dispersion des connaissances et des expériences. La diffusion des bonnes pratiques passe normalement par la comparaison avec d'autres éléments similaires avec d'autres projets et/ou programmes à la fois sur le même territoire et sur d'autres territoires. En ce qui concerne l'expérience de notre projet, en réalité, il n'y a pas beaucoup d'éléments à partir desquels tirer des expériences antérieures. Il convient donc, une fois les phases précédentes achevées et avant la diffusion des résultats, de vérifier qu'il n'existe pas déjà d'expériences similaires. Dans ce cas, notre travail aurait été complètement inutile. Nous n'aurions pas de moyens pour "sponsoriser" notre projet auprès d'éventuels investisseurs et cela serait complètement hors de propos vis-à-vis des institutions qui auraient peu ou pas de résultats significatifs.

Une fois cela fait, nous passerons aux actions de valorisation et de diffusion des résultats au sein des sujets déjà concernés (partenaires, parties prenantes, sujets impliqués à quelque titre que ce soit lors des activités du projet).

Cette phase concernera la promotion et la diffusion de :

- un "signe distinctif", un logo et un label produit obtenu lors des activités du projet ;
- les résultats du processus de labellisation, de certification et de contrôle ;
- l'élaboration d'un cahier des charges visant l'identification, la traçabilité et l'étiquetage du produit.

8. INSTRUMENTS ET ACTIONS DE CAPITALISATION

A ce stade, il est nécessaire de tout reprendre et de le définir selon notre objectif : Identifier une stratégie de capitalisation de notre projet et comment nous envisageons de clôturer les activités du projet afin de garantir (ou de poser les bases pour le faire) la pérennité du projet après la fin des activités.

Grâce aux outils indiqués dans les paragraphes précédents (implication des partenaires, implication de tous les acteurs qui à quelque titre que ce soit peuvent nous aider dans la formulation de notre stratégie, présentation du Plan de Capitalisation, administration des questionnaires, réunions avec les sujets individuels, réunions plénières de définition des bonnes pratiques retenues...) et que nous utiliserons, nous pourrons passer à la phase des actions indiquées dans le plan de projet et qui ont été résumées au paragraphe précédent.

Considérant encore, que tout le travail de systématisation des dites bonnes pratiques est principalement orienté vers l'échange d'informations et de connaissances et tenant compte que leur identification s'est faite sur une base documentaire et uniquement sur des entretiens/questionnaires avec les Chefs de file et autres Partenaires italiens des projets, il semble plus approprié de parler « d'hypothèses de bonnes pratiques ». C'est pourquoi les activités d'échange qui se déroulent en parallèle acquièrent une importance particulière : **les hypothèses de bonnes pratiques ne seront pas validées par des experts externes, mais par le marché.**

Par conséquent, chaque fois que nous parlons de bonnes pratiques, il est essentiel de se souvenir de cette précision.

Une dernière analyse : les instruments indiqués dans le Plan de Capitalisation ne sont pas « rigides ». Il peut arriver, lors de la phase d'élaboration, que nous réalisons que nous ne suivons pas un chemin qui porte ses fruits ou que nous réalisons que nous avons omis une action qui pourrait, au contraire, nous donner des éléments supplémentaires pour améliorer notre travail. Dans ce cas, il ne fera aucun doute que le Plan devra être réétudié, calibré et adapté aux nouveaux besoins identifiés.



Programme cofinancé
par l'Union Européenne

Jesr Méditerranéen de la filière ovine

Réf. n° IS_1.2_080

www.jesmed.eu

Groupe d'Action Locale Eloro Société Consortiale Mixte à Responsabilité Limitée – GAL Eloro

Via Ruggero Settimo, 9 - 96017 Noto (SR) – Italie

Tél. +39 0931 836108

Email: info@galeloro.it - Email Certifié: galeloro@pec.it

Personne de contact pour le projet: **M. Sergio CAMPANELLA** - Email: studioeuropeoc@gmail.com



9. STRATÉGIE DE SORTIE

Le plan de projet (annexe A) prévoit diverses actions visant à accroître les capacités des groupes cibles en termes d'activités innovantes, de connaissances et de compétences, d'échange d'expériences et de coopération. Cela permettra l'émergence de nouveaux opérateurs économiques dans le secteur de la production de viande ovine labellisée et augmentera le nombre d'employés dans le secteur. C'est précisément l'étiquetage et les actions qui permettent d'identifier la qualité des aliments qui augmenteront la valeur ajoutée du produit, en mettant sur le marché un produit de haute qualité et en assurant un impact direct sur la situation socio-économique des opérateurs du secteur. Le succès des activités du projet aura pour effet d'inciter les éleveurs à augmenter le nombre de têtes dans leurs troupeaux et favorisera la création de PME dans la filière et tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Indirectement, des actions de coopération seront promues entre les opérateurs de formation professionnelle des deux côtés.

Ce sont les compétences acquises, tant au niveau public que privé, qui pourraient représenter une stratégie de sortie du projet, à travers la création d'incubateurs d'entreprises agricoles qui conduiront à la création de MPMI également dans le secteur des services, production, suivi, supervision et contrôle en transmettant leur formation tout au long de la chaîne de valeur de la viande ovine labellisée et indirectement aux autres opérateurs du secteur de la filière ovine.

Le rôle actif de tous les partenaires permettra de créer une SMSA qui garantira, même après la fin du projet, toutes les activités du projet. Les partenaires devront contribuer à toutes les actions indiquées ci-dessus, afin de **permettre, à travers "l'outil" de la SMSA, reconnue comme chef de file de toute la filière ovine qui nous intéresse, que le projet soit en mesure de s'autofinancer.**

Une aide en ce sens passera par la **signature de conventions entre les organismes impliqués dans la formation et le renforcement des compétences des employés au-**

delà de la fin du projet. Cela permettra aux opérateurs de proposer un "produit" hautement commercialisable.

De même **l'entente entre les consortiums tunisiens et siciliens** ainsi que les compétences spécifiques de certains partenaires du projet et leurs relations « historiques » sont des actions qui doivent être minutieusement poursuivies en identifiant précisément le rôle de chacun.

En résumé, le fil conducteur qui conduira à l'identification des bailleurs de fonds externes sera également l'amélioration du professionnalisme, avec la formation continue et les accords de consortium entre la Tunisie et la Sicile.

Activités de promotion et de parrainage.

Ce qui a été analysé jusqu'ici dans nos travaux devra déboucher sur l'élaboration d'une sorte de business plan qui nous mettra en mesure de comprendre ce dont les nouvelles PME ont besoin pour subvenir à leurs besoins ou ce qu'il faut viser pour parrainer les activités, trouver des sponsors ou des canaux de financement. Rien ne doit être laissé au hasard et, dans la première phase, il convient d'identifier les canaux par lesquels les informations, le soutien administratif et bureaucratique peuvent être obtenus pour démarrer les activités dans la phase de départ.

Il est clair que tout passe par une identification bien définie des opportunités découlant des activités du projet.

Afin de parrainer le "produit" dans un contexte de politique économique internationale et globale, il est nécessaire d'indiquer clairement :

- *quelles sont les opportunités d'emploi et la lutte contre la pauvreté qui en découle ;*
- *quelles sont les opportunités économiques possibles pour atteindre une cible de consommateurs attentifs aux « caractéristiques » comme la traçabilité, la certification, la valorisation des ressources alimentaires.*

Tout d'abord, il faut dire qu'il existe en Tunisie de nombreux cas concrets "d'aide", à divers titres, aux activités entrepreneuriales, notamment dans le secteur de la lutte contre la pauvreté, l'intégration, et l'amélioration des conditions de vie en général.

QUI PEUT NOUS AIDER ?

Tout d'abord, **il existe de nombreux accords bilatéraux de coopération internationale**, notamment entre la Tunisie et les pays européens, qui pourraient ouvrir les portes à des ressources économiques non négligeables.

Dans ce travail, nous nous limiterons à indiquer quelques-uns des plus significatifs.

Suisse. La Confédération suisse a pour objectif d'accompagner la Tunisie (mais aussi d'autres pays d'Afrique du Nord) dans la transition économique et sociale. Par exemple, la Direction du développement et de la coopération vise à améliorer les perspectives économiques par le financement de projets innovants, en soutien aux jeunes entrepreneurs, qui visent à renforcer la compétitivité internationale à travers également la gestion durable des ressources.

Allemagne. La coopération entre la Tunisie et l'Allemagne est très active. En témoignent également les derniers accords de coopération signés entre les gouvernements des deux États il y a quelques semaines.

Le rôle du gouvernement allemand est également pertinent à travers la Société allemande de coopération internationale (GIZ) qui, en collaboration avec le gouvernement tunisien, a identifié des domaines de soutien prioritaires :

- *développement économique durable et promotion de l'emploi*
- *développement régional, gouvernement local et démocratie*
- *l'eau et la protection des ressources naturelles.*

Espagne. Il existe également une grande présence d'accords de coopération entre les gouvernements espagnol et tunisien.

Les relations sont principalement gérées par l'ICEX, l'institution espagnole active dans les exportations et les investissements, tandis que les secteurs d'investissement touchent tous les principaux domaines économiques (l'agriculture en premier lieu).

Ensuite, il y a les organisations internationales.

FAO. L'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture continue d'œuvrer en Tunisie, notamment dans le secteur de la mise en œuvre de projets visant le renforcement de l'emploi rural décent (DRE) et pour le développement des Clubs Dimitra (bien que ce soient des formes d'appui qui concernent " uniquement" des activités de coaching et de formation), grâce au financement apporté par le Mécanisme Flexible Multi Partenaires (FMM). Certains des projets les plus importants concernaient les systèmes agroalimentaires et utilisaient l'approche intégrée à travers des activités de plaidoyer et de communication, la fourniture de conseils politiques et stratégiques, l'appui technique et le renforcement des capacités, la génération de connaissances et le développement de partenariats.

En décembre dernier, 18 jeunes agriculteurs tunisiens ont été accompagnés pour améliorer leur projet d'investissement responsable. Cela a été possible grâce à la FAO en collaboration avec le gouvernement tunisien et à travers l'APIA et l'INRAT.

PNUD. Programme des Nations Unies pour le développement.

Il vise à aider les principaux acteurs tunisiens : Gouvernement, société civile, secteur privé et autres parties intéressées à gérer leur transition vers une société plus démocratique. L'appui du PNUD à la Tunisie se concentre sur trois domaines clés : 1) la gouvernance démocratique et la consolidation des réformes, 2) la croissance interne et le développement humain durable, 3) l'environnement et la lutte contre le changement climatique.

FIDA. Le fonds international de développement agricole a pour objectif global d'améliorer les conditions de vie des populations rurales les plus vulnérables, les revenus et la résilience des populations rurales pauvres face au changement climatique. Le FIDA, agence spécialisée des Nations Unies et en même temps institution financière internationale (IFI), a été créé pour mobiliser des ressources pour l'agriculture et le développement des zones rurales.

La FIDA prend en charge un programme très ambitieux de financement d'entreprises rurales qui jouent un rôle vital dans la transformation des systèmes alimentaires. Ce programme, appelé « Programme de participation au financement du secteur privé » (PPSPF), vise à accroître l'investissement privé des petites et moyennes entreprises (PME), des organisations paysannes et des institutions financières prestataires de services.

L'un des derniers projets financés par le FIDA est le projet PRODEFIL qui vise à accompagner les bergers locaux dans la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la production animale et de restauration des terres dédiées au pâturage et destiné principalement aux petits éleveurs (<50 têtes). Le projet porte sur les chaînes de valeur des filières telles que la viande ovine, caprine et cameline, dans le but, répété à plusieurs reprises dans ce travail, d'améliorer les conditions de vie de la population rurale vulnérable et de créer de nouvelles opportunités d'emplois par le renforcement de la résilience des systèmes de production pastoraux et le développement des filières associées.

Mais les organismes publics tunisiens sont également engagés dans des activités de promotion et de parrainage.

FIPA. (APIE) Agence pour la promotion des investissements étrangers.

C'est un organisme public dont l'objectif est la promotion des investissements en Tunisie à travers des activités d'information, de contact, d'accompagnement et de soutien.

Les secteurs d'activité couvrent la quasi-totalité des secteurs économiques même si un rôle prééminent est joué par les activités liées aux produits agricoles et à la pêche. Les déclarations de projets de création et de démarrage d'entreprises doivent être faites par l'intermédiaire des Agences "sectorielles", qui exercent en Tunisie des activités de promotion économique : APIA pour les produits agricoles, APII pour l'industrie et l'innovation, ONTT pour le tourisme, ONAT pour l'artisanat.

APIA. L'Agence de Promotion des Investissements Agricoles, déjà mentionnée comme agence d'appui au FIPA, a financé et continue de le faire, des projets à haute valeur économique/sociale. Récemment (avril 2022), par exemple, l'Agence a approuvé 8 projets relatifs aux secteurs de l'agriculture, des services et de la transformation.

Il existe également diverses autres formes de soutien à l'investissement en Tunisie qui pourraient être utilisées :

- *les actions de promotion et de soutien à l'agriculture par la création de véritables **secteurs bio** dans le but d'identifier et de développer des systèmes de production locaux à forte vocation agricole biologique ;*
- *les **accords de coopération entre les gouvernements italien et tunisien** pour faciliter les démarches bureaucratiques et l'octroi de lignes de crédit aux PME tunisiennes. Ces lignes de crédit, qui en sont à leur huitième édition, ont permis la naissance de plusieurs centaines d'entreprises avec la création conséquente de plusieurs milliers d'emplois ;*
- *les accords de coopération entre la **Tunisie et la Banque mondiale**. Ces conventions visent principalement le financement de start-up innovantes ;*
- *le **programme de financement avec le Fond monétaire international, la Banque mondiale et le Trésor américain**. Ce programme très récent comprend six grands axes d'intervention dans le but de redynamiser également l'économie des entreprises tunisiennes ;*
- *le soutien du **Groupe de la Banque africaine de développement** (à travers l'octroi de crédits et de prêts du Fond africain de développement) qui apporte un soutien économique et un progrès durable aux pays membres.*

La coopération entre la TUNISIE et l'ITALIE mérite une discussion séparée.

Les chiffres de cette coopération sont vraiment importants, si l'on considère que l'Italie est l'un des principaux pays donateurs de la Tunisie : il suffit de penser que le bureau de l'**AICS** (Agence italienne pour la coopération au développement) à Tunis

est responsable des initiatives de coopération en Tunisie, Libye, Maroc et Algérie, donc pour toute la région du Maghreb.

Sur la période 2017-2020, le programme de coopération italienne en Tunisie a mis en œuvre à lui seul un ensemble d'une cinquantaine d'initiatives pour un total de plus de 500 millions d'euros. Dans une optique de continuité, le **MoU (Memorandum of Understanding)** de coopération a été signé le 16 juin 2021 à Rome, il apporte un soutien fort au gouvernement tunisien dans la lutte contre la pauvreté et dans la création d'un modèle intégré de développement, équitable et durable avec au centre, la valorisation du capital humain et des ressources naturelles. Ce Mémoire est d'une importance considérable, surtout pour les sommes importantes qu'il a déjà mises à disposition au cours des dernières décennies. A travers cet instrument, la coopération italienne en Tunisie intervient aussi fortement dans le secteur du développement rural, notamment dans les régions du sud du pays, dans le but de freiner les flux migratoires.

Parmi les initiatives phares de ce secteur figurent : **la ligne de crédit aux Petites et Moyennes Entreprises tunisiennes** qui, dotée d'une ressource financière de 73 millions d'euros, apporte des liquidités au système de crédit tunisien en favorisant les investissements privés des PME et consolide les relations commerciales entre les opérateurs économiques italiens et tunisiens.

D'autres projets de la coopération italo-tunisienne qui méritent d'être mentionnés sont les suivants :

- **PRASOC**, dédié au secteur agricole et toujours financé par l'Agence italienne de coopération au développement (AICS) qui, avec un budget de 57 millions d'euros, se concentre sur la mise en place d'instruments visant à favoriser l'intégration financière des opérateurs économiques qui ont le potentiel développer des activités économiques durables dans des secteurs porteurs ;
- **RESTANT**, réaménagement écologique et social des territoires, financé par l'ONG COSPE qui favorise l'emploi des jeunes par le développement d'entreprises d'économie sociale et solidaire ;

- **ProAgro.** Cette initiative, portée par l'ONG ICU, vise le développement de micro-entreprises agroalimentaires durables et la création d'opportunités d'emploi dans les zones défavorisées de Tunisie et entend améliorer les conditions de vie en milieu rural en renforçant les micro-entreprises agroalimentaires.

Il est clair que les formes de soutien disponibles sont nombreuses et les plus variées et certainement, elles ne manquent pas non plus dans le secteur d'intérêt de notre projet. L'effort à fournir va dans le sens d'une définition la plus détaillée possible de la proposition entrepreneuriale de la filière ovine « Noir de Thibar » à travers un Plan d'Action spécifique. Cette proposition doit préciser comment tout soutien (tant sous forme de don que sous forme de contribution) sera utilisé pour améliorer les conditions socio-économiques de la zone d'intervention.

En agissant dans cette optique, avec une vision et une mission bien identifiées, partagées et signées par tous les acteurs, publics et privés, de la chaîne de production en question, les scénarios de déclaration et d'affirmation d'un produit d'excellence et exclusif qui est celui de la filière « Noir de Thibar » apparaissent plus que prometteuses aux fins de sa valorisation concrète en Tunisie, ainsi que sur les marchés étrangers.

10. CALENDRIER

ACTIVITÉS du Plan de Capitalisation	TEMPS DE RÉALISATION			
	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
PRÉSENTATION DU PLAN DE CAPITALISATION				
SOUSSION ET TRAITEMENT DE QUESTIONNAIRES				
RENCONTRES AVEC LES PARTENAIRES - ENTRETIENS				
SÉLECTION / IDENTIFICATION ET PARTAGE DES BONNES PRATIQUES				
RAPPORT FINAL DE CAPITALISATION ET STRATÉGIE DE SORTIE				



Programme cofinancé
par l'Union Européenne

Jesr Méditerranéen de la filière ovine

Réf. n° IS_1.2_080

Ce Plan a été réalisé grâce à l'aide financière de l'Union Européenne dans le cadre du programme IEV CT « Italie – Tunisie » 2014-2020. Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité du GAL Eloro et ne peut en aucun cas être considéré comme le reflet de la position de l'Union Européenne ou de la position des structures de gestion du Programme.

Le Programme de Coopération Transfrontière (CT) « Italie-Tunisie » 2014-2020, qui bénéficie d'un financement communautaire de 33.354.820,00 d'euros au titre de l'Instrument Européen de Voisinage (IEV), vise à contribuer à l'objectif global IEV de progrès vers « une zone de prospérité partagée et de bon voisinage entre les États membres de l'UE et leurs voisins ». Le but du Programme IEV CT « Italie-Tunisie » est donc celui d'encourager un développement économique, social et territorial juste, équitable et durable, en vue de favoriser l'intégration transfrontalière et de valoriser les territoires et les atouts des deux Pays participants.

www.jesmed.eu

Groupe d'Action Locale Eloro Société Consortiale Mixte à Responsabilité Limitée – GAL Eloro

Via Ruggero Settimo, 9 - 96017 Noto (SR) – Italie

Tél. +39 0931 836108

Email: info@galeloro.it - Email Certifié: galeloro@pec.it

Personne de contact pour le projet: M. Sergio CAMPANELLA - Email: studioeuropeoc@gmail.com





Programme cofinancé
par l'Union Européenne



Jesr Méditerranéen de la filière ovine
Réf. n° IS_1.2_080

*Programma europeo ENI CBC “Italia-Tunisia” 2014-2020
Progetto JESMED – Ponte ancestrale mediterraneo della filiera ovina*

Piano di Capitalizzazione

*Dott. Paolo Ferlisi
Ispica, Giugno 2022*



Programme cofinancé
par l'Union Européenne



Jesr Méditerranéen de la filière ovine
Réf. n° IS_1.2_080

INDICE

<i>1. IL PERCORSO DI CAPITALIZZAZIONE JESMED.....</i>	<i>3</i>
<i>2. LE BUONE PRATICHE.....</i>	<i>7</i>
<i>3. RIUSO DEI RISULTATI – CAPITALIZZAZIONE REALE – TRASFERIMENTO AD ALTRI ATTORI.....</i>	<i>10</i>
<i>4. SOSTENIBILITÀ DEI RISULTATI E RAFFORZAMENTO DELLE RETI.....</i>	<i>13</i>
<i>5. COMUNICAZIONE DEI RISULTATI.....</i>	<i>15</i>
<i>6. TARGET DELLA CAPITALIZZAZIONE.....</i>	<i>18</i>
<i>7. STRATEGIA DI CAPITALIZZAZIONE: LE FASI DEL PROCESSO DI CAPITALIZZAZIONE.....</i>	<i>20</i>
<i>8. STRUMENTI E AZIONI DELLA CAPITALIZZAZIONE.....</i>	<i>24</i>
<i>9. STRATEGIA DI USCITA.....</i>	<i>26</i>
<i>10. CRONOPROGRAMMA.....</i>	<i>34</i>



1. IL PERCORSO DI CAPITALIZZAZIONE JESMED

Un Piano di Capitalizzazione rappresenta una strategia esplicita per supportare e massimizzare la capacità dei risultati di un progetto.

La Capitalizzazione è un concetto del tutto nuovo nello scenario dei programmi comunitari. Introdotto nella passata programmazione, ha avuto rilievo quasi solo esclusivamente a livello di programmi europei, raramente a livello di singolo progetto.

Nel corso degli anni, questo particolare percorso progettuale, ha suscitato sempre più interesse ed oggi viene considerato, a ragione, un termometro di buona riuscita dei progetti, di come vengono spesi i fondi europei e, conseguentemente, di buona riuscita dei programmi, specie quelli di cooperazione.

La Capitalizzazione è un processo che coinvolge tutti i beneficiari di un progetto con l'obiettivo di valorizzare e diffondere le buone esperienze dello stesso.

Il processo di Capitalizzazione deve partire dallo sviluppo di assimilazione dei risultati ottenuti. Esso rappresenta la trasformazione di ciò che si è acquisito (indivi-



Jesr Méditerranéen de la filière ovine
Réf. n° IS_1.2_080

dualmente o istituzionalmente) in un patrimonio consolidato sia dei singoli soggetti che a livello di partenariato.

Nell'ambito di un programma transnazionale, la Capitalizzazione dei risultati può essere definita come il **processo di acquisizione delle conoscenze e delle competenze (risultati) prodotte in un determinato campo o settore in relazione ad uno specifico problema o sfida**. Rimanendo nell'ottica dei programmi di cooperazione, l'obiettivo primario è quello di far propri i risultati precedentemente sviluppati evitando che i progetti operino in maniera isolata, si sovrappongano o si duplichino.

Nel caso specifico del progetto JesMed, si farà tesoro delle esperienze comuni ai partner del progetto che, nella passata programmazione, hanno lavorato congiuntamente al progetto Hi.L.F.Trad finalizzato alla creazione di una rete istituzionale tra ricercatori e attori del progetto, al fine di trasferire conoscenze e tecnologie per la produzione, conservazione, caratterizzazione e valorizzazione dei formaggi storici tradizionali a base di latte crudo di pecora nella regione di Béja.

L'obiettivo principale è dunque quello di utilizzare le conoscenze acquisite, specie durante le attività progettuali precedenti, per replicarle e migliorarle nel progetto JesMed e in altri ambiti aventi sia la stessa tematica ma anche aventi tematiche del tutto differenti, sia nei territori del programma sia in altri territori. Va da sé che, nel caso del nostro progetto, **l'obiettivo finale del Piano di Capitalizzazione è la strategia di uscita: come il progetto potrà essere portato avanti dopo la chiusura delle attività? Con quali risorse?**

Tutte le attività devono essere svolte tenendo a mente quanto appena detto.

Contrariamente a quanto si possa pensare, attribuendo alla capitalizzazione un significato legato alla fase terminale dei progetti, è necessario che il processo di capitalizzazione con annessa la relativa comunicazione, sia avviato sin dalle prime fasi di attuazione delle attività progettuali, individuando, per quanto possibile, le

tematiche dopo aver valorizzato le esperienze dei partner nei programmi/progetti che li hanno visti precedentemente impegnati in esperienze di progetti di cooperazione.

Il percorso di capitalizzazione è, dunque, un'attività che coinvolge tutti i partner di progetto in un processo di comune valorizzazione e disseminazione delle esperienze.

OBIETTIVI DEL PERCORSO DI CAPITALIZZAZIONE
Facilitare la generazione di una conoscenza tematica innovatrice e di risultati di alta qualità dei progetti attraverso l'individuazione di "buone pratiche"
Determinare, se ci sono le condizioni, opportunità di dialogo nel territorio integrando le buone pratiche nelle strategie di sviluppo dei territori stessi
Promuovere il trasferimento e lo sviluppo di modalità di riuso della conoscenza e dei risultati
Utilizzare le buone pratiche e le conoscenze per garantire la sostenibilità post progetto

Infine possiamo aggiungere che il Piano di Capitalizzazione nasce come risposta alle **esigenze** della Programmazione Europea tendente ad evitare che i progetti nascano e muoiano senza lasciare nulla sui territori.

Esigenze Conoscitive	Esigenze Strumentali	Esigenze di Supporto
Esigenza volta alla condivisione ed al raffronto tra le varie esperienze messe in campo dai singoli partner	Esigenza volta a stimolare la creazione di modelli, <i>format</i> , criteri, armonizzati e già pronti all'uso	Esigenza volta a favorire l'incrocio tra domanda e offerta di capitalizzazione a livello di territori coinvolti

Sempre aiutandoci con la schematizzazione, possiamo effettuare una ulteriore suddivisione degli scopi della Capitalizzazione.

Lo scopo del Piano di Capitalizzazione è riconducibile a 5 dimensioni:

- Scopo Strategico: capitalizzare i risultati facendo leva sulle esperienze e sui risultati ottenuti nel passato;
- Scopo Competitivo: la capitalizzazione aiuta a contrassegnare le buone pratiche (o come vedremo più avanti, le “ipotesi” si buone pratiche) ed i benchmark di riferimento aiutando a definire anche gli standard qualitativi per gli output di progetto;
- Scopo di Ottimizzazione: la Capitalizzazione ci mette nella condizione di rafforzare la complementarietà e le sinergie non solo tra i soggetti ed i territori interessati al progetto ma anche al di fuori;
- Scopo di Promozione: la Capitalizzazione, attraverso la promozione/conoscenza, permette di aumentare la consapevolezza diffusa delle dimensioni di utilità territoriale specifica creando un terreno fertile per la integrazione dei territori;
- Scopo di Orientamento: un (ambizioso) obiettivo del Piano di Capitalizzazione è sicuramente quello di, attraverso la capacità di analisi delle buone pratiche, ispirare il cambiamento nelle prassi politiche ed amministrative, provando ad orientare le strategie ed i comportamenti.

2. LE BUONE PRATICHE

Un obiettivo fondamentale della capitalizzazione è quello di pervenire alla individuazione di un numero significativo di buone pratiche tra le attività e gli output di progetto. Per questo occorre chiarire fin da subito cosa si intende per buona pratica.

Anzitutto occorre precisare che non tutti i prodotti, le attività, le realizzazioni o gli output di progetto possono costituire una buona pratica. Alcuni output, ad esempio, pur rappresentando una parte considerevole delle attività progettuali e pur essendo strumentali ad una efficiente gestione delle attività, non possono considerarsi pratiche concrete e rilevanti.

La nostra attenzione deve, invece, concentrarsi su attività e risultati che possano rappresentare vere e proprie pietre miliari. Un traguardo che rappresenta un punto di svolta sia qualitativo che quantitativo di un progetto, contribuendo, in maniera significativa ad accompagnare il progetto verso il successo ed a garantire strumenti che possano far sì che il progetto si auto-sostenga anche in futuro.

Per tale motivo **una buona pratica può riguardare una scelta metodologica, una specifica operazione in una specifica area, un modello di relazione con i partner, una procedura, un approccio, una modalità di risoluzione di problema.**

Bisogna qui ribadire, così come rimarcato fin dalle prime pagine di questo lavoro, che il nostro obiettivo è un Piano di Capitalizzazione, che ci permetta di “promuovere” il nostro progetto trovando le risorse per continuare le attività progettuali anche dopo la chiusura dei lavori.

Per tale motivo risulta fondamentale il confronto con i partner di progetto. Fonti delle buone pratiche, per l'appunto, risultano essere:

- *il materiale e la documentazione relativa al progetto compresa quella riguardante le esperienze pregresse dei partner;*

- *tutti i soggetti, a qualunque titolo, coinvolti nel processo di realizzazione delle attività progettuali.*

La prima fase del lavoro è costituita dall'analisi "desk" nella quale si acquisisce tutto quanto di utile possa essere fornito dal progetto stesso (report di attività, report di monitoraggio, azioni particolarmente significative, output ritenuti replicabili o meritevoli di approfondimenti in tale direzione).

A questa fase segue una fase più operativa di coinvolgimento degli attori attraverso varie azioni che saranno valutate insieme al coordinamento di progetto e che possono riguardare la somministrazione di questionari, interviste finalizzate a cogliere gli aspetti meno facilmente rilevabili dai report e dalla documentazione di progetto. I soggetti coinvolti saranno chiamati a riflettere sulla propria esperienza, sui risultati ottenuti e sulle modalità attraverso cui tali risultati sono stati conseguiti. L'obiettivo è quello di approfondire approcci e strategie che sono state inserite come attività, indicatori di risultato o output di progetto e che vengono individuate come "buone pratiche" al fine di ottenere un quadro di sintesi delle esperienze più significative e, soprattutto, replicabili negli stessi ma anche in altri contesti.

I **criteri di selezione delle buone pratiche** che ci interessano sono:

- *Qualità dei risultati*
- *Replicabilità/ripetibilità degli stessi*
- *Trasferibilità in ambienti simili o in altri ambienti (anche con eventuali adattamenti)*

Otterremo una lista che sarà probabilmente eterogenea e nella quale potremo trovare attività puntuali, metodologie di intervento, approcci, strategie, esperienze e servizi attivati durante le attività.



Programme cofinancé
par l'Union Européenne



Jesr Méditerranéen de la filière ovine

Réf. n° IS_1.2_080

La ricerca delle buone pratiche rappresenta sicuramente un risultato significativo ma va ricondotta ad uno degli aspetti (anche se di fondamentale importanza) dell'intero percorso di Capitalizzazione.

Non solo. Finita la fase di analisi e di coinvolgimento, proprio per la natura stessa del lavoro (individuazione delle *best practice* avvenuta su base documentale e/o su interviste), è più opportuno parlare, come avevamo anticipato in premessa, di “ipotesi di buone pratiche”. Per tale motivo, il risultato raggiunto in questa fase è un quadro conoscitivo sicuramente ampio, potremmo anche dire esauriente ed approfondito, ma non definitivo. Saremo ancora in una fase di *work in progress*, un contenitore aperto e flessibile che potrà essere integrato e perfezionato nelle successive fasi delle attività progettuali e nel confronto anche con il mondo esterno.

3. RIUSO DEI RISULTATI – CAPITALIZZAZIONE REALE – TRASFERIMENTO AD ALTRI ATTORI

In questa fase, quella della **individuazione dei benefici reali della capitalizzazione**, si deve porre l'attenzione su quanto emerso dalle premesse fatte finora (buone pratiche da trasferire/pietre miliari). In particolare, si deve cercare di evitare errori quali la mancanza di correlazione tra l'implementazione del processo di capitalizzazione e l'applicazione pratica del processo stesso.

Spesso, i processi di capitalizzazione individuati sono tanti e non si riesce ad organizzare un sistema di trasferimento adeguato e capillare. Altre volte non si individua esattamente il target dei destinatari di questi processi. Occorre, in sostanza, selezionare ciò che realmente può interessare e trasferirlo ai soggetti potenzialmente interessati che possono e devono essere anche fortemente motivati. Quindi il nostro studio deve essere incentrato su questi due aspetti:

a) *ricercare ciò che possa rappresentare un punto di svolta nel settore. A titolo di esempio si può lavorare su output che possono essere individuati:*

- *nel miglioramento delle metodologie di conduzione delle imprese della filiera ovina sia in Tunisia che in Italia;*
- *nella valorizzazione della qualità e della specificità dei prodotti;*
- *nella valorizzazione delle risorse genetiche locali e nello specifico della razza ovina Noire de Thibar;*
- *nel perfezionamento nelle tecniche di macello e di taglio della carne arrivando all'etichettatura, alla certificazione, alla tracciabilità ed al controllo della carne stessa;*
- *nella valorizzazione delle risorse alimentari alternative e delle loro caratteristiche organolettiche, nutrizionali e sensoriali, valorizzazione delle competenze acquisite dai partner in materia di conoscenza delle caratteristiche della carne di agnello della razza Noire di Thibar, della certificazione e della organizzazione delle filiere di produzione.*

b) Individuare chi o cosa possa procurare / ottenere benefici da questo punto di svolta.

- *Gli allevatori della razza ovina focus del progetto;*
- *Organismi interprofessionali di certificazione e di controllo della qualità;*
- *Contratti di commercializzazione e promozione dell'ecoturismo;*
- *Una Società Mutualistica (SMSA) che rappresenterà un modello di cooperazione e gestione collettiva;*

I risultati del progetto JESMED (ma anche di tutti gli altri progetti europei) saranno ottenuti grazie all'aiuto di risorse pubbliche. Tali risultati sono il frutto di un virtuoso processo di confronto e collaborazione tra partner di natura e provenienza diversa. Ma dopo occorre supportare e stimolare, in maniera mirata, il trasferimento e il riuso di quanto ottenuto.

Questa fase è anche quella di supporto alla scalabilità degli output e delle reti realizzate. Si tratta di un'operazione orientata ad intercettare le categorie di soggetti più facilmente interessati a quanto finora prodotto dal progetto di cooperazione transfrontaliera e che, sulla base delle rispettive competenze ed ambiti di attività, può essere sintetizzato nel:

- *Replicare i risultati in altre aree territoriali. Ovviamente non va fatto tout court ma necessita di adeguamenti in base alle aree stesse;*
- *Trasferire le conoscenze acquisite (ad es. tramite esperienze pilota) su una vasta scala;*
- *Riutilizzare gli output prodotti ed integrarli, aggiornarli, incrementarne l'efficacia producendo risultati aggiuntivi.*

È *mainstreaming* la parola d'ordine del processo di capitalizzazione. Con questo termine intendiamo identificare il processo di integrazione tra gli obiettivi del programma e quelli del progetto. *Mainstreaming* è la "corrente principale" per realizzare gli obiettivi di sviluppo del territorio interessato e, attraverso questa attività, supportare i processi di capitalizzazione: riuscire a trasferire i risultati del nostro progetto in modo tale che le nostre esperienze possano diventare la base di procedure, regolamenti, normative di ordinamento del settore di interesse.



Programme cofinancé
par l'Union Européenne

Jesr Méditerranéen de la filière ovine

Réf. n° IS_1.2_080

L'obiettivo del Piano è quello di favorire il più possibile l'integrazione dei risultati del progetto nella pianificazione delle politiche pubbliche e far sì che le esperienze fatte possano trasformarsi in modelli, piani, procedure standard, che possano essere applicati in un ambiente sempre più vasto.

4. SOSTENIBILITÀ DEI RISULTATI E RAFFORZAMENTO DELLE RETI

La maggior parte dei progetti è, di per sé, foriera di novità, di buone pratiche, di nuove conoscenze. Ci sono progetti che comunicano e trasferiscono idee o azioni veramente innovative e rivoluzionarie. Ma tutto ciò non basta. Noi dobbiamo predisporre una azione di capitalizzazione incisiva e per questo motivo **occorre che i risultati ottenuti permettano al progetto di essere sostenibile.**

Nel nostro caso, anche se la componente economica è sempre fondamentale, dovremmo tentare di uscire da una logica di esclusivo profitto per arrivare ad una politica di capitalizzazione che comprenda anche l'ampliamento delle opportunità (non solo a livello privatistico ma anche politico/istituzionale) offerte dalle risultanze del nostro studio e quindi ad un beneficio economico "solo" consequenziale a queste opportunità.

Basilare sarà il ruolo sia della presenza dell'Agenzia di Promozione degli Investimenti Agricoli (APIA) che, grazie agli incubatori di imprese agricole, favorirà la continuità degli investimenti a lungo termine intorno alle attività avviate dal progetto, sia la creazione della SMSA.

Schematicamente possiamo individuare i seguenti **aspetti della sostenibilità del progetto Jesmed:**

- *La sostenibilità economico-finanziaria. Formulando una previsione realistica sulla sostenibilità economica delle attività generate dal progetto, dopo la sua conclusione (copertura di costi ricorrenti, chi finanzierebbe le attività, ecc...)*
- *Sostenibilità Istituzionale. Occorre partire da una serie di attività quali: a) identificare chiaramente quali organizzazioni locali (soggetti pubblici o privati) esistenti o da creare (nel*

caso del nostro progetto la sostenibilità dovrebbe essere garantita dalla SMSA) e con quali modalità concrete, aiuteranno a gestire le attività generate dal progetto dopo la sua

conclusione; b) evidenziare il ruolo specifico che in proposito svolgeranno le controparti locali e gli altri soggetti istituzionali coinvolti nella realizzazione del progetto, nonché le attività di capacity building programmate; c) indicare anche le eventuali misure di accompagnamento che saranno messe in opera dalle istituzioni pubbliche o private o da altre autorità (nel caso del nostro progetto sono previsti percorsi formativi e firma di convenzioni).

- *Sostenibilità socio-culturale: Identificare chiaramente le misure di accompagnamento previste per assicurare l'accettabilità socio-culturale delle eventuali innovazioni introdotte dal progetto (nel caso del nostro progetto è previsto la firma di un accordo consortile tra operatori tunisini e siciliani).*
- *Sostenibilità ambientale: Mettere in evidenza il possibile grado di impatto ambientale del progetto. Alla luce della normativa vigente, indicare se l'iniziativa può produrre effetti negativi sull'ambiente, e la modalità con la quale si intendono affrontare le problematiche ambientali.*

5. COMUNICAZIONE DEI RISULTATI

Una volta individuate le pietre miliari sopra descritte, occorre trasferirle partendo dal migliorare e/o perfezionare il coordinamento con tutti gli attori di progetto, compresi gli *stakeholder*. L'obiettivo è di ampliare, attraverso questi soggetti, il palcoscenico di chi è potenzialmente interessato facendo conoscere gli output attraverso il confronto dei risultati raggiunti, dando massima visibilità alle buone pratiche e diffondendole quanto più possibile.

In realtà, i primi approcci alla capitalizzazione non individuavano un confine o una linea di demarcazione di soggetti che potevano essere coinvolti nel trasferimento. La filosofia era che qualsiasi soggetto e/o territorio avrebbe potuto, potenzialmente, essere interessato.

Oggi questa filosofia è mutata e si parte dalla rilevazione dei risultati diretti e degli output concreti del progetto cercando di rispondere alle domande quali: come definiamo un risultato e sulla base di quali criteri? Quali sono i risultati e gli output trasferibili? Come è possibile migliorare la ricognizione anche *in progress* dei risultati ottenuti? Come comunicare e valorizzare quanto prodotto?

Inoltre bisogna rivolgersi in maniera più mirata alle categorie di utilizzatori che possono essere potenzialmente interessati ai risultati dei progetti di capitalizzazione. Non è più sufficiente una comunicazione generalizzata ma è fondamentale specializzarla nell'obiettivo di valorizzare i risultati e gli *output* anche al di fuori dei "confini" del progetto.

Nello specifico del nostro progetto, dunque, una volta che il partenariato ha definito le buone pratiche che, lo ricordiamo, devono essere caratterizzate da un alto contenuto innovativo e/o da un interesse e una rilevanza significativa, finalizzata alla sostenibilità, con alto livello di trasferibilità e riproducibilità, si devono individuare i canali attraverso i quali uscire all'esterno.

Lo sforzo di comunicare i risultati deve essere tutto indirizzato nella direzione di:

- *Attivare nuovi processi e nuove reti di collaborazione;*
- *Estendere i benefici derivanti dalle azioni finanziate ad una popolazione e ad una copertura geografica più ampia;*
- *Aumentare sempre di più l'impatto delle risorse della politica transfrontaliera come effetto moltiplicatore.*

A tal proposito ciò che occorre fare è:

- coinvolgere tutti i partner, i destinatari e/o beneficiari diretti ed indiretti
- diffondere gli *output* ottenuti in modo tale che questi raggiungano i loro destinatari
- promuovere il progetto stesso nel contesto in cui viene realizzato

Come farlo?

Come per tutto, si inizia sempre da una strategia.

Affinché gli effetti di un progetto possano tradursi anche in un contributo alle politiche regionali e nazionali, questi devono essere valorizzati attraverso un processo di trasferimento dai partner di progetto ai portatori di interesse e ai decisori. Ma se, come nel caso del progetto Jesmed, si vuole andare oltre e trovare “sponsor” che credano nel progetto e negli output dello stesso, soggetti che credano che le buone pratiche proposte possano rappresentare un campo di sicuro interesse economico, occorre uno sforzo nettamente maggiore. Il rischio, infatti, è totalmente diverso. Mentre nel caso di capitalizzazione finalizzata al cambiamento politico/istituzionale, l'eventuale fallimento e/o scarso interessamento, significherebbe “solamente” un nulla di fatto, lasciando inalterata la situazione ex ante, nel caso di fallimento nelle strategie finalizzate alla continuazione delle attività, questo significherebbe non avere recepito appieno uno degli obiettivi del programma. Come preconditione a questo processo, il partenariato deve aver individuato correttamente chi e come coinvolgere per poter impattare nel ciclo.

Successivamente, **affinché il processo possa avvenire, è necessario continuare individuando i seguenti *milestone*:**

1) Identificazione e vaglio dei risultati: all'interno dei progetti sarà previsto un momento di valutazione o di autovalutazione al fine di identificare i risultati e verificarne efficacia e utilità. Fondamentale è la condivisione e la partecipazione di tutti i partner di progetto.

2) Comunicazione e disseminazione dei risultati: queste attività già previste dal piano di comunicazione del progetto, devono essere ulteriormente mirate all'informazione dei principali attori del *policy cycle*.

3) Messa in opera della sensibilizzazione: i risultati valutati e disseminati dovrebbero poi essere trasmessi ai decisori per cercare di sensibilizzarli e contribuire alla definizione della politica settoriale (nel caso di Istituzioni) o alla strategia di uscita (nel caso dei soggetti che proveranno a continuare le attività progettuali).

Il progetto JESMED ha già una strategia di comunicazione ed è a questa che faremo riferimento per veicolare le buone pratiche individuate. Definire una strategia di comunicazione risulta fondamentale sia verso l'interno, nell'ottica di un miglior coordinamento tra i partner e tutti quei soggetti che hanno avuto ruolo nella definizione degli elementi utili alla capitalizzazione, sia verso l'esterno per coinvolgere tutte le parti interessate, i beneficiari diretti e indiretti del progetto. All'interno della strategia di comunicazione si utilizzeranno i veicoli "classici" come il sito web o i canali *social* per una prima comunicazione dei risultati. A questi strumenti si aggiungeranno anche eventuali incontri e/o eventi *ad hoc*.

6. TARGET DELLA CAPITALIZZAZIONE

Adesso entriamo nella fase dove occorre schematizzare le nostre attività in modo tale da giungere a risultati ben precisi e delineati.

Bisogna identificare, schematizzare e disseminare le pratiche virtuose e rilevanti ottenute. Questo possiamo farlo sia a livello di “progetto” che di singolo “tema”.

A livello di “progetto”, le attività che potremmo mettere in campo sono:

- *identificazione della proposta di buona pratica (dal titolo, alla individuazione degli attori chiave, alla classificazione tipologica e tematica).*
- *descrizione della buona pratica in termini di efficacia/efficienza, sostenibilità, contenuto innovativo, potenziale di trasferibilità/replicabilità.*

Abbiamo già visto, ma si reputa opportuno ribadirlo, che queste attività possono essere sviluppate attraverso un'analisi *desk* focalizzata principalmente sulle informazioni contenute nel progetto, nei *report* di attuazione dei WP, negli *output* ottenuti (indicatori di risultato). In seguito si potrà procedere con delle interviste da somministrare ai partner di progetto e a tutti quegli attori che si ritiene possano contribuire a fornire informazioni utili all'approfondimento delle tematiche scaturite dall'analisi *desk*. Alla fine di questo processo si valuteranno le buone pratiche emerse.

A livello di “tema”, le attività proposte da mettere in campo sono:

- *analisi del contenuto innovativo della buona pratica;*
- *analisi della trasferibilità e riproducibilità della buona pratica.*

Queste attività possono essere sviluppate attraverso l'**analisi valutativa delle proposte di buone pratiche** sulla base di alcuni criteri che possono essere, ad es.:

- *verifica dell'adeguatezza e della coerenza delle tematiche trattate e/o della rilevanza territoriale rispetto alla logica di progetto;*



Jesr Méditerranéen de la filière ovine
Réf. n° IS_1.2_080

- *verifica della sostenibilità di progetto attraverso una valutazione circa la capacità del progetto di produrre risultati anche dopo la chiusura del progetto stesso;*
- *verifica della capacità di produrre nuove soluzioni, altamente innovative o soluzioni creative già sperimentate sia dal punto di vista dei prodotti che dei processi;*
- *verifica della capacità di produrre risultati efficaci, adeguati rispetto agli obiettivi e/o ai risultati prefissati;*
- *verifica dell'efficienza tra risorse impiegate e risultati ottenuti.*

Le attività sopra indicate saranno soggette a valutazione anche di trasferibilità e riproducibilità, in base al potenziale di riproducibilità e al potenziale di integrazione eventualmente con altre buone pratiche.

7. STRATEGIA DI CAPITALIZZAZIONE: LE FASI DEL PROCESSO DI CAPITALIZZAZIONE

Il processo di capitalizzazione è un'attività che, come detto in precedenza, coinvolge tutti i soggetti partner del progetto. Ovviamente, l'obiettivo è quello di coinvolgere anche altre figure (soggetti individuali, Enti pubblici e privati, Istituzioni, ecc.) in modo tale che il risultato ottenuto sarà molto più dettagliato e qualificato ed avremo posto le basi per garantire un coinvolgimento successivo alla chiusura delle attività.

L'attività è finalizzata alla valorizzazione e disseminazione delle esperienze che ha come obiettivi, lo ripetiamo:

- *individuare le buone pratiche;*
- *favorire l'interscambio fra i soggetti;*
- *integrare le buone pratiche nella strategia di sviluppo dei soggetti coinvolti e del territorio interessato.*

La strategia di capitalizzazione è finalizzata ad utilizzare le conoscenze acquisite nell'ambito delle attività progettuali e che riguardano il processo di capitalizzazione per la fase di uscita del progetto: riuscirà il progetto a sostenersi dopo la fine delle attività progettuali?

Schematizzando, possiamo suddividere il nostro lavoro in **tre fasi**:

- 1) *la prima fase è quella della conoscenza. Occorre avviare un reciproco percorso di conoscenza tra le attività progettuali, degli output attesi, degli indicatori di risultato e di tutto quanto di significativo è stato indicato nel formulario di presentazione della proposta progettuale. Ma questo non basta perché, spesso, quanto dettagliato nel format (Annexe A) può non essere sufficiente e per questo motivo occorre, attraverso un'attenta sinergia tra tutti i partner, mettere in evidenza i risultati concreti del progetto.*

In questa prima fase il punto di forza è proprio il partenariato che è già consolidato da precedenti esperienze. Il progetto Hilfrad, sulla promozione dei prodotti locali e del loro know-how in termini di certificazione e controllo di qualità, consentiranno di avere un segno distintivo anche per le carni della razza NT.

Gli approfondimenti si faranno sicuramente con l'ausilio di questionari e/o tramite interviste fatte con i singoli soggetti partner e/o con tutti i soggetti che potenzialmente potrebbero contribuire a fornire informazioni utili alla individuazione di argomentazioni vantaggiosi al processo di capitalizzazione. Ai questionari ed alle interviste segue una fase di analisi dei risultati e degli output, focalizzandosi su quelli effettivamente capitalizzabili, in termini di replicabilità, innovatività e potenzialità di riuso.

2) La seconda fase è quella della individuazione, tra le buone pratiche, di quelle che possano rappresentare “punti di svolta”. Di questo si è già ampiamente specificato nelle pagine precedenti, occorre solo concludere con il rimarcare che in questa fase è fondamentale la condivisione dei risultati e delle esperienze apprese durante le attività progettuali. Gli output dei GT tecnici (3, 4, 5) devono essere sviscerati al fine di verificare cosa ci può mettere nella condizione di “vendere” le nostre esperienze per la futura sostenibilità del progetto. Un confronto con i partner, prima di passare al mercato, ci permetterà di selezionare tra i diversi punti di forza. Sempre rispetto all'Annexe A, potrebbero essere:

- *scheda descrittiva dei sistemi di produzione zootecnica (ad es. climatico, assistenziale, agricoltura integrata);*
- *individuazione di un codice di condotta per il corretto uso e valorizzazione delle nuove risorse alimentari (ad es. sottoprodotti agroindustriali, rifiuti agricoli, buone pratiche igieniche);*
- *la messa a punto di una nuova metodologia di sviluppo di risorse alimentari alternative (ad es. caratterizzazione fisico-chimica di nuove risorse finalizzate alla formulazione adeguate alle esigenze degli ovini NT, sviluppo di strumenti per valutare il valore nutritivo ed economico);*

- le caratteristiche organolettiche delle carni NT anche attraverso analisi sensoriali (ad es. attraverso analisi fisico-chimiche evidenziare il basso contenuto di grassi, le qualità dietetiche, la sua tipicità ed il suo valore gastronomico);
- le attività di sensibilizzazione ed informazione (ad es. la tracciabilità dei prodotti dal campo alla tavola, sicurezza del prodotto relativamente alle pratiche igieniche, al trasporto ed alla macellazione).

C'è un filo logico che unisce tutti gli output di progetto e tutte le possibili buone pratiche: il processo di etichettatura e di riconoscimento ufficiale della qualità della carne ovina di razza NT.

- 3) **La terza fase è quella della disseminazione dei risultati** ed occorrerà una attenta analisi del mercato e del potenziale economico e commerciale della carne NT.

La parola d'ordine è evitare la dispersione delle conoscenze e delle esperienze. La divulgazione delle buone pratiche passa, normalmente, attraverso il confronto con eventuali altri elementi simili di altri progetti e/o programmi sia nello stesso territorio che in altri territori. Relativamente alla esperienza del nostro progetto, in realtà, non ci sono molti elementi dai quali poter ricavare esperienze pregresse. Occorre, dunque, una volta ultimate le precedenti fasi e prima della disseminazione dei risultati, verificare che non ci siano già esperienze simili. In questo caso il nostro lavoro sarebbe stato del tutto inutile. Non avremmo strumenti per "sponsorizzare" il nostro progetto nei confronti di possibili investitori e risulterebbe del tutto irrilevante nei confronti delle Istituzioni che si troverebbero di fronte dei risultati poco o per niente significativi.

Fatto ciò, si passerà alle azioni di promozione e di disseminazione dei risultati all'interno dei soggetti già coinvolti (partner, portatori di interesse, soggetti coinvolti a qualsiasi titolo durante le attività progettuali).

Questa fase riguarderà la promozione e disseminazione di:

- un "segno distintivo", un logo ed una etichetta di prodotto ottenuti durante le attività progettuali;
- risultati del processo di etichettatura, certificazione e controllo;



Programme cofinancé
par l'Union Européenne

Jesr Méditerranéen de la filière ovine

Ref. n° IS_1.2_080

*- produzione di disciplinari finalizzati alla identificazione, tracciabilità ed etichettatura
del prodotto.*

8. STRUMENTI E AZIONI DELLA CAPITALIZZAZIONE

Giunti a questo punto occorre riprendere il tutto e definirlo in funzione del nostro obiettivo: Individuare una strategia di capitalizzazione per il nostro progetto e come si prevede di chiudere le attività progettuali al fine di garantire (o porre le basi per farlo) la sostenibilità del progetto dopo la fine delle attività.

Grazie agli strumenti indicati nei paragrafi precedenti (coinvolgimento dei partner, coinvolgimento di tutti gli attori che a qualunque titolo possano darci aiuto nella formulazione della nostra strategia, presentazione del Piano di Capitalizzazione, somministrazione questionari, incontri con i singoli soggetti, incontri in plenaria per la definizione delle buone pratiche selezionate...) e che utilizzeremo, saremo in grado di passare alla fase delle azioni indicate dal piano di progetto e che sono state elencate, in sintesi, nel paragrafo precedente.

Considerato ancora, che l'intero lavoro di sistematizzazione delle cosiddette buone pratiche è prevalentemente orientato allo scambio di informazione e di conoscenza e tenuto conto che la loro identificazione è avvenuta su base documentale e su sole interviste/questionari ai Capofila e ad altri Partner italiani dei progetti, appare più opportuno parlare di "ipotesi di buone pratiche". È per questo che le attività di interscambio che si svolgono in parallelo acquisiscono particolare importanza: **le ipotesi di buone pratiche non saranno validate da esperti esterni, ma dal mercato.**

Ogni qualvolta, dunque, si parlerà di buone pratiche, risulta essenziale ricordare questa precisazione.

Un'ultima analisi: gli strumenti indicati dal Piano di Capitalizzazione non sono "rigidi". Si potrebbe verificare, durante la fase di elaborazione, che ci si renda conto che stiamo percorrendo una strada che non porta frutti oppure ci si può rendere conto che abbiamo tralasciato una azione che potrebbe, invece, darci



Programme cofinancé
par l'Union Européenne

Jesr Méditerranéen de la filière ovine
Réf. n° IS_1.2_080

ulteriori elementi per migliorare il nostro lavoro. In questo caso non ci saranno dubbi sul fatto che il Piano vada ritariato, calibrato ed adattato alle nuove esigenze emerse.

9. STRATEGIA DI USCITA

Il piano di progetto (Annexe A) prevede diverse azioni finalizzate ad accrescere le capacità dei gruppi *target* in materia di attività innovative, di conoscenze e di competenze, di scambio di esperienze e di cooperazione. Questo permetterà la nascita di nuovi operatori economici nel settore della produzione della carne ovina etichettata e aumenterà il numero degli addetti di settore. È proprio l'etichettatura e le azioni che permettono di identificare la qualità degli alimenti che farà aumentare il valore aggiunto di prodotto, immettendo sul mercato un prodotto di alta qualità e garantendo un impatto diretto sulla situazione socio-economica degli operatori del settore. La buona riuscita delle attività progettuali avrà come effetto quello di incoraggiare gli allevatori ad aumentare il numero di capi delle loro mandrie e favorirà la creazione di PMI nel settore e nell'intera filiera. Indirettamente, si promuoveranno azioni di cooperazione tra operatori della formazione professionale delle due coste.

Sono le competenze acquisite, sia a livello pubblico che privato, che potrebbero rappresentare una strategia di uscita dal progetto, attraverso la creazione di incubatori di imprese agricole che porteranno alla creazione di MPMI anche nel settore dei servizi, produzione, monitoraggio, supervisione e controllo trasmettendo la loro formazione lungo tutta la catena di valore della carne ovina etichettata ed indirettamente agli altri operatori di settore dell'allevamento ovino.

Il ruolo attivo di tutti i partner permetterà di creare una SMSA che garantirà, anche dopo la fine del progetto, tutte le attività progettuali. I partner dovranno contribuire a tutte le azioni sopra indicate, al fine di **consentire, attraverso lo "strumento" della SMSA, intesa come capofila dell'intera filiera ovina di nostro interesse, che il progetto riesca ad autofinanziarsi.**

Un aiuto in questa direzione arriverà dalla **firma di convenzioni tra gli organismi implicati nella formazione e nel rafforzamento delle competenze degli addetti oltre la fine del progetto**. Questo permetterà agli operatori di poter fornire un “prodotto” altamente spendibile sul mercato.

Anche l'**accordo tra consorzi tunisini e siciliani** insieme alle specifiche competenze di alcuni partner di progetto ed alle relazioni “storiche” tra essi sono azioni che vanno meticolosamente portate avanti individuando nel dettaglio chi fa cosa.

In sintesi, il filo conduttore che porterà ad individuare anche finanziatori esterni sarà il miglioramento delle professionalità, con la continua formazione e gli accordi consortili tra Tunisia e Sicilia.

Le attività di promozione e sponsorizzazione.

Quanto analizzato fino a questo punto del nostro lavoro dovrà sfociare nella predisposizione di una sorta di *business plan* che ci metta nella condizione di capire di cosa hanno bisogno le nuove MPMI per sostenersi autonomamente o su cosa occorre puntare per sponsorizzare le attività, trovare eventuali sponsor o canali di finanziamento. Nulla dovrà essere lasciato al caso e, nella prima fase, si devono individuare i canali dai quali poter attingere informazioni, sostegno amministrativo e burocratico per avviare le attività nella fase di *start-up*.

E' chiaro che tutto passa dall'avere una ben definita individuazione delle opportunità scaturite dalle attività del progetto.

Per poter sponsorizzare il “prodotto” in un contesto internazionale e di politica economica globale, occorre che si evinca chiaramente:

- *quali sono le opportunità occupazionali e la conseguente lotta alla povertà;*
- *quali sono le opportunità economiche possibili con il raggiungimento di un target di consumatori attenti a “caratteristiche” quali la tracciabilità, certificazione, valorizzazione delle risorse alimentari.*

Occorre anzitutto dire che in Tunisia ci sono molti casi concreti di “aiuti”, a vario titolo, alle attività imprenditoriali, specie nel settore della lotta alla povertà, alla inclusione, al miglioramento delle condizioni della vita in generale.

CHI PUÒ AIUTARCI?

Anzitutto **ci sono moltissimi accordi di cooperazione internazionale bilaterali**, specie tra Tunisia e Paesi europei, che potrebbero aprire le porte a risorse economiche non di poco conto.

In questo lavoro ci limiteremo ad indicarne alcuni tra quelli più significativi.

Svizzera. La Confederazione Elvetica mira a sostenere la Tunisia (ma anche altri Paesi del Nord Africa) nella transizione economica e sociale. La Direzione dello sviluppo e della cooperazione, ad esempio, ha come obiettivo quello di migliorare le prospettive economiche attraverso il finanziamento di progetti innovativi, a sostegno di giovani imprenditori, che mirano a rafforzare la competitività internazionale attraverso anche la gestione sostenibile delle risorse.

Germania. Molto attiva la cooperazione tra la Tunisia e la Germania. Lo dimostrano anche gli ultimi accordi di cooperazione, stipulati tra i Governi dei due Stati, qualche settimana fa.

Il ruolo del Governo tedesco è rilevante anche attraverso la Società tedesca per la cooperazione internazionale (GIZ), che, insieme al Governo tunisino, ha individuato delle aree prioritarie di sostegno:

- *sviluppo economico sostenibile e promozione dell'occupazione*
- *sviluppo regionale, governo locale e democrazia*
- *acqua e tutela delle risorse naturali.*

Spagna. Anche tra il Governo spagnolo e quello tunisino c'è una numerosa presenza di accordi di cooperazione.

I rapporti sono prevalentemente gestiti tramite ICEX, l'istituzione spagnola attiva nelle esportazioni e negli investimenti, mentre i settori di investimento toccano tutte le principali aree economiche (agricoltura *in primis*).

Poi ci sono le organizzazioni internazionali.

FAO. L'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura continua ad adoperarsi, in Tunisia, specie nel settore dell'implementazione di progetti volti a rafforzare l'occupazione rurale dignitosa (DRE) e per lo sviluppo dei Dimitra Club (anche se questi sono forme di sostegno che riguardano "solo" attività di coaching e formazione), grazie ai finanziamenti forniti dai Flexible Multi Partner Mechanism (FMM). Alcuni dei progetti più importanti hanno riguardato i sistemi agroalimentari ed hanno utilizzato l'approccio integrato attraverso attività di advocacy e comunicazione, fornitura di consulenza politica e strategica, supporto tecnico e sviluppo delle capacità, generazione di conoscenza e sviluppo di partnership.

Lo scorso mese di dicembre, 18 giovani agricoltori tunisini hanno ricevuto un sostegno per migliorare il loro progetto d'investimento responsabile. Questo è stato possibile grazie alla FAO di concerto con il Governo tunisino ed attraverso l'APIA e l'INRAT.

PNUD. Programma delle Nazioni Unite per lo Sviluppo.

Ha come obiettivo di aiutare i principali attori tunisini: Governo, società civile, settore privato e altri soggetti interessati a gestire la loro transizione verso una società più democratica. Il sostegno del PNUD alla Tunisia si concentra su tre aree chiave: 1) governance democratica e consolidamento riforme, 2) crescita inclusiva e sviluppo umano sostenibile, 3) ambiente e lotta ai cambiamenti climatici.



Programme cofinancé
par l'Union Européenne



Jesr Méditerranéen de la filière ovine

Réf. n° IS_1.2_080

FIDA. Il fondo internazionale di sviluppo agricolo ha come obiettivo generale quello di migliorare le condizioni di vita della popolazione rurale più vulnerabile, i redditi e la resilienza delle popolazioni rurali povere, di fronte al cambiamento climatico. Il FIDA, un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite ed allo stesso tempo una istituzione finanziaria internazionale (IFI), è stata istituita per mobilitare risorse per l'agricoltura e lo sviluppo nelle aree rurali.

Lo strumento FIDA sostiene un programma molto ambizioso per il finanziamento delle imprese rurali che svolgono un ruolo fondamentale nella trasformazione dei sistemi alimentari. Tale Programma, denominato "Programma di partecipazione al finanziamento del settore privato" (PPSPF) ha come obiettivo quello di aumentare gli investimenti privati da parte di piccole e medie imprese (PMI), organizzazioni di agricoltori e istituti finanziari che forniscono servizi.

Uno degli ultimi progetti finanziati dal FIDA è il progetto PRODEFIL che si propone di sostenere i pastori locali nella realizzazione di un programma di miglioramento della produzione di bestiame e di ripristino dei terreni dedicati al pascolo e rivolto principalmente ai piccoli allevatori (<50 capi). Il progetto è incentrato sulle catene del valore di settori quali quello della carne di pecora, di capra e di cammello, con l'obiettivo, più volte ripetuto in questo lavoro, di migliorare le condizioni di vita della popolazione rurale vulnerabile e creare nuove opportunità occupazionali rafforzando la resilienza dei sistemi produttivi agropastorali e lo sviluppo dei settori associati.

Ma anche gli enti pubblici tunisini sono impegnati nelle attività di promozione e sponsorizzazione.

FIPA. Agenzia per la promozione dell'investimento estero.

Si tratta di un Ente pubblico che ha per obiettivo quello della promozione di investimenti in Tunisia attraverso attività di informazione, contatto, accompagnamento e appoggio.

I settori di attività coprono quasi tutti i settori economici anche se un ruolo preminente lo rivestono le attività inerenti i prodotti agricoli e la pesca.

Le dichiarazioni di progetto per la costituzione e l'avvio di società, vanno fatte per il tramite delle Agenzie "settoriali", che in Tunisia, svolgono attività di promozione economica: APIA per i prodotti agricoli, APII per industria e innovazione, ONTT per il turismo, ONAT per l'artigianato.

APIA. L'Agenzia di promozione degli investimenti agricoli, già citata come agenzia di sostegno alla FIPA, ha finanziato e continua a farlo, progetti di alta valenza economico/sociale. Di recente (aprile 2022), ad esempio, l'Agenzia ha approvato 8 progetti che riguardano il settore agricolo, dei servizi e della trasformazione.

Esistono poi, varie altre forme di sostegno agli investimenti in Tunisia che potrebbero essere utilizzate:

- *le azioni di promozione e sostegno alla agricoltura attraverso la creazione di veri e propri distretti biologici aventi come obiettivo quello di individuare e sviluppare sistemi produttivi locali a forte vocazione agricola biologica;*
- *gli accordi di cooperazione tra il Governo italiano e quello tunisino per la facilitazione burocratica e la concessione di linee di credito alle PMI Tunisine. Queste linee di credito, arrivate alla ottava edizione, hanno permesso la nascita di diverse centinaia di imprese con la conseguente creazione di diverse migliaia di posti di lavoro;*
- *gli accordi di cooperazione tra Tunisia e Banca Mondiale. Questi accordi sono rivolti prevalentemente al finanziamento di start-up innovative;*
- *il programma di finanziamento con il Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale e il Tesoro degli Stati Uniti. Questo programma, recentissimo, prevede sei assi principali di intervento con l'obiettivo del rilancio economico anche delle imprese tunisine;*



Jesr Méditerranéen de la filière ovine
Réf. n° IS_1.2_080

- *il sostegno del Gruppo della Banca Africana di Sviluppo (attraverso la concessione di crediti e prestiti del Fondo Africano di Sviluppo) che fornisce sostegno economico e il progresso sostenibile ai Paesi membri.*

La cooperazione fra TUNISIA e ITALIA merita un discorso a parte.

I numeri di tale cooperazione sono veramente importanti, se consideriamo che l'Italia fa parte dei principali Paesi donatori della Tunisia: basti pensare che la sede AICS (Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo) di Tunisi è competente per le iniziative di cooperazione in Tunisia, Libia, Marocco e Algeria, quindi per l'intera regione maghrebina.

Nel periodo 2017-2020, il programma della Cooperazione italiana nella sola Tunisia ha attuato un pacchetto di circa cinquanta iniziative per un totale di oltre 500 milioni di euro. In un'ottica di continuità è stato firmato il 16 giugno 2021 a Roma, il MoU (*Memorandum of Understanding*) in materia di cooperazione che prevede un forte sostegno al Governo tunisino nella lotta contro la povertà e nella creazione di un modello di sviluppo inclusivo, equo e sostenibile con al centro la valorizzazione del capitale umano e delle risorse naturali.

Tale *Memorandum* è di notevole importanza soprattutto per le ingenti somme che ha già messo a disposizione anche nei decenni scorsi. La cooperazione italiana in Tunisia interviene fortemente, attraverso questo strumento, anche nel settore dello sviluppo rurale in particolare nelle regioni del sud del Paese, con l'obiettivo di frenare i flussi migratori.

Tra le iniziative faro di questo settore si citano: la **linea di credito per le Piccole e Medie Imprese tunisine** che, con una dotazione finanziaria di 73 milioni di euro, fornisce liquidità al sistema creditizio tunisino favorendo gli investimenti privati delle PMI e consolida le relazioni commerciali tra gli operatori economici italiani e tunisini.

Altri progetti della cooperazione italo-tunisina che meritano di essere citati sono i seguenti:



Programme cofinancé
par l'Union Européenne



Jesr Méditerranéen de la filière ovine

Réf. n° IS_1.2_080

- **PRASOC**, dedicato al settore agricolo e finanziato sempre dall' Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) che, con una dotazione di 57 milioni di euro, si concentra sull'istituzione di strumenti volti a favorire l'inclusione finanziaria degli operatori economici che hanno un potenziale per sviluppare attività economiche sostenibili in settori trainanti;
- **RESTANT**, riqualificazione ecologica e sociale dei territori, finanziato dalla ONG COSPE che promuove l'occupazione dei giovani attraverso lo sviluppo di imprese dell'economia sociale e solidale;
- **ProAgro**. Tale iniziativa, realizzata dalla ONG ICU, è finalizzata allo sviluppo di microimprese agroalimentari sostenibili e creazione di opportunità di impiego nelle zone svantaggiate della Tunisia ed intende migliorare le condizioni di vita nelle aree rurali rafforzando appunto, le microimprese agroalimentari.

È evidente che le forme di sostegno disponibili sono tantissime e le più variegate e, sicuramente, non mancano anche nel settore di interesse del nostro progetto. Lo sforzo che deve essere fatto è nella direzione di definire, quanto più dettagliatamente possibile, la proposta imprenditoriale della filiera ovina "Noir de Thibar" mediante uno specifico Piano d'Azione. Tale proposta deve fare ben comprendere come gli eventuali sostegni (sia sotto forma di donazione, sia sotto forma di contributo) saranno utilizzati per migliorare le condizioni socioeconomiche dell'area di intervento.

Agendo in quest'ottica, con una *vision* ed una *mission* ben identificate, condivise e sottoscritte da tutti gli attori, pubblici e privati, della filiera produttiva in questione, gli scenari di riscatto e affermazione di un prodotto di eccellenza e di nicchia quale è quello della filiera "Noir de Thibar" appaiono più che promettenti ai fini della sua concreta valorizzazione in Tunisia, come nei mercati esteri.

10. CRONOPROGRAMMA

ATTIVITÀ del Piano di Capitalizzazione	TEMPI DI REALIZZAZIONE			
	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
PRESENTAZIONE DEL PIANO DI CAPITALIZZAZIONE				
SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARI				
INCONTRI CON I PARTNER - INTERVISTE				
SELEZIONE/ INDIVIDUAZIONE E CONDIVISIONE DELLE BUONE PRATICHE				
RAPPORTO FINALE DI CAPITALIZZAZIONE E STRATEGIA DI USCITA				