

Rapport de l'Évaluation Finale du Projet « RINOVA » En Tunisie



Rédigé par l'équipe de Maghreb Governance
Fouad BOUTEMAK
Nadine FRIGUI



2025-2026

Table des matières

LISTE DES ACRONYMES	4
RESUME EXECUTIF	5
I. INTRODUCTION	9
I.1 Contexte du projet RINOVA et justification de l'évaluation	9
I.2 Méthodologie et approche adoptée	10
I.2.1 Approche adoptée	10
I.2.2. Phase de démarrage	10
I.2.3. Phase de terrain et de collecte de données	10
I.2.4. Phase de Clôture	11
I.3. Champ et limites de l'évaluation	11
II. Objectifs, composantes et résultats attendus du projet	12
II.1 Acteurs impliqués et mécanismes de gouvernance	13
II.2.1. Commanditaire (ARCS APS)	13
II.2.2. Partenaires impliqués	14
II.2. Bénéficiaires directs et indirects	14
III. RESULTATS DE L'EVALUATION	16
III.1. Pertinence : adéquation des objectifs du projet avec les besoins territoriaux, politiques nationales et priorités locales	16
III.1.1. Alignement du projet avec les priorités nationales et internationales	16
III.1.2. Adéquation avec les besoins identifiés des bénéficiaires dans la région de Tataouine	17
III.1.3. Complémentarité avec les initiatives partenaires	17
III.2. Cohérence : articulation entre les composantes du projet et complémentarités avec d'autres initiatives ou acteurs	17
III.2.1. Validité des hypothèses et du diagnostic initial	18
III.2.2. Cohérence des objectifs et des résultats attendus	18
III.2.3. Adéquation des approches méthodologiques	19
III.3. Efficacité : degré d'atteinte des résultats et effets observables sur les bénéficiaires	19
III.3.1 Réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs - Bilan constructif	19
III.3.2 Effets observables sur les bénéficiaires - Impact réel documenté	22
III.4. Efficienne : utilisation des ressources humaines, techniques et financières par rapport aux résultats obtenus	22

III.4.1. Mobilisation des ressources financières.....	22
III.4.2. Efficience des ressources humaines et organisationnelles	23
III.5. Orientation vers l'impact et la durabilité du projet	24
III.5.1. L'impact du projet.....	24
III.5.2. Facteurs de la durabilité des résultats.....	26
III.5.3. Capacité de répliquabilité du projet	27
IV. ANALYSE TRANSVERSALE ET ENSEIGNEMENTS CLES	27
IV.1. Facteurs de réussite et contraintes rencontrées	27
IV.1.1. Facteurs de réussite	27
IV.1.2. Contraintes rencontrées	28
IV.2. Bonnes pratiques et innovations identifiées.....	28
IV.3. Leçons apprises et éléments transférables à d'autres territoires	30
IV.4. Aspects transversaux.....	31
IV.4.1. Intégration du genre dans la mise en œuvre du projet.....	31
IV.4.2. Genre et engagement communautaire	31
IV.4.3. Non-discrimination et inclusion sociale	32
IV.4.4. Limites et marges d'amélioration.....	32
V. RECOMMANDATIONS	32
V.1. Recommandations stratégiques pour les partenaires et institutions locales	33
V.2. Recommandations opérationnelles pour la mise à l'échelle, la pérennisation ou la répliquabilité du modèle RINOVA	33
V.3. Recommandations transversales	34
VI. ANNEXES	36
ANNEXE 1 : LA MATRICE DES QUESTIONS EVALUATIVES	36
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN - GESTIONNAIRE DE PROJET (ARCS Tunisie / ARCS Italie)..	40
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN - PARTENAIRES TUNISIENS & ITALIENS	41
ANNEXE 4 : GUIDE D'ANIMATION - FOCUS GROUP (UNIQUE POUR TOUS LES GROUPES) ...	42
ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE - BENEFICIAIRES	43
ANNEXE 6 : PLANNING DES ENTRETIENS ET VISITES A TATAOUINE.....	45

LISTE DES ACRONYMES

RINOVA : Réhabilitation environnementale, nouvel emploi et valorisation du territoire à Tataouine

AICS : l'Agence Italienne de Coopération pour le Développement

IRA : l'Institut des Régions Arides

INP : l'Institut National du Patrimoine

OCDE-CAD : Organisation de Coopération et de Développement Économiques - Comité d'Aide au Développement

OSC : Organisation de la société civile

ONG : Organisation non-gouvernementale

ODD : Objectifs du développement durable

CEAS : Centro di Educazione Ambientale e allo Sviluppo Sostenibile

DSCG : Università di Cagliari - Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche

ODS : Office de Développement du Sud

CRDA : Commissariat Régional au Développement Agricole

ONAS : Office National de l'Assainissement

GDA : Groupements de Développement Agricole

SMSA Al-Inma : Société Mutuelle de Services Agricoles existante.

FTADD : Fédération Tourisme Authentique Destination Dahar (est une structure de type DMO (Destination Management Organisation) dédiée à la valorisation de la région du Jebel Dahar, dans le sud-est tunisien.)

RESUME EXECUTIF

Déployé entre octobre 2021 et décembre 2025 dans le gouvernorat de Tataouine, le projet RINOVA s'inscrit comme une démarche intégrée de développement territorial durable, de portée raisonnable mais de qualité substantielle. Financé par l'AICS à hauteur de 1 400 000 € sur un budget global de 1 779 200 €, et piloté par la municipalité de Nuoro en collaboration avec l'Organisation Italienne de la Société Civile ARCS APS et un consortium élargi de partenaires tunisiens et italiens, le projet affiche des résultats globalement satisfaisants, une **performance globale positive en dépit de contraintes contextuelles complexes**.

L'évaluation met en évidence trois conclusions majeurs. **(1)** D'une part, le projet se distingue par une forte pertinence et un alignement solide avec les besoins du territoire ainsi qu'avec les orientations nationales. **(2)** D'autre part, son efficacité opérationnelle est attestée par des réalisations concrètes et pérennes, même si certains résultats initialement visés ont dû faire l'objet d'ajustements en cours de route. **(3)** Enfin, l'impact observé demeure hétérogène : déjà structurant sur les plans institutionnel et patrimonial, il reste en phase de consolidation dans les dimensions environnementale et économique.

a- Profil des critères d'évaluation OCDE-CAD

Critère	Appréciation	Justification clé
Pertinence	5/5	Alignement confirmé avec priorités nationales tunisiennes, besoins de Tataouine identifiés, complémentarité partenaires validée
Cohérence	4/5	Logique interne solide ; diagnostic pertinent mais ayant sous-estimé complexité foncière et administrative
Efficacité	3.5/5	Majorité des résultats atteints ou avancés ; ajustements adaptatifs pertinents (PPP compostage, alternatives fermes)
Efficienne	4/5	80% budget vers résultats directs ; gestion adaptative et réactive par ARCS ; ressources bien mobilisées
Impact	3.5/5	Impacts patrimoniaux et institutionnels concrets ; impacts environnementaux et économiques encore progressifs
Durabilité	4/5	Appropriation institutionnelle confirmée ; viabilité économique en consolidation ; dépendances externes identifiées

b- Réalisations majeures

■ Environnement et Services urbains

Le projet a installé trois dispositifs structurants : un système photovoltaïque de 30 kWp pour pompage d'eaux traitées valide et fonctionnel, 2 unités de compostage : une, plus petite, aux objectifs de formation à l'IRA el Ghordhab et une autre au service du traitement des déchets collectés dans la zone pilote, gérée par la Municipalité de Tataouine et une zone pilote de collecte sélective porte-à-porte (Cité Elmahrajne, 500 ménages, équipée et opérationnelle depuis avril 2025). Des changements comportementaux en matière de tri à la source sont déjà observés parmi les habitants.

■ Économie locale et Revenus

Deux réorientations stratégiques ont augmenté la viabilité du modèle : **(1)** abandon de l'objectif de 10 fermes agricoles pour des raisons foncières structurelles et **(2)** pivot vers un partenariat public-privé avec l'entreprise ELThouraya des services agricoles plutôt que 5 micro-entreprises fragiles. Un point de vente collectif pour les GDA fonctionne avec succès à côté du Ksar, offrant des retombées modérées mais tangibles aux productrices. Les formations en commercialisation, gestion et marketing ont renforcé les compétences de maintes bénéficiaires GDA.

■ Patrimoine et Sensibilisation

La restauration du Ksar Ouled Soltane constitue un succès majeur du projet, menant à la préservation d'un monument national en péril tout en intégrant un point de vente fonctionnel et des activités génératrices de revenus. La Green Team, composée de 12 jeunes formés, anime régulièrement des actions de sensibilisation environnementale dans 4 écoles et 3 jardins scolaires aménagés, atteignant environ 2 000 élèves et 200 enseignants.

c- Facteurs de réussite

Cinq éléments clés permettent de comprendre les progrès observés. **(1)** En premier lieu, la mobilisation remarquable des acteurs institutionnels et des communautés locales, souvent au-delà des engagements initialement prévus, a joué un rôle déterminant. **(2)** Ensuite, la qualité de la coordination assurée par le chef de fil et ARCS caractérisée par une communication continue, une capacité d'adaptation pragmatique et une dynamique permanente de co-construction. **(3)** Par ailleurs, la complémentarité des partenaires italiens a permis de mobiliser des expertises techniques solides et de favoriser des transferts de compétences concrets. **(4)** À cela s'ajoute une démarche expérimentale progressive évitant les mises à l'échelle prématurées. **(5)** Enfin, l'approche intégrée du projet, articulant enjeux environnementaux, économiques, patrimoniaux et de gouvernance, a favorisé l'émergence d'effets croisés et de synergies durables.

d- Contraintes structurelles rencontrées

Trois grands types de contraintes ont freiné, ou à tout le moins limité, l'atteinte de certains résultats : **(1) contextuelles** : l'absence de terres publiques disponibles et irrigables, la complexité des procédures foncières et réglementaires, ainsi qu'un tissu entrepreneurial local encore restreint ; **(2) temporelles** : à la clôture du projet, certaines composantes telles que le compostage ou les partenariats public-privé, n'étaient que partiellement opérationnelles lors de notre mission de terrain, cela dit, après un suivi post-terrain Le compostage est opérationnel et le partenariat public-privé a été formalisé ; **(3) institutionnelles** : plusieurs dispositifs mis en place, dont la Green Team et certains partenariats, demeurant étroitement dépendants de la poursuite d'un accompagnement externe au-delà de la durée du projet. Par ailleurs, certaines procédures administratives, peu adaptées à la nature de ce type d'initiatives, ont engendré des délais significatifs, notamment l'attente prolongée d'autorisations ayant dépassé une année, ce qui a affecté de manière notable la faisabilité et le déroulement des activités.

e- Impacts observés et émergents

Dimension	État de l'impact	Caractérisation
Patrimonial	Significatif	Monument restauré, savoir-faire préservé, attractivité locale renforcée
Institutionnel	Structurant	Capacités municipales et partenaires renforcées, modes de collaboration multi-acteurs expérimentés
Social & Communautaire	Observable	Changements de pratiques en tri, sensibilisation environnementale amorcée, engagement citoyen progressif
Environnemental	Émergent	Potentiel confirmé mais impacts pleins dépendant de montée en charge du compostage et élargissement tri
Économique	Modéré-localisé	Point de vente fonctionnel offrant revenus modestes ; création d'emploi durable en maturation

f- Conditions de durabilité

La pérennité des résultats du projet s'articule autour de trois fondements ; **(1) appropriation institutionnelle confirmée** : la municipalité et l'IRA ont manifesté un engagement clair en faveur de la continuité et de l'ancrage des dispositifs mis en place. **(2) viabilité économique en consolidation** : les activités de compostage et le point de vente reposent sur des modèles économiques jugés crédibles, mais dont l'équilibre reste conditionné à une montée progressive en charge. **(3) dépendances identifiées** : la Green Team demeure financièrement tributaire de l'appui d'ARCS et nécessite une intégration plus formalisée au sein des structures institutionnelles.

g- Bonnes pratiques et innovations

BP1. Coordination de proximité et adaptative : Une coordination multi-acteurs fondée sur la présence terrain, la communication directe et la capacité d'ajustement continu a permis de maintenir la cohérence du projet malgré les contraintes contextuelles.

BP2. Complémentarité des expertises : L'articulation entre expertises locales, nationales et internationales a renforcé la qualité technique des actions tout en facilitant le transfert de compétences et l'appropriation locale.

BP3. Approche intégrée multi-sectorielle : La combinaison des dimensions environnementales, économiques et sociales a favorisé des synergies entre composantes et renforcé la cohérence globale de l'intervention.

BP4. Valorisation des ressources et savoir-faire locaux : L'ancrage du projet dans l'identité territoriale et les ressources locales a renforcé l'appropriation par les acteurs et la légitimité des actions engagées.

BP5. Consolidation des chaînes de valeur avant extension : La structuration progressive des chaînes de valeur, notamment du compostage, avant toute logique d'extension territoriale a réduit les risques de non-viabilité économique et opérationnelle.

BP6. Incomplétude maîtrisée comme levier de durabilité : L'acceptation de dispositifs évolutifs à la clôture du projet a favorisé l'appropriation par les acteurs locaux et renforcé la capacité d'adaptation et de pérennisation des dynamiques engagées.

h- Leçons apprises

L1. Temporalité progressive des impacts : Les dispositifs environnementaux/économiques nécessitent 6-8 ans pour impacts consolidés (vs 3-4 ans initialement prévus).

L2. Maîtrise administrative déterminante : Anticipation des procédures foncières/administratives dès la phase de conception, l'absence de cela est critique et a ralenti certaines composantes.

L3. Ancrage institutionnel conditionne la durabilité : Les Dispositifs intégrés dans mandats institutionnels existants sont plus durables que des structures autonomes dépendantes d'aide externe.

L4. Ambitions économiques doivent correspondre aux capacités réelles : Consolidation progressive autour des points de vente uniques plus viable que la multiplication fragile de microcircuits.

L5. Les ressources humaines doivent être finement calibrées : leur mobilisation doit être calibrée de manière à concilier exigences techniques, contraintes budgétaires et seuils indicatifs des bailleurs.

L6. Engagement communautaire a des limites structurelles : Volontarisme s'érode sans perspectives économiques claires, reconnaissance formelle ou mécanismes d'incitation financière.

L7. Flexibilité de gestion essentielle face aux chocs : les Réorientations stratégiques préservant les objectifs tout en ajustant les modalités, ont favorisé l'efficacité opérationnelle.

i- Recommandations prioritaires

Stratégiques : (1) Consolider une logique d'impact par étapes assumée, notamment pour compostage et économie locale ; (2) Articuler les ambitions économiques avec les capacités réelles du territoire ; (3) Anticiper risques administratifs et fonciers dès la conception ;

Opérationnelles : (4) Intégrer une expertise juridique dédiée dans la conception et la mise en œuvre des projets ; (5) Renforcer équipements productifs des bénéficiaires ; (6) Adapter davantage les formations aux horaires et capacités réelles ; (7) Améliorer anticipation contraintes administratives.

Transversales : (8) Renforcer les outils de suivi-capitalisation ; (9) Intégrer explicitement genre et inclusion ; (10) Renforcer la communication stratégique et la visibilité ciblée ; (11) Anticiper la mise à l'échelle et la répliquabilité dès la conception

Conclusion

Le projet RINOVA a posé des bases institutionnelles, techniques et sociales robustes en faveur d'un développement territorial durable dans le gouvernorat de Tataouine. Si certains impacts restent encore en phase d'amorçage, l'initiative atteste néanmoins d'une solidité tant sur le plan conceptuel qu'opérationnel, ainsi que d'une réelle capacité d'ajustement face aux contraintes du contexte local. La pérennisation de ces avancées reposera sur le renforcement et la sécurisation des partenariats, l'extension progressive des dispositifs pilotes et une meilleure intégration au sein des structures institutionnelles locales. À ce titre, l'approche portée par RINOVA constitue un cadre de référence pertinent et répliquable à d'autres territoires confrontés à des enjeux similaires, à condition d'anticiper plus finement les risques administratifs et de clarifier, en amont, les modalités de financement post-projet.

I. INTRODUCTION

Ce document constitue le rapport final de l'évaluation externe du projet RINOVA, lancé en octobre 2021 pour 36 mois (prolongé d'un an). Mis en œuvre à Tataouine (sud Tunisie), il impulse un développement local durable intégrant environnement, social et économie. Cofinancé par AICS, coordonné par la Municipalité de Nuoro (Italie) avec un consortium italo-tunisien (**ARCS, Université de Cagliari, è-comune, Alternatura, Associazione Città della Terra Cruda, Municipalité de Tataouine, IRA, INP**).

L'évaluation indépendante analyse pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité (critères OCDE-DAC) et thèmes transversaux. Elle met en évidence réalisations, enseignements, contraintes et formule des recommandations opérationnelles/stratégiques.

I.1 Contexte du projet RINOVA et justification de l'évaluation

RINOVA répond à des enjeux environnementaux, climatiques et socio-économiques à Tataouine : disparités régionales, services publics limités, chômage. Atouts : identité culturelle, patrimoine, tourisme durable, économie sociale, ressources locales.

Objectifs : (1) Renforcer gouvernance déchets et eaux usées ; (2) Développer capacités inclusives de gestion territoriale (revenus et emplois). Partenariat Sardaigne-Tataouine pour échanges techniques et gouvernance. Le projet est pour réduire disparités, soutient jeunes et femmes et renforce acteurs locaux.

I.2 Méthodologie et approche adoptée

La mission d'évaluation s'est structurée autour de **trois phases principales** et complémentaires. La section suivante détaille ainsi la méthodologie adoptée pour la conduite de cette mission d'évaluation, en présentant ses principes directeurs, ses outils et ses étapes clés, tout en explicitant les principales limites de la mission d'évaluation.

I.2.1 Approche adoptée

L'évaluation suit les normes et le glossaire OCDE-DAC : Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Impacts et Pérennité, plus aspects transversaux (égalité des sexes, non-discrimination, inclusion).

Critères DAC considérés :

Pertinence/adéquation stratégique ; Validité & cohérence conception ; Efficience (résultats/moyens) ; Efficacité (ressources) ; Impact/pérennité ; Transversaux.

ARCS a identifié et mobilisé les bénéficiaires et acteurs pour entretiens et focus groups, avec appui réel au niveau du terrain.

I.2.2. Phase de démarrage

À la suite de la réunion de cadrage réunissant l'équipe d'évaluation et L'équipe d'ARCS en Tunisie qui a permis d'approfondir la compréhension du projet et des attentes liées à cette mission, il a été convenu qu'au cours de la phase de démarrage et d'analyse documentaire, les consultants procéderont à une étude documentaire, ce qui leur permettra de prendre connaissance des informations nécessaires à cette évaluation.

Une **matrice d'évaluation** a été élaborée afin d'organiser la collecte et l'analyse des données autour des critères du **CAD de l'OCDE** tout en intégrant des thématiques transversales. Pour chaque critère, cette matrice a précisé les questions évaluatives, les indicateurs de mesure, les sources d'information ainsi que les cibles d'enquête.

En parallèle, l'équipe a conçu l'ensemble des **outils de collecte de données**, incluant des guides d'entretiens semi-structurés adaptés aux gestionnaires du projet ainsi que des partenaires, des questionnaires quantitatifs et des guides de focus groups, ainsi que des grilles d'observation directe destinées aux visites de terrain. A la fin de cette phase **un rapport de démarrage expliquant** la méthodologie à adopter, la **planification logistique** et le calendrier à suivre a été livré et validé avec l'équipe du projet.

I.2.3. Phase de terrain et de collecte de données

La phase de terrain de l'évaluation, étalée du 16 au 19 décembre 2025. Cette phase a été mise en œuvre selon une approche consultative et transparente et avait fait appel, aux méthodes et outils suivants :

- **13 Entretiens semi structurés** avec les parties prenantes du projet au niveau central, régional et international.
- **2 Focus groupes**, un avec les femmes membres des GDA de Tataouine (régions concernées par le projet) et un avec la Green Team.
- Observation directe lors des visites de terrain.
- **14 Questionnaires** répartis entre les membres GDA et la Green Team.

I.2.4. Phase de Clôture

À l'issue des entretiens menés avec les différents acteurs, les consultants ont élaboré le **rapport de l'évaluation** et réalisé les analyses nécessaires. Cette étape a reposé sur une triangulation approfondie entre les données qualitatives, les résultats quantitatifs et les constats de terrain.

Des constats structurés ont ainsi été produits pour chaque critère du CAD de l'OCDE et les thématiques transversales. Chaque constat a fait l'objet d'une synthèse argumentée, étayée par des éléments empiriques des sources mobilisées, avec un degré de confiance reflétant leur solidité et convergence.

Ces premiers résultats ont nourri **un rapport préliminaire** regroupant constats par critère, facteurs de réussite et contraintes, bonnes pratiques, ainsi que des recommandations opérationnelles et stratégiques initiales.

Ce document a servi de base à l'atelier de restitution. Cet échange a permis de discuter les constats préliminaires, affiner les analyses, hiérarchiser les recommandations et dégager des perspectives communes.

À l'issue, **un rapport final consolidé intègre tous les retours**. Une présentation PPT complète le rapport écrit pour restituer visuellement les constats clés, facteurs de succès, bonnes pratiques et recommandations prioritaires.

I.3. Champ et limites de l'évaluation

De prime abord, la temporalité de la mission constitue une limite majeure. L'évaluation a été réalisée alors que certaines composantes du projet, notamment l'unité de compostage et les dispositifs de partenariat public-privé associés, venaient d'entrer en phase de mise en service.

La diversité et l'hétérogénéité des composantes du projet constituent également une limite analytique. Le caractère multisectoriel de RINOVA (environnement, économie locale, patrimoine, emploi, coopération internationale) rend complexe toute comparaison homogène des résultats et impose une lecture différenciée des performances selon les axes, limitant la lisibilité globale de l'impact.

Tout compte fait, la mission s'est déroulée dans un contexte institutionnel et administratif évolutif, marqué par des changements de priorités, des contraintes réglementaires et des

dynamiques locales spécifiques, indépendantes du projet. Ces facteurs externes ont influencé certaines activités sans pouvoir être pleinement maîtrisés par les équipes.

Ces limites n'invalident pas les conclusions, mais invitent à les interpréter avec prudence, notamment sur l'impact et la durabilité à long terme.

II. Objectifs, composantes et résultats attendus du projet

Le tableau ci-dessous décrit les objectifs, composantes et résultats attendus du projet RINOVA, tels que définis dans son **cadre logique de référence**.

Niveau de la logique d'intervention	Intitulé	Description / Activités associées
Objectif général		Contribuer à la promotion d'un développement territorial durable et résilient face au changement climatique dans la zone urbaine de Tataouine, en intégrant les dimensions environnementales, économiques et sociales dans un contexte de fortes vulnérabilités structurelles et climatiques.
Objectif spécifique 1		Renforcer la gouvernance de la gestion des déchets et des eaux usées à Tataouine à travers des améliorations techniques, organisationnelles et institutionnelles, et en favorisant la coopération entre acteurs publics, privés et communautaires.
Résultat 1.1	Amélioration des services environnementaux	L'Amélioration de la gestion des eaux usées, des boues d'épuration et des services municipaux de gestion des déchets dans la zone urbaine de Tataouine.
	Activité 1.1.1	Actions pour l'amélioration technique des conditions d'utilisation des eaux usées issues de la purification à la station d'épuration (STEP) de Tataouine.
	Activité 1.1.2	Actions pour l'amélioration technique des conditions d'utilisation des boues d'épuration à la station STEP de Tataouine.
	Activité 1.1.3	Actions pour le renforcement de la gouvernance de la collecte séparée des déchets solides municipaux.
Résultat 1.2	Partenariats institutions-micro-entreprises créés	Création de partenariats entre institutions et micro-entreprises pour la gestion des eaux usées, des boues et des déchets.
	Activité 1.2.1	Création de dix fermes au profit de jeunes sur des terres relevant du CRDA.
	Activité 1.2.2	Création de cinq entreprises de compostage.
	Activité 1.2.3	Renforcement de la SMSA Al Inma en tant qu'acteur clé de la valorisation des ressources issues de la gestion des déchets.

Objectif spécifique 2	Renforcer les capacités à promouvoir des formes inclusives et durables de gestion des terres, fondées sur la création de revenus et d'emplois, notamment à travers le marketing territorial et la valorisation des ressources locales.	
Résultat 2.1	Capacité de promotion territoriale renforcée	Amélioration de la capacité des institutions à promouvoir le territoire à travers ses productions typiques et le tourisme (marketing territorial).
	Activité 2.1.1	Actions d'éducation à l'environnement et d'amélioration du territoire.
	Activité 2.1.2	Actions de Renforcement de l'intégration entre les entreprises créées et les circuits existants, notamment TATAOUI et FTADD.
	Activité 2.1.3	Actions de Renforcement des capacités des acteurs publics et privés locaux en matière de valorisation des ressources locales.

II.1 Acteurs impliqués et mécanismes de gouvernance

Le projet est mis en œuvre sur le terrain par ARCS APS, un acteur stratégique majeur dans la gouvernance du projet RINOVA. Il s'agit du cadre institutionnel qui garantit le pilotage global, la cohérence méthodologique et la conformité aux exigences du bailleur.

D'autre part, RINOVA s'appuie sur un **partenariat riche et multidimensionnel**, impliquant des institutions publiques, des organismes techniques, des centres de recherche, des OSC et des collectivités territoriales. L'ensemble de ces acteurs sont engagés à différents niveaux dans la mise en œuvre du projet.

II.2.1. Commanditaire (ARCS APS)

ARCS, avec son équipe en Tunisie, constitue le partenaire opérationnel principal direct sur le terrain, avec un rôle central dans la mise en œuvre locale :

- Supervision des activités menées dans le gouvernorat de Tataouine ;
- Coordination continue avec les institutions publiques tunisiennes ;
- Mise à disposition des éléments nécessaires à l'évaluation (données, rapports, documents administratifs, outils de suivi) ;
- Facilitation de l'accès aux jeunes bénéficiaires, aux OSC locales, aux autorités régionales et aux communautés impliquées.

La Municipalité de Nuoro, appuyée par ARCS APS, intervient pour l'appui stratégique et méthodologique :

- Veiller à l'alignement global du projet avec les orientations initiales ;
- Assurer le respect des standards exigés par le bailleur ;
- Gérer la coordination transnationale avec les partenaires italiens ;
- Garantir la qualité des échanges, transferts de compétences et apprentissages entre la Sardaigne et la Tunisie.

II.2.2. Partenaires impliqués

PARTENAIRES ITALIENS :

- **Chef de file du partenariat** : Municipalité de Nuoro (Italie) assure la coordination générale, expertise gouvernance environnementale et gestion des déchets.
- **è-Comune srl** (société Municipalité Nuoro) : responsable technique gestion déchets, périmètre pilote
- **Centro di Educazione Ambientale e allo Sviluppo Sostenibile (CEAS) Nuoro** : éducation environnementale, formation jeunes éducateurs tunisiens.
- **Associazione Internazionale Città della Terra Cruda** : restauration Ksar Ouled Soltane, promotion patrimoine terre crue.
- **Università di Cagliari - Dipartimento di Scienze Chimiche e Geologiche (DSCG)** : irrigation, gestion eaux usées, suivi scientifique.
- **Associazione Piccoli Progetti Possibili** : appui technique et organisationnel.
- **ARCI Sud Sardegna** : coordination transnationale, échanges bonnes pratiques, gouvernance.

PARTENAIRES TUNISIENS

Institutions publiques et organismes techniques :

- **Institut des Régions Arides (IRA)** : expertise environnement et agroécologie.
- **Office de Développement du Sud (ODS)** : appui institutionnel développement territorial.
- **Municipalité de Tataouine** : gestion déchets, mise en œuvre périmètre pilote.
- **Institut National du Patrimoine (INP)** : supervision restauration Ksar Ouled Soltane.

Parties prenantes du projet :

- **Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA)** : gestion terres agricoles, irrigation 30 ha eaux traitées.
- **Office National de l'Assainissement (ONAS)** : gestion station épuration (STEP) Tataouine Nord-El Ghordhab.

Acteurs économiques et associatifs :

- **Groupements de Développement Agricole** : bénéficiaires et partenaires circuits production/commercialisation.
- **FTADD et réseaux touristiques locaux** : intégration circuit touristique, marketing territorial.

II.2. Bénéficiaires directs et indirects

CATÉGORIE	BÉNÉFICIAIRES	NATURE
	Jeunes femmes et hommes du gouvernorat de Tataouine	Sélection et accompagnement pour la création de micro-entreprises agricoles (irrigation des 30 ha), participation à l'unité de compostage, formations en pratiques agricoles innovantes,

BÉNÉFICIAIRES DIRECTS		entrepreneuriat, gouvernance locale et marketing territorial.
	Porteurs de projets agricoles	Accès aux terres du CRDA, utilisation des eaux usées traitées et des boues valorisées, accompagnement technique et organisationnel.
	Jeunes formés en éducation environnementale, tourisme et patrimoine	Renforcement des capacités, animation d'activités de sensibilisation, implication dans les circuits touristiques et patrimoniaux.
	Institutions tunisiennes partenaires (CRDA, INP, ONAS, Municipalité de Tataouine, ODS, IRA, ANGED, etc.)	Renforcement des capacités techniques et institutionnelles en matière de gestion des eaux usées et des boues, gouvernance des déchets, valorisation du patrimoine et pilotage territorial.
	Structures touristiques et culturelles locales	Bénéfice direct de la restauration du Ksar Ouled Soltane, développement de circuits touristiques, mise en place d'un label écologique territorial et amélioration de l'attractivité du territoire.
	Ménages et usagers de la zone pilote de collecte des déchets	Amélioration des services municipaux de gestion des déchets, participation aux dispositifs de tri et de sensibilisation environnementale.
BÉNÉFICIAIRES INDIRECTS	Communautés locales du gouvernorat de Tataouine	Amélioration du cadre de vie, réduction des nuisances environnementales, retombées économiques locales et renforcement de la cohésion sociale.
	Agriculteurs de la région	Accès indirect à des solutions durables (compost, irrigation), diffusion des pratiques agricoles innovantes et résilientes au climat.
	Entreprises touristiques et économiques locales	Bénéfices liés à la valorisation du patrimoine, au marketing territorial et à l'augmentation de l'attractivité touristique.
	Enfants, élèves et familles	Sensibilisation environnementale, amélioration de l'environnement urbain et rural, effets à long terme sur les comportements écologiques.
	Acteurs institutionnels tunisiens et italiens	Capitalisation des expériences, transfert de compétences, renforcement des partenariats de coopération territoriale et institutionnelle.
	Population urbaine de Tataouine	Bénéfices indirects liés à l'amélioration de la gestion des déchets, des eaux usées et à la protection de l'environnement.

III. RESULTATS DE L'EVALUATION

La présente section couvre l'analyse évaluative du projet RINOVA au regard des critères « Pertinence, Cohérence, Efficacité, Efficience, Impacts et durabilité », tel que défini par le cadre de référence OCDE-CAD permettant une analyse globale de la logique d'intervention, de son avancement et de sa contribution au développement durable du territoire de Tataouine

III.1. *Pertinence* : adéquation des objectifs du projet avec les besoins territoriaux, politiques nationales et priorités locales

L'analyse de la pertinence s'attachera à examiner, d'une part, l'alignement du projet avec les priorités nationales tunisiennes et les engagements internationaux en matière de développement durable, de gouvernance environnementale et de résilience climatique ; d'autre part, l'adéquation des interventions proposées avec les besoins concrets et les vulnérabilités identifiées au niveau local ; et enfin, la manière dont le projet s'est articulé avec les initiatives existantes portées par les partenaires institutionnels, associatifs et territoriaux

III.1.1. Alignement du projet avec les priorités nationales et internationales

En effet, les entretiens menés avec les acteurs institutionnels confirment un **fort alignement avec les mandats publics**. La municipalité de Tataouine souligne que le projet répond directement à ses missions fondamentales de **réduction des déchets**, et d'**amélioration de l'environnement urbain**, tout en contribuant à l'émergence d'une **culture du tri-sélectif** pour les citoyens. De même, l'Institut National du Patrimoine considère que l'intervention de RINOVA a été déterminante pour la **préservation d'un monument national protégé**, dans un contexte marqué par la rareté des financements publics et la complexité du régime foncier des Ksour.

Sur le plan environnemental, le projet s'est aligné avec les engagements internationaux de la Tunisie relatifs à la **lutte contre la pollution**, à la **valorisation des déchets organiques** et à la **promotion de solutions d'économie circulaire**, notamment à travers la mise en place d'une unité pilote de compostage reposant sur un partenariat public-privé (PPP). Les acteurs techniques et économiques interrogés confirment que cette approche contribue prioritairement à l'amélioration de l'environnement avant même toute considération de rentabilité financière.

Pour finir, les actions menées en faveur des **femmes membres des GDA** et des **jeunes engagés au sein de la Green Team** s'inscrivent dans les cadres internationaux de **promotion de l'égalité de genre**, de **participation citoyenne** et de **renforcement du capital humain**, en cohérence avec les ODD, notamment ceux relatifs à l'égalité des sexes, au travail décent, aux villes durables et à la consommation responsable.

III.1.2. Adéquation avec les besoins identifiés des bénéficiaires dans la région de Tataouine

L'analyse des focus groups et des entretiens individuels met en évidence une **forte adéquation entre les interventions du projet et les besoins réels des bénéficiaires** dans la région de Tataouine, besoins identifiés dans le cadre du diagnostic d'avant-projet et largement partagés par les acteurs locaux.

Pour les **GDA**, le projet a répondu à un besoin prioritaire d'**infrastructures fonctionnelles**, d'**accès au marché** et de **renforcement des capacités**, et ce en matière de commercialisation, de gestion financière et de valorisation des produits du terroir

Quant aux **jeunes membres de la Green Team**, le projet a répondu à un besoin inédit en matière d'**éducation environnementale appliquée**, dans un contexte où aucune initiative structurée de compostage ou de sensibilisation écologique n'existait auparavant à Tataouine. L'approche combinant formations théoriques, actions de terrain (porte-à-porte, campagnes de sensibilisation) et accompagnement humain a été jugée particulièrement pertinente, car elle a permis non seulement l'acquisition de compétences, mais également un **changement concret des comportements individuels et collectifs**.

III.1.3. Complémentarité avec les initiatives partenaires

RINOVA se distingue par une **forte complémentarité** avec les initiatives des partenaires locaux, nationaux et internationaux, fondée sur une logique de co-construction.

Avec la **municipalité de Tataouine**, les actions se sont articulées aux services municipaux existants (collecte déchets, mobilisation ressources humaines, sensibilisation citoyens), renforçant l'appropriation institutionnelle et positionnant la municipalité comme acteur central de la durabilité.

L'**Institut National du Patrimoine** a combiné expertise publique et flexibilité associative pour une restauration difficile par financements publics classiques. Le **partenariat public-privé** du compostage illustre la complémentarité public (environnement, réduction déchets) et privé (valeur, revenus), assurant la viabilité.

Enfin, la **coopération italo-tunisienne** a apporté expertise technique via échanges, missions et visites, inscrivant RINOVA dans un apprentissage mutuel.

III.2. *Cohérence* : articulation entre les composantes du projet et complémentarités avec d'autres initiatives ou acteurs

Il s'agit d'analyser dans quelle mesure le diagnostic posé au départ et les hypothèses retenues étaient en phase avec les réalités locales, si les objectifs formulés s'inscrivent de manière

logique par rapport aux résultats attendus, et si les choix méthodologiques opérés étaient pertinents au regard des enjeux identifiés.

III.2.1. Validité des hypothèses et du diagnostic initial

Le diagnostic initial ayant sous-tendu la conception du projet RINOVA apparaît globalement **pertinent et bien ancré dans les réalités territoriales du gouvernorat de Tataouine**, comme en témoignent les constats convergents issus des entretiens avec les acteurs institutionnels, économiques et communautaires.

Hypothèses clés largement validées :

- Déficits en gestion déchets, sensibilisation environnementale, valorisation organique.
- Faible capacité d'investissement des acteurs locaux, en particulier des GDA et des structures communautaires.
- Vulnérabilité patrimoine (Ksour : financements rares, contraintes foncières)
- Le **potentiel d'engagement des jeunes et des femmes** en tant qu'acteurs du changement.

Les focus groups confirment que ces hypothèses correspondaient aux besoins effectivement ressentis par les bénéficiaires.

Nonobstant, certains entretiens mettent en évidence que le diagnostic initial a **partiellement sous-estimé l'ampleur des contraintes administratives, foncières et institutionnelles**. Ces facteurs, bien que connus, se sont révélés plus structurants que prévu.

III.2.2. Cohérence des objectifs et des résultats attendus

Dans sa conception, RINOVA présente une **cohérence interne satisfaisante** entre objectifs stratégiques, résultats attendus et activités, particulièrement dans les axes environnement, économie locale et patrimoine.

Les objectifs environnementaux (réduction déchets, tri sélectif, compostage) se relient directement à des résultats concrets : unité pilote compostage, bacs tri, campagnes porte-à-porte, renforcement capacités municipales et communautaires. Les entretiens avec la municipalité et la Green Team confirment des changements de pratiques et implication citoyenne accrue.

De même, **les objectifs de valorisation économique** (appui GDA et entreprises sociales) se traduisent par rénovation du locaux, points de vente, accès marchés, compétences gestion et commercialisation. Les bénéficiaires reconnaissent cette cohérence, malgré contraintes matérielles persistantes limitant certains résultats.

L'objectif de préservation du patrimoine est cohérent avec le restauration du Ksar, valorisation savoir-faire, synergies artisanat et économie locale. L'INP note que sans le projet, ces résultats n'auraient pas été atteints si vite.

Néanmoins, il s'avère inévitable de mentionner que l'analyse met en évidence que certains résultats attendus, notamment ceux liés à la montée en échelle de certaines composantes (lagunage), reposaient sur des conditions préalables qui n'étaient pas entièrement maîtrisées par le projet, ce qui a limité leur pleine réalisation.

III.2.3. Adéquation des approches méthodologiques

Globalement, les approches méthodologiques de RINOVA sont **adaptées au contexte local** et aux profils des bénéficiaires, constituant un point fort du projet. **L'approche participative**, mêlant sensibilisation communautaire, formations pratiques et accompagnement de proximité, est particulièrement appréciée. Les focus groups soulignent l'utilité concrète des formations, applicables avec suivi post-formation, favorisant appropriation des compétences et confiance des bénéficiaires dans leur capacité d'action.

L'approche multi-acteurs et partenariale, impliquant municipalité, institutions nationales, entreprises privées et sociales, GDA et partenaires internationaux, croise expertises complémentaires et mutualise les ressources. Les échanges trans méditerranéens avec l'Italie apportent savoir-faire, comparaison de modèles et nouvelles pratiques.

Par ailleurs, **le recours à des projets pilotes** (cité pilote pour le tri, unité pilote de compostage, restauration ciblée d'un Ksar) constitue une approche méthodologique pertinente pour tester des solutions innovantes dans un contexte à forte contrainte, avant une éventuelle réplique.

III.3. Efficacité : degré d'atteinte des résultats et effets observables sur les bénéficiaires

L'analyse de l'efficacité révèle une performance globalement positive, marquée par des acquis tangibles dans tous les domaines d'intervention, tout en reconnaissant que certains objectifs ont été ajustés ou prolongés en raison de contraintes contextuelles et institutionnelles.

III.3.1 Réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs - Bilan constructif

L'analyse du cadre logique met en évidence que le projet a atteint, ou fait progresser de manière substantielle, la majorité de ses objectifs, et ce avec des niveaux de réalisation variables selon les différents axes d'intervention.

Résultat R.1.1 (La gestion des eaux usées, des boues et des déchets urbains a été améliorée)

Le projet a produit des avancées majeures parmi lesquelles :

- **Système photovoltaïque pour le pompage** ; Cette infrastructure de 30 kWp est aujourd'hui achevée et opérationnelle (contrat signé en mars 2023, travaux finalisés). Elle a été développée dans le cadre d'une collaboration solide avec le CRDA et les partenaires techniques concernés. Les délais observés dans la mise en service finale relèvent essentiellement de contraintes administratives, notamment les procédures de validation

auprès de la STEG et la sélection d'un prestataire fiable, et n'affectent pas la viabilité technique de la solution retenue. Il s'agit d'une première à l'échelle régionale, qui démontre concrètement la faisabilité du pompage agricole alimenté par des énergies renouvelables.

- **Amélioration de la gestion des eaux usées** ; L'Université de Cagliari, en partenariat avec l'IRA, a proposé puis validé la mise en place d'un bassin de lagunage reposant sur un système de traitement par filtration naturelle, visant à améliorer la qualité des eaux en sortie de la STEP, au-delà des prévisions techniques initialement envisagées. Les études de faisabilité conduites en 2023-2024 confirment la pertinence et la viabilité de cette solution, qui représente un gain environnemental notable par rapport au scénario de départ. Si le déploiement complet du périmètre irrigué prévu sur 30 hectares s'est heurté à des contraintes foncières complexes, caractéristiques du contexte tunisien (notamment en matière de droits de propriété et de procédures administratives) le projet a néanmoins permis d'identifier et d'explorer des alternatives crédibles, telles que des accords avec des SMSA ou le recours à des terrains privés. Ces options, bien que non finalisées à la clôture, constituent des pistes concrètes pour une mise en œuvre ultérieure.
- **Unité expérimentale de compostage** ; Cette unité a été conçue et mise en place de manière pleinement fonctionnelle, avec l'acquisition des équipements nécessaires et l'achèvement des infrastructures en janvier 2024 au sein de l'IRA El Ghordhab. Inexistant dans la région avant le projet, cet équipement a permis d'élaborer des formules de compost adaptées aux spécificités locales et de renforcer les compétences de techniciens du territoire. Par ailleurs, une seconde unité de compostage a été installée en partenariat avec la municipalité. Elle constitue aujourd'hui un socle opérationnel crédible pour le développement de la valorisation des déchets, un enjeu environnemental central pour la région.
- **Système pilote de collecte différenciée** ; la zone pilote (Cité Elmahrajne, couvrant 500 ménages et 100 usagers non domestiques) a été clairement délimitée, avec un plan de gestion validé par l'ensemble des partenaires en avril 2023. Les équipements ont été pleinement intégrés au dispositif municipal, incluant 440 conteneurs, un camion, une mini-chargeuse ainsi qu'un personnel dédié. Cette composante constitue une réalisation aboutie et pose les bases d'un modèle de gouvernance reproductible dans d'autres zones de la ville. Des évolutions positives des comportements en matière de tri à la source sont d'ores et déjà perceptibles, ouvrant la voie à une extension progressive du dispositif.

Résultat R.1.2 (Des micro-entreprises et des circuits économiques ont été créés)

Le projet a produit des résultats adaptatifs et prometteurs dont :

- **Gestion des défis fonciers** ; Bien que l'objectif initial de 10 fermes agricoles ait été confronté à des obstacles fonciers structurels (absence de terres publiques disponibles à proximité de la STEP et complexité de la régulation foncière tunisienne), le projet a toutefois démontré de la résilience en explorant des modèles alternatifs en annulant tout simplement cette partie du projet. Cette flexibilité adaptative reflète une capacité à apprendre et à réorienter face à des contraintes réelles.
- **Partenariat public-privé (PPP) pour le compostage** ; Plutôt que de créer 5 micro-entreprises de compostage fragiles, le projet s'est réorienté vers un modèle de partenariat public-privé plus viable et durable avec l'entreprise EL Thouraya des services agricoles. Ce PPP, intègre la municipalité et l'entreprise, et démontre une plus grande solidité institutionnelle. Ce modèle constitue une innovation gouvernementale et une approche plus durable pour la gestion commerciale du compostage territorial.
- **Point de vente collectif pour les GDA** ; Cette infrastructure a été réalisée avec succès à proximité du Ksar Ouled Soltane et est aujourd'hui pleinement opérationnelle. Le point de vente mis en place a démontré son utilité en renforçant la visibilité des GDA et en facilitant leur accès au marché. Les revenus générés, bien que demeurant modestes, constituent une amélioration concrète pour les femmes productrices concernées. Par ailleurs, l'existence de ce point de vente de référence ouvre des perspectives réalistes de réplication dans d'autres quartiers ou sur des sites à vocation touristique.

Résultat R.2.1 (La valorisation du patrimoine et la sensibilisation environnementale ont été menées et consolidées)

Les résultats obtenus sont particulièrement significatifs :

- **Restauration du Ksar Ouled Soltane** ; Succès majeur : Ce monument national, protégé mais en péril, a été restauré sous la supervision de l'Institut National du Patrimoine, grâce au co-financement du projet RINOVA. Sans cette intervention, le Ksar aurait continué à se détériorer. La restauration intègre maintenant un point de vente fonctionnel, reliant patrimoine et économie locale. Les travaux ont également permis la préservation des savoir-faire locaux en maçonnerie et restauration, un acquis immatériel d'importance.
- **Actions impactantes de la Green Team** ; 12 jeunes ont été sélectionnés et formés sur la base de critères méritocratiques. 4 écoles bénéficient désormais d'activités structurées d'éducation à l'environnement, et 3 jardins scolaires potagers ont été aménagés. La Green Team organise régulièrement des ateliers de sensibilisation (ateliers scolaires, participation à des événements locaux, action porte-à-porte pour la zone pilote pour le tri et la collecte des déchets organiques) et diffuse également ses messages via les réseaux sociaux. Bien que son financement dépende encore d'ARCS, cette structure se distingue

surtout par l'engagement citoyen de ses membres, qui jouent un rôle actif dans la sensibilisation de leur communauté. Elle témoigne ainsi d'une capacité réelle à impulser, à son échelle, un changement progressif des mentalités autour des enjeux portés par le projet. Dans cette perspective, sa pérennité ne repose pas sur une logique de rémunération des actions de sensibilisation à long terme (ce qui n'était d'ailleurs pas envisagé initialement) mais davantage sur la consolidation de cette dynamique volontaire et citoyenne.

- **Sensibilisation scolaire** ; Un grand nombre d'élèves et d'enseignants ont pris part à des activités de sensibilisation à l'environnement, comprenant des formations pratiques, des visites de terrain et des projets de compostage au sein des écoles. Les retours des éducateurs indiquent un véritable changement de comportement et d'attitude chez les jeunes, notamment en matière de protection de l'environnement et de tri des déchets.

III.3.2 Effets observables sur les bénéficiaires - Impact réel documenté

De prime abord, RINOVA a renforcé les capacités des bénéficiaires directs (GDA, Green Team). Les formations ont amélioré la gestion financière, le marketing et la valorisation des produits des GDA ; le point de vente collectif assure une clientèle régulière et stabilité commerciale. La Green Team a acquis compétences en éducation environnementale et anime activement les sensibilisations, confirmant efficacité et pertinence du dispositif.

La municipalité gagne en gestion des déchets et coordination multi-acteurs ; l'INP réalise une restauration majeure via co-financement.

Enfin, citoyens et écoles, sensibilisés aux enjeux environnementaux et tri, évoluent dans leurs pratiques, surtout chez les jeunes. Ces changements comportementaux forment un socle durable pour une transformation locale progressive.

III.4. **Efficiences** : utilisation des ressources humaines, techniques et financières par rapport aux résultats obtenus

Nous allons voir dans quelle mesure les moyens financiers, humains et organisationnels ont été utilisés de manière optimale au regard des objectifs poursuivis et des effets produits tout en évaluant la pertinence des dispositifs de coordination, de gestion et de mise en œuvre au regard des contraintes du contexte et des résultats atteints.

III.4.1. Mobilisation des ressources financières

L'analyse du budget initial de RINOVA montre une mobilisation financière cohérente avec les objectifs et composantes du projet. La structure priorise les dépenses opérationnelles : appui bénéficiaires (rénovation locaux, équipements, formations), expertises locales/internationales, pour des résultats concrets et ancrés localement.

Budget total consolidé : **1 779 200 €** (AICS : 1 400 000 € / 78,68% ; cofinancement consortium Nuoro : 379 200 € / 21,32%), témoignant d'un engagement substantiel des partenaires pour crédibilité et soutenabilité.

La répartition prioritaire est comme suit :

- Ressources humaines : 715 540 € (40,21%)
- Investissements, équipements et services techniques : 697 300 € (39,19%)
- Activités : 163 065 € (9,16%)
- Frais généraux : 131 595 € (7,40%)
- Suivi-évaluation : 26 000 € (1,46%)
- Communication et visibilité : 18 400 € (1,03%)
- Services : 27 300 € (1,53%)

Dans les 80% de la répartition budgétaires entre les ressources humaines et l'investissement structurants, limitant les coûts indirects.

L'analyse comparative entre le **budget initial (originaire)** et le **budget ajusté** montre que les variations budgétaires observées demeurent **contenues et maîtrisées**, sans remise en cause de l'architecture financière globale du projet.

Par ailleurs, des **contraintes administratives et foncières**, rencontrées dans certaines composantes, ont entraîné des retards dans l'exécution de certaines lignes budgétaires, affectant temporairement le rythme de décaissement et la capacité d'absorption des fonds.

III.4.2. Efficience des ressources humaines et organisationnelles

Les entretiens avec partenaires institutionnels (municipalité, INP) révèlent une forte implication des ressources humaines locales, souvent au-delà des prévisions. La municipalité a mobilisé personnel, matériel et logistique supplémentaires pour soutenir les activités, améliorant l'efficience sans surcoûts directs.

Chez les bénéficiaires (GDA, Green Team), l'engagement volontaire, renforcé par formations ciblées et accompagnement de proximité, optimise les ressources disponibles. Toutefois, plusieurs participants notent la difficulté de pérenniser cet engagement sans reconnaissance ou compensation formelle.

L'organisation et la coordination d'ARCS sont unanimement saluées comme facteur clé d'efficience : communication directe, flexibilité, adaptation au contexte local, surmontant les contraintes opérationnelles. Les échanges techniques italiens apportent solutions concrètes et références comparatives.

S'agissant des ressources humaines, elles constituent le **premier poste budgétaire du projet**, représentant **40,21 % du budget total**. Ce niveau s'explique par la nature même de l'intervention, fortement axée sur : La coordination multi-acteurs ; L'accompagnement technique ; Le renforcement des capacités institutionnelles et locales ; Le suivi opérationnel de dispositifs complexes et innovants.

Cela dit, il est vrai que la part des ressources humaines (**40,21 %**) se situe **légèrement au-dessus du seuil indicatif de 40 %**, seuil couramment utilisé par certains bailleurs de fonds internationaux dans l'analyse de l'efficience budgétaire. Cette situation ne remet pas en cause la conformité du projet aux exigences du bailleur principal, mais appelle une **lecture qualitative et contextualisée** de cette répartition.

Nous concluons sur le plan organisationnel que la gestion des ressources humaines apparaît globalement **efficente**, comme en témoignent :

- ✓ La stabilité de la structure des coûts malgré les variations budgétaires,
- ✓ L'absence de dérive financière,
- ✓ La capacité du consortium à ajuster les ressources en fonction des besoins opérationnels réels.

III.5. Orientation vers l'impact et la durabilité du projet

Dans cette section nous nous attacherons ainsi à analyser dans quelle mesure RINOVA a généré des changements significatifs et durables pour le territoire et ses acteurs.

III.5.1. L'impact du projet

L'analyse croisée des données issues des entretiens, des observations de terrain et de la documentation du projet montre que le projet RINOVA a généré des **impacts différenciés selon les composantes**, dont l'ampleur doit être appréciée en tenant compte du **stade de mise en œuvre**, des **contraintes contextuelles** et du caractère **pilote** de plusieurs interventions.

Commençons par le plan **environnemental**, où l'impact du projet demeure **progressif et conditionné** à la pleine mise en marche de l'unité de compostage et à l'opérationnalisation effective du partenariat public-privé (PPP) avec la municipalité. En effet, les actions menées en amont, telles que la sensibilisation des citoyens, l'introduction du tri à la source et la mise en place de dispositifs pilotes, ont principalement produit des **effets préparatoires** et des changements de pratiques encore en phase de consolidation.

Les acteurs techniques et institutionnels convergent pour considérer que l'impact environnemental significatif ne pourra être pleinement observé qu'après la montée en charge régulière de l'unité de compostage, l'élargissement du circuit de collecte et la stabilisation du modèle de gestion.

Quant sur le plan **économique**, l'impact du projet reste **modéré et localisé**. La mise en place d'un **seul point de vente** pour la commercialisation des produits des GDA constitue une avancée concrète, mais encore insuffisante pour générer un effet structurant à l'échelle territoriale. Les bénéficiaires soulignent que ce point de vente a permis d'améliorer la visibilité des produits locaux et d'initier une dynamique de commercialisation, sans pour autant garantir, à ce stade, des revenus stables et significatifs pour l'ensemble des groupes bénéficiaires.

Les partenariats économiques engagés, notamment dans le cadre du compostage, posent les bases d'un modèle de génération de revenus partagé, mais leur impact économique réel dépendra de la régularité de la production, de l'accès aux marchés et de la sécurisation des circuits de commercialisation.

En ce qui concerne le plan **institutionnel et de la gouvernance locale**, l'impact du projet apparaît plus structurant. RINOVA a contribué à renforcer les capacités de la municipalité et des institutions partenaires, en particulier en matière de gestion environnementale, de mobilisation citoyenne et de coordination multi-acteurs. Plusieurs acteurs institutionnels estiment que le projet a permis d'expérimenter de nouveaux modes de collaboration entre collectivités locales, société civile et acteurs économiques, renforçant ainsi les bases d'une gouvernance locale plus participative.

Sur le plan **social et communautaire**, le projet a eu un impact notable en termes de **sensibilisation et d'engagement citoyen**. Les actions de formation, de sensibilisation et d'implication directe des habitants ont contribué à une évolution progressive des comportements, notamment en matière de tri des déchets et de protection de l'environnement. Bien que ces changements restent fragiles et hétérogènes, ils constituent un acquis important pour les futures interventions.

S'agissant de l'axe **culturel et patrimonial**, l'impact du projet est significatif. La restauration du Ksar (KOS) a permis la **préservation d'un monument national protégé**, tout en contribuant à la valorisation du patrimoine matériel et immatériel local. La mise à disposition d'un point de vente au sein du site restauré renforce la dimension économique et culturelle de cette intervention, en favorisant la valorisation des savoir-faire traditionnels (artisanat, gastronomie, textile) et en créant un lien entre patrimoine et activités génératrices de revenus.

Enfin, en matière de **changement de perceptions et de pratiques**, le projet a contribué à renforcer la conscience collective autour des enjeux environnementaux, patrimoniaux et de développement local. Cet impact immatériel, bien que **difficilement quantifiable** à court terme, est largement reconnu par l'ensemble des acteurs interrogés comme l'un des principaux acquis du projet.

Tout compte fait, l'impact de RINOVA doit être analysé comme **différencié et évolutif** dans le sens où il s'avère :

- **Encore limité mais porteur de potentiel** sur les volets environnemental et économique,
- **Plus structurant** sur les plans institutionnel, social et patrimonial.

Cette lecture nuancée reflète fidèlement l'état d'avancement du projet et constitue une base réaliste pour l'analyse de la durabilité et de la réplicabilité des actions engagées.

III.5.2. Facteurs de la durabilité des résultats

Parmi les facteurs favorables, l'**appropriation locale** apparaît comme un élément central. Dans le sens où, les partenaires institutionnels, en particulier la municipalité, ont été étroitement impliqués dans la conception et la mise en œuvre des activités. Cette implication s'est traduite par des contributions en ressources humaines, matérielles et logistiques, ainsi que par une volonté affirmée de poursuivre certaines actions au-delà de la durée du projet.

La **viabilité économique** de certaines composantes constitue également un facteur clé de durabilité. Les modèles fondés sur la génération de revenus (compostage, points de vente des GDA) offrent des perspectives de pérennisation, à condition que les circuits de collecte, de production et de commercialisation soient consolidés et élargis. Les bénéficiaires soulignent que la durabilité dépendra en grande partie de la capacité à atteindre une masse critique suffisante et à sécuriser les partenariats commerciaux.

Un autre facteur majoritairement déterminant, c'est le **renforcement des capacités**. En effet, les formations techniques, les échanges d'expériences (notamment avec les partenaires italiens) et l'accompagnement de proximité ont permis de développer des compétences locales, réduisant la dépendance à une assistance externe à long terme.

Nonobstant, l'analyse met également en évidence des facteurs de fragilité mais qui échappent au contrôle direct des gestionnaires du projet et de certains acteurs locaux dans la mesure où certaines initiatives restent dépendantes de **décisions administratives ou foncières**. De plus, l'engagement volontaire des citoyens et des membres des GDA, bien qu'essentiel, pourrait s'éroder en l'absence de mécanismes formels de reconnaissance ou de soutien financier.

A titre représentatif, le cas spécifique du patrimoine où la durabilité des interventions est conditionnée à la mise en place de **structures de gestion locales** capables de représenter les habitants et d'assurer l'entretien des sites restaurés. L'absence de dispositifs institutionnalisés de gestion collective constitue un risque pour la pérennité à long terme.

III.5.3. Capacité de répliquabilité du projet

Certes, le projet RINOVA présente une **forte capacité de répliquabilité**, tant au niveau local que dans d'autres territoires présentant des caractéristiques similaires, mais ceci est sous une réserve de certaines conditions.

Les acteurs interrogés par nos consultants soulignent que plusieurs composantes du projet reposent sur des **modèles modulaires et adaptables**, notamment :

- Les dispositifs de tri et de compostage à l'échelle municipale,
- Les partenariats public-privé pour la valorisation des déchets,
- L'appui aux GDA et aux entreprises sociales,
- Les approches de valorisation du patrimoine articulées à des activités économiques locales.

En réalité, ces modèles peuvent être reproduits dans d'autres municipalités ou régions, à condition d'être adaptés au contexte local (disponibilité foncière, capacités institutionnelles, mobilisation citoyenne). Les partenaires institutionnels estiment que RINOVA constitue une **expérience pilote** dont les enseignements peuvent alimenter des politiques publiques plus larges en matière de gestion des déchets, d'économie verte et de développement local.

Les gestionnaires du projet estiment, pour leur part, que l'approche intégrée de RINOVA, articulant les dimensions environnementale, économique, patrimoniale et de gouvernance, offre un cadre **perspicace** pour la conception et la mise en œuvre d'interventions futures.

En outre, l'analyse souligne que la répliquabilité du modèle dépendra de la **capacité à sécuriser les cadres institutionnels et administratifs**, ainsi que de la disponibilité de financements adaptés. Comme nous avons vu, les retards rencontrés dans certaines composantes montrent que la reproduction du modèle nécessite une anticipation renforcée des contraintes foncières et réglementaires.

IV. ANALYSE TRANSVERSALE ET ENSEIGNEMENTS CLES

IV.1. Facteurs de réussite et contraintes rencontrées

Nous y examinerons, dans un premier temps, les principaux facteurs de réussite du projet ainsi que les contraintes rencontrées au cours de sa mise en œuvre.

IV.1.1. Facteurs de réussite

L'un des principaux facteurs de réussite du projet tient à la **forte implication des acteurs locaux**, notamment les institutions territoriales (municipalité de Tataouine, INP) et les bénéficiaires directs (GDA, Green Team), aux côtés des partenaires internationaux, en

particulier italiens. Cette mobilisation, souvent au-delà des engagements initiaux, a renforcé l'ancrage territorial des actions.

La coordination assurée par la municipalité de Nuoro, avec l'appui d'ARCS APS, a également joué un rôle déterminant. Les échanges sont jugés fluides et constructifs, permettant d'ajuster les interventions aux réalités locales et de dépasser plusieurs contraintes opérationnelles.

Le projet a par ailleurs bénéficié d'une réelle **complémentarité entre partenaires**, illustrée par des apports techniques concrets des partenaires italiens, à travers des missions, des visites et des transferts de savoir-faire, contribuant au renforcement des capacités locales.

Enfin, **l'approche progressive adoptée**, notamment pour les volets environnementaux et économiques, a favorisé une appropriation locale solide tout en limitant les risques. La dimension intégrée du projet, à la croisée de l'environnement, de l'économie, du patrimoine et de la sensibilisation, a permis de générer des effets positifs en matière de mobilisation et de changement de comportements.

IV.1.2. Contraintes rencontrées

En dépit de ces avancées positives, le projet a néanmoins dû composer avec diverses contraintes qui ont influencé le déroulement de sa mise en œuvre et, dans certains cas, limité l'atteinte complète des objectifs fixés.

La complexité des procédures administratives et foncières constitue la principale difficulté. Les délais liés aux autorisations, à la mobilisation du foncier et aux validations institutionnelles ont entraîné des retards importants, impactant notamment certaines infrastructures et financements, comme en témoigne la non-réalisation du bassin de lagunage.

Par ailleurs, certains besoins opérationnels, notamment en équipements et en intrants pour les GDA, ont été sous-estimés au départ. Bien que des ajustements aient été apportés, cela a parfois freiné l'accès rapide à une autonomie économique.

Le caractère pilote de certaines composantes, comme le compostage ou les partenariats public-privé, a également introduit des incertitudes nécessitant des phases d'adaptation plus longues.

Enfin, une formalisation plus précoce de la coordination interinstitutionnelle aurait permis de mieux anticiper certains blocages et de clarifier les rôles dès le départ.

IV.2. Bonnes pratiques et innovations identifiées

BP1. Une coordination multi-acteurs flexible et de proximité

La coordination assurée par la municipalité de Nuoro, supporté par ARCS APS, fondée sur une communication directe, une capacité d'adaptation et une présence de terrain régulière, constitue une bonne pratique reconnue par l'ensemble des acteurs. Cette approche a permis d'ajuster les interventions en fonction des contraintes locales et de maintenir la cohérence globale du projet malgré les aléas.

BP2. La combinaison d'expertises locales et internationales

La mobilisation conjointe d'expertises locales, nationales et internationales a renforcé la qualité technique des interventions tout en favorisant le transfert de compétences. Cette complémentarité a permis d'ancrer les solutions proposées dans le contexte local, tout en bénéficiant d'expériences comparatives et de standards internationaux.

BP3. L'approche intégrée environnement-économie-renforcement des capacités

Le projet RINOVA se distingue par une approche intégrée combinant enjeux environnementaux, économiques et sociaux. Cette transversalité a favorisé des synergies entre les différentes composantes du projet et renforcé la cohérence globale de l'intervention, malgré la complexité accrue de coordination qu'elle implique.

BP4. La valorisation du territoire et des savoir-faire locaux

Le projet a contribué à valoriser les ressources locales, le patrimoine naturel et les savoir-faire des bénéficiaires, renforçant ainsi le sentiment d'appropriation et l'identité territoriale. Cette approche constitue une base solide pour le développement futur d'initiatives économiques et environnementales ancrées dans le territoire.

BP5. Consolider la chaîne de valeur avant toute logique d'extension territoriale

Le projet RINOVA a adopté une approche progressive fondée sur la consolidation préalable de l'ensemble de la chaîne de valeur du compostage. Les efforts ont porté prioritairement sur la structuration des différentes étapes ; collecte, traitement, organisation du travail, logistique, valorisation du produit et débouchés économiques, avant toute perspective d'extension territoriale.

Cette démarche a permis de limiter les risques fréquemment observés dans les projets environnementaux, tels que la sous-utilisation des infrastructures, l'absence de débouchés commerciaux ou la non-viabilité économique des unités mises en place.

BP6 : Accepter l'incomplétude comme condition de durabilité

Le projet RINOVA a adopté une approche pragmatique en acceptant que l'ensemble des dispositifs ne soit pas entièrement formalisé à la fin de la période de mise en œuvre. Plutôt que de verrouiller prématurément des structures encore en phase de maturation, le projet a laissé des marges d'évolution concernant notamment le statut de la Green Team, l'extension de l'unité de compostage et la formalisation du partenariat public-privé. Cette incomplétude

maîtrisée a favorisé une appropriation réelle des dynamiques par les acteurs locaux, renforçant ainsi les conditions de durabilité du projet en permettant aux partenaires et bénéficiaires d'adapter et de faire évoluer les dispositifs au-delà du cadre initial, plutôt que de se limiter à l'exécution d'un modèle figé.

IV.3. Leçons apprises et éléments transférables à d'autres territoires

L1. L'impact des projets territoriaux est progressif et nécessite une temporalité réaliste

L'expérience du projet RINOVA confirme que les projets à forte composante environnementale et économique produisent des effets graduels. Les dispositifs pilotes, tels que l'unité de compostage ou les mécanismes de valorisation économique, nécessitent une phase d'amorçage, suivie d'une montée en charge avant que des impacts mesurables puissent être observés. Une évaluation intermédiaire doit donc intégrer cette temporalité afin d'éviter toute surévaluation ou sous-évaluation prématurée des résultats.

L2. La maîtrise des procédures administratives dès le démarrage est déterminante pour le respect des délais

L'un des enseignements majeurs issus des entretiens et de l'analyse croisée concerne l'importance d'une maîtrise anticipée des procédures administratives, juridiques et foncières. Les retards observés dans certaines composantes du projet montrent que l'absence d'anticipation suffisante des autorisations, conventions et validations institutionnelles peut affecter significativement le calendrier de mise en œuvre et l'efficacité globale. Une préparation administrative renforcée dès la phase de conception apparaît comme un facteur clé de réussite.

L3. L'ancrage institutionnel conditionne la durabilité des actions

La durabilité des dispositifs mis en place dépend fortement du niveau d'implication des institutions locales et nationales. Lorsque les partenariats institutionnels sont formalisés tardivement ou restent informels, la mise en œuvre opérationnelle est fragilisée. À l'inverse, une implication précoce et structurée des acteurs institutionnels favorise l'appropriation locale, la continuité des actions et leur intégration dans les politiques publiques.

L4. Les ambitions économiques doivent être alignées avec les capacités réelles du territoire

Les données issues des bénéficiaires et des gestionnaires du projet montrent que les objectifs économiques doivent être adaptés aux capacités effectives de production, aux contraintes logistiques et à l'accès réel aux marchés. La concentration des efforts autour d'un point de vente unique illustre l'intérêt d'une stratégie graduelle, axée d'abord sur la consolidation avant toute extension ou diversification.

L5. Les ressources humaines sont un levier central mais doivent être finement calibrées

Le projet confirme que les ressources humaines constituent un facteur clé de réussite pour les projets complexes et multi-acteurs. Toutefois, leur mobilisation doit être calibrée de manière à concilier exigences techniques, contraintes budgétaires et seuils indicatifs des bailleurs. Une lecture qualitative de la structure des coûts RH est indispensable pour apprécier leur contribution réelle aux résultats.

L6. L'engagement communautaire renforce l'appropriation, mais a des limites structurelles

L'implication des bénéficiaires, notamment des GDA et des groupes communautaires, a favorisé l'appropriation locale des actions et renforcé leur pertinence. Néanmoins, les échanges montrent que l'engagement volontaire atteint ses limites en l'absence de perspectives économiques claires, de reconnaissance formelle ou de mécanismes d'incitation, ce qui peut affecter la continuité des initiatives.

L7. La flexibilité de gestion est essentielle face aux contraintes externes

Les ajustements opérés en cours de mise en œuvre démontrent que la capacité d'adaptation des équipes de gestion constitue une condition essentielle pour faire face aux contraintes externes (administratives, institutionnelles, contextuelles). Une gestion adaptative permet d'optimiser l'utilisation des ressources sans remettre en cause les objectifs stratégiques du projet.

L8. L'intégration transversale du genre et de l'inclusion nécessite une intentionnalité explicite

Bien que le projet ait permis une participation inclusive de différents groupes, l'analyse met en évidence que l'intégration du genre et de la non-discrimination reste plus efficace lorsqu'elle est explicitement formalisée dès la conception, à travers des objectifs clairs, des indicateurs adaptés et un suivi différencié.

IV.4. Aspects transversaux

IV.4.1. Intégration du genre dans la mise en œuvre du projet

Une part significative des bénéficiaires directs du projet, notamment au sein des **Groupements de Développement Agricole** et des activités liées à l'artisanat et à la transformation des produits locaux, est composée de **femmes**. Le projet a ainsi contribué à renforcer leur accès :

- Aux formations techniques et en gestion,
- Aux espaces de production et de commercialisation,
- Aux réseaux de partenaires institutionnels et économiques.

IV.4.2. Genre et engagement communautaire

Dans la composante environnementale, notamment à travers les actions de sensibilisation et la Green Team, le projet a favorisé une **participation mixte**, intégrant des femmes et des

hommes de différents âges et profils socio-professionnels. Les entretiens mettent en évidence des évolutions intéressantes en matière de **partage des rôles**, en particulier dans les pratiques de tri des déchets au niveau des ménages, où certaines tâches traditionnellement associées aux femmes ont progressivement été assumées de manière plus partagée.

Ces évolutions restent toutefois **progressives et contextuelles**, et ne sauraient être considérées comme des transformations structurelles profondes des rapports de genre à l'échelle du territoire.

IV.4.3. Non-discrimination et inclusion sociale

Le projet RINOVA n'a pas identifié de publics cibles sur la base de critères discriminants et a adopté une approche **inclusive** dans la sélection et l'accompagnement des bénéficiaires. Les activités ont été ouvertes à différents profils, incluant :

- Des femmes et des hommes,
- Des jeunes et des adultes,
- Des acteurs associatifs, institutionnels et économiques,
- Des habitants issus de quartiers populaires et de zones périphériques.

Certes aucune pratique discriminatoire n'a été signalée par les participants ou les partenaires, toutefois, certaines **contraintes d'accès** ont été relevées, notamment en lien avec ; les difficultés de transport, les horaires des formations et la disponibilité des participants.

IV.4.4. Limites et marges d'amélioration

Notre analyse met en évidence que la prise en compte du genre et de la non-discrimination repose principalement sur des **effets indirects** et sur les dynamiques locales existantes, plutôt que sur une stratégie explicitement formulée. Le projet ne dispose pas :

- D'un diagnostic genre initial formalisé,
- D'indicateurs spécifiques de suivi des effets différenciés selon le genre,
- De mécanismes dédiés pour réduire les inégalités structurelles.

Ces limites n'entament pas la cohérence globale du projet, mais réduisent sa capacité à documenter et à maximiser ses effets en matière d'égalité et d'inclusion.

V. RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont structurées selon trois niveaux : **stratégique, opérationnel et transversal**, afin de répondre de manière cohérente aux différents leviers d'amélioration identifiés.

V.1. Recommandations stratégiques pour les partenaires et institutions locales

Rec.1. Consolider une logique d'impact progressif et assumé

Il est recommandé de clarifier et d'assumer une logique d'impact par étapes, en particulier pour les composantes environnementales et économiques du projet. Les actions à caractère pilote, telles que l'unité de compostage ou les dispositifs de commercialisation, devraient être structurées autour de phases clairement identifiées d'amorçage, de montée en charge et de consolidation. Cette approche permettra d'éviter toute surévaluation prématurée de l'impact et d'aligner les attentes des partenaires, des bénéficiaires et des bailleurs sur des résultats réalistes et mesurables.

(ARCS APS, bailleurs, partenaires institutionnels) ; **Priorité élevée, Durée : moyen terme, Ressources : faibles.**

Rec.2. Mieux articuler les ambitions économiques avec les capacités réelles du territoire

Il est recommandé d'aligner plus étroitement les objectifs économiques du projet avec les capacités réelles de production des bénéficiaires, l'accès effectif aux marchés et les contraintes logistiques et réglementaires du territoire. Une stratégie économique graduelle, fondée sur la consolidation des dispositifs existants, notamment le point de vente unique, devrait être privilégiée avant toute extension ou diversification.

(ARCS APS, partenaires économiques, bénéficiaires) ; **Priorité moyenne, Durée : moyen terme, Ressources : faibles.**

Rec.3. Anticiper les risques juridiques et administratifs dans les cadres logiques et les budgets

Il est recommandé d'intégrer explicitement les risques juridiques, administratifs et fonciers dans les cadres logiques et les dispositifs de suivi des projets, ainsi que de prévoir des marges de manœuvre budgétaires et temporelles adaptées. Cette anticipation favorisera une gestion plus réaliste des délais et contribuera à limiter les effets négatifs des blocages externes sur la mise en œuvre opérationnelle.

(ARCS APS, partenaires techniques) ; **Priorité moyenne, Durée : moyen terme, Ressources : faibles.**

V.2. Recommandations opérationnelles pour la mise à l'échelle, la pérennisation ou la répliquabilité du modèle RINOVA

Rec.4. Intégrer une expertise juridique dédiée dans la conception et la mise en œuvre des projets

Il est recommandé de prévoir, dès la phase de conception budgétaire, le recours à un-e juriste en tant que consultant-e pour accompagner les projets portant sur des dispositifs innovants, des partenariats public-privé ou des investissements structurants. Cette expertise permettra de sécuriser les conventions, d'anticiper les contraintes réglementaires et de fluidifier les relations contractuelles entre les parties prenantes, contribuant ainsi à une meilleure efficacité globale du projet.

(ARCS, bailleurs, partenaires techniques) ; **Priorité moyenne, Durée : moyen terme, Ressources : moyennes.**

Rec.5. Renforcer l'équipement productif des bénéficiaires

Il est recommandé de mieux intégrer les besoins en équipements de production, en matières premières et en outils spécifiques exprimés par les bénéficiaires, notamment les GDA. Les futures interventions devraient prévoir des lignes budgétaires plus flexibles et ciblées afin de compléter efficacement les actions de formation et d'accompagnement, et de renforcer la capacité productive réelle des bénéficiaires.

(ARCS APS, partenaires techniques, bailleurs) ; **Priorité élevée, Durée : court terme, Ressources : moyennes.**

Rec.6. Adapter davantage les modalités de formation et d'accompagnement

Il est recommandé d'adapter les modalités de formation aux contraintes des bénéficiaires, notamment en ajustant les horaires et les lieux, en renforçant les formations pratiques et les dispositifs d'accompagnement post-formation, et en valorisant davantage les compétences locales par la mobilisation de formateurs issus du territoire. Ces ajustements contribueront à améliorer l'appropriation des contenus et l'efficacité des actions de renforcement des capacités.

(ARCS APS, partenaires de formation, bénéficiaires) ; **Priorité moyenne, Durée : court terme, Ressources : faibles à moyennes.**

Rec.7. Améliorer l'anticipation des contraintes administratives et foncières

Il est recommandé d'intégrer, dès la phase de conception des projets, une analyse approfondie des risques liés aux procédures administratives, aux autorisations et aux questions foncières. Des délais réalistes, des scénarios alternatifs et une coordination interinstitutionnelle renforcée en amont permettront de limiter les retards d'exécution et d'améliorer l'efficacité globale des interventions.

(ARCS APS, autorités locales, partenaires institutionnels) ; **Priorité élevée, Durée : court terme, Ressources : faibles.**

V.3. Recommandations transversales

Rec.8. Renforcer les outils de suivi, de capitalisation et de documentation

Il est recommandé de renforcer les outils de suivi-évaluation afin de mieux documenter les résultats, les ajustements et les apprentissages du projet. Une capitalisation structurée facilitera la diffusion des enseignements auprès des partenaires et soutiendra les démarches de répliquabilité et de mise à l'échelle dans des contextes similaires.

(ARCS, *partenaires techniques*) ; **Priorité moyenne, Durée : moyen terme, Ressources : faibles.**

Rec.9. Intégrer plus explicitement les dimensions genre et inclusion

Il est recommandé d'intégrer de manière plus explicite les dimensions de genre et d'inclusion, notamment à travers un diagnostic genre simplifié en amont, la documentation des effets différenciés des actions selon le genre, et l'adaptation des activités afin de réduire les contraintes d'accès pour les femmes et les groupes vulnérables, sans modifier la vocation initiale du projet.

(ARCS APS, *partenaires locaux, associations*) ; **Priorité moyenne, Durée : moyen terme, Ressources : faibles.**

Rec.10. Renforcer la communication stratégique et la visibilité ciblée

Il est recommandé de renforcer la communication du projet de manière plus stratégique, en ciblant prioritairement les acteurs institutionnels clés, en valorisant les résultats concrets et les impacts plutôt que les seules activités, et en mobilisant de manière structurée les médias locaux et régionaux.

(ARCS APS, *partenaires communication*) ; **Priorité faible à moyenne, Durée : court terme, Ressources : faibles.**

Rec.11. Anticiper la mise à l'échelle et la répliquabilité dès la conception

Il est recommandé d'intégrer, dès la phase de conception des futurs projets, une réflexion structurée sur la répliquabilité et la mise à l'échelle, incluant des critères clairs de passage à l'échelle, une estimation réaliste des ressources nécessaires et une analyse des conditions de transférabilité dans d'autres territoires ou contextes institutionnels.

(ARCS APS, *bailleurs, partenaires stratégiques*) ; **Priorité moyenne, Durée : long terme, Ressources : moyennes.**

VI. ANNEXES

ANNEXE 1 : LA MATRICE DES QUESTIONS EVALUATIVES

Critère 1 : Pertinence et adéquation stratégique du projet

- Dans quelle mesure les objectifs, les résultats attendus et les activités du projet RINOVA répondent-ils aux besoins réels, exprimés et prioritaires des bénéficiaires finaux et des acteurs locaux de Tataouine ?
- Dans quelle mesure le projet s'inscrit-il en cohérence avec les stratégies et priorités nationales et régionales en matière de décentralisation, de développement territorial durable, d'emploi et de transition écologique ?
- Le projet a-t-il été conçu sur la base d'une analyse contextuelle solide, tenant compte des dynamiques socio-économiques, environnementales et institutionnelles propres au gouvernorat de Tataouine ?
- Les objectifs du projet demeurent-ils pertinents face à l'évolution du contexte politique, économique et institutionnel tunisien depuis son lancement ?
- Dans quelle mesure les activités mises en œuvre sont-elles alignées sur les besoins différenciés des groupes cibles (collectivités locales, acteurs économiques, jeunes, femmes, associations, etc.) ?
- Le projet a-t-il pris en considération les priorités et attentes des partenaires tunisiens et italiens dans la définition des approches et des interventions ?
- Dans quelle mesure la logique d'intervention (théorie du changement, chaîne de résultats) est-elle cohérente avec les problématiques structurelles identifiées et les ressources disponibles ?
- Le projet RINOVA a-t-il su s'articuler de manière complémentaire avec d'autres initiatives, programmes ou dispositifs nationaux et internationaux intervenant dans la même zone ou sur les mêmes thématiques ?
- Dans quelle mesure les choix méthodologiques, les partenariats et les modalités de gouvernance du projet renforcent-ils sa pertinence stratégique et son ancrage territorial ?
- Le projet a-t-il intégré, dès sa conception, les dimensions transversales de genre, de jeunesse et d'inclusion sociale, et ces dimensions ont-elles été traduites de manière opérationnelle dans la mise en œuvre ?
- Quels éléments témoignent de la valeur ajoutée du projet RINOVA par rapport aux interventions précédentes ou parallèles dans la région, en termes d'innovation, de complémentarité et de durabilité ?

Critère 2 : Validité et cohérence de la conception du projet

- Dans quelle mesure la conception initiale du projet RINOVA repose-t-elle sur une analyse pertinente des besoins, des défis et des potentialités du territoire de Tataouine ?

- La logique d'intervention du projet (chaîne de résultats, cadre logique, théorie du changement) est-elle claire, réaliste et cohérente avec les objectifs stratégiques poursuivis ?
- Les liens entre les différentes composantes du projet, activités, résultats, effets et impacts attendus, sont-ils clairement établis et vérifiables ?
- Le cadre logique du projet comporte-t-il des indicateurs pertinents, mesurables et adaptés pour évaluer la progression et l'atteinte des résultats à différents niveaux ?
- Dans quelle mesure les hypothèses et les risques identifiés dans la conception du projet étaient-ils réalistes et bien pris en compte dans la planification ?
- Le dispositif institutionnel et organisationnel mis en place (répartition des rôles entre partenaires tunisiens et italiens, organes de coordination, responsabilités locales) était-il adéquat pour assurer une mise en œuvre cohérente et efficace ?
- La conception du projet a-t-elle intégré des mécanismes de suivi-évaluation appropriés, permettant de collecter des données fiables et d'ajuster la mise en œuvre si nécessaire ?
- Les stratégies choisies (approche participative, partenariats territoriaux, renforcement de capacités, expérimentations locales, etc.) étaient-elles les plus adaptées pour atteindre les résultats visés ?
- Le projet a-t-il pris en compte les interactions et synergies possibles avec d'autres initiatives similaires ou complémentaires menées sur le territoire ou par les mêmes acteurs ?
- Dans quelle mesure les dimensions transversales, telles que la durabilité environnementale, l'inclusion sociale, l'égalité de genre et la participation des jeunes, ont-elles été intégrées dès la conception du projet ?
- Quels ajustements ou améliorations de la conception auraient pu renforcer la cohérence interne du projet et son alignement avec les politiques publiques et les attentes locales ?

Critère 3 : Efficience des résultats obtenus aux moyens mis en œuvre

- Dans quelle mesure les ressources financières, humaines et matérielles allouées au projet ont-elles été utilisées de manière rationnelle et conforme à la planification initiale ?
- Le rapport entre les coûts engagés et les résultats atteints est-il jugé satisfaisant au regard des standards du secteur et des objectifs du projet ?
- Les activités prévues ont-elles été réalisées dans les délais établis, ou des retards ont-ils été observés ? Si oui, quelles en ont été les principales causes ?
- Les mécanismes de coordination et de communication entre les partenaires tunisiens et italiens ont-ils permis une mise en œuvre fluide, efficace et sans redondance d'efforts ?
- Les ressources humaines mobilisées (équipe projet, partenaires, consultants, autorités locales) disposaient-elles des compétences et des moyens nécessaires pour assurer une exécution optimale ?
- Les procédures de gestion administrative et financière mises en place (planification, suivi budgétaire, reporting, passation de marchés) ont-elles contribué à une utilisation efficace des fonds ?
- La mission de terrain, la supervision et le suivi des activités ont-ils été menés de manière proportionnée et adaptée aux enjeux de l'intervention ?

- Des mécanismes d'ajustement ont-ils été activés en cours de mise en œuvre pour corriger les inefficiences identifiées (réaffectation de ressources, révision d'activités, adaptation du calendrier, etc.) ?
- Le partenariat entre les différentes parties prenantes (ARCS, partenaires italiens, institutions locales, bénéficiaires) a-t-il permis une mutualisation efficace des ressources et savoir-faire ?
- Les modalités logistiques, techniques et administratives ont-elles facilité ou freiné la bonne exécution des activités prévues sur le terrain ?
- Quels enseignements peuvent être tirés des pratiques de gestion et de coordination du projet pour améliorer l'efficacité d'interventions similaires à l'avenir ?

Critère 4 : Efficacité de l'utilisation des ressources

- Dans quelle mesure les objectifs spécifiques et les résultats attendus du projet RINOVA ont-ils été atteints conformément au cadre logique et aux indicateurs fixés ?
- Les ressources mobilisées (humaines, techniques et financières) ont-elles été utilisées de manière à maximiser la production de résultats concrets et mesurables ?
- Les activités planifiées ont-elles conduit aux effets escomptés sur les bénéficiaires directs (collectivités, associations, jeunes, acteurs économiques) ?
- Comment la coordination entre les différents partenaires, notamment tunisiens et italiens, a-t-elle contribué (ou non) à l'atteinte des résultats ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il su s'adapter aux contraintes externes (administratives, politiques, environnementales, socio-économiques) sans compromettre ses objectifs initiaux ?
- Le système de suivi-évaluation mis en place a-t-il permis de suivre efficacement la progression du projet, d'identifier les écarts et d'apporter des ajustements en temps opportun ?
- Les rôles et responsabilités des différents acteurs du projet étaient-ils clairement définis et effectivement assumés tout au long de la mise en œuvre ?
- La qualité et la fréquence de la communication entre les partenaires ont-elles favorisé une exécution efficace des activités ?
- Les bénéficiaires finaux ont-ils été suffisamment impliqués dans la planification, la mise en œuvre et le suivi du projet pour garantir des résultats durables et pertinents ?
- Quels facteurs (internes ou externes) ont eu le plus d'influence sur l'efficacité globale du projet que cela soit positivement ou négativement ?
- Quelles leçons tirer pour renforcer la performance et la capacité de mise en œuvre de futurs projets similaires dans des contextes territoriaux comparables ?

Critère 5 : Orientation de l'impact et pérennité des résultats

- Quels changements tangibles (économiques, sociaux, institutionnels, environnementaux) peuvent être attribués directement ou indirectement à la mise en œuvre du projet RINOVA ?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué au renforcement des capacités des acteurs locaux (collectivités, associations, institutions publiques, bénéficiaires individuels) ?
- Les effets positifs du projet se maintiennent-ils après la fin des activités, ou dépendent-ils encore fortement du soutien externe (financier, technique ou institutionnel) ?
- Le projet a-t-il permis de consolider des dynamiques locales de coopération territoriale, de gouvernance participative et de développement durable à Tataouine ?
- Des effets multiplicateurs ou de réplication du modèle RINOVA ont-ils été observés dans d'autres zones, institutions ou initiatives locales ?
- Les outils, infrastructures ou mécanismes mis en place (plans, formations, plateformes, partenariats, ressources techniques) sont-ils fonctionnels et utilisés de manière autonome par les acteurs locaux ?
- Dans quelle mesure les partenaires institutionnels et communautaires se sont-ils approprié les résultats du projet et en assurent-ils la continuité ?
- Les conditions financières, organisationnelles et institutionnelles nécessaires à la durabilité des résultats sont-elles réunies ou en voie de l'être ?
- Comment le projet a-t-il contribué à améliorer la résilience des communautés locales face aux défis environnementaux, économiques ou climatiques ?
- Existe-t-il des stratégies ou plans de suivi post-projet visant à capitaliser les acquis, partager les leçons apprises et assurer la continuité des actions ?
- Quels enseignements tirer de l'expérience RINOVA pour renforcer la durabilité et l'impact à long terme de futures interventions similaires dans des contextes arides et fragiles ?

Critère 6 : Égalité des sexes et non-discrimination

- Dans quelle mesure le projet RINOVA a-t-il intégré l'approche genre et inclusion sociale dans sa conception et sa mise en œuvre ?
- Les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables ont-ils eu un accès équitable aux ressources, opportunités et bénéfices du projet ?
- Les activités du projet ont-elles contribué à renforcer le pouvoir d'action (empowerment) des femmes et des jeunes dans leurs communautés ?
- Le projet a-t-il permis de réduire certaines inégalités économiques, sociales ou institutionnelles identifiées au niveau local ?
- Des indicateurs sensibles au genre ont-ils été utilisés pour suivre la participation et les effets différenciés selon les groupes ?
- Des obstacles culturels ou structurels ont-ils limité la participation équitable de certains groupes, et comment ont-ils été pris en compte ?
- Quelles leçons ou recommandations peuvent être tirées pour renforcer l'intégration du genre et de la non-discrimination dans de futures interventions similaires ?

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN - GESTIONNAIRE DE PROJET (ARCS Tunisie / ARCS Italie)

Durée : 45–60 min

A. Introduction

- Présentation rapide de la mission d'évaluation
- Confirmer le rôle du répondant
- Assurer la confidentialité des réponses

B. Pilotage & Gouvernance du projet

1. Pouvez-vous décrire brièvement l'état d'avancement global du projet RINOVA ?
2. Comment évaluez-vous la coordination entre ARCS Tunisie et ARCS Italie ?
3. Quels sont les principaux mécanismes de gouvernance mis en place ?
4. Les partenaires tunisiens (ONAS, CRDA, IRA, Municipalité, INP...) sont-ils pleinement engagés ?
5. Quels défis institutionnels avez-vous rencontrés ?
6. Comment la ressource humaine du projet a été organisée ?
7. Quelle appréciation de la mise en disposition en termes de ressources humaines ?

C. Cohérence & partenariat métropolitain (Tunisie–Italie)

1. Comment se déroule la collaboration avec les partenaires italiens (Comune di Nuoro, CEAS, UNICA, è-comune, Terra Cruda) ?
2. Le transfert de compétences est-il effectif ?
3. Selon vous, quelles synergies fonctionnent bien ?
4. Y a-t-il eu des retards ou obstacles dans la contribution italienne ?

D. Mise en œuvre technique

Eau / STEP (Station d'épuration)/ réutilisation des eaux usées

1. Où en sont les travaux et équipements liés à l'irrigation des 30 ha ?
2. Quels résultats concrets sont observables à ce stade ?

Compostage

3. Quel est le niveau d'avancement de l'unité pilote ?
4. Comment avance la sélection et l'accompagnement des jeunes composteurs ?

Déchets & collecte sélective

5. La mise en place du périmètre pilote avance-t-elle comme prévu ?
6. Quels sont les retours de la Municipalité et de l'ANGED ?

Tourisme, patrimoine & marketing territorial

7. Où en est la restauration du Ksar Ouled Soltane ?

8. Comment avance la structuration des circuits touristiques et de l'éducation environnementale ?

E. Gestion financière & efficience

1. Comment jugez-vous le rythme de décaissement ?
2. Les ressources mobilisées sont-elles suffisantes ?
3. Y a-t-il des contraintes administratives ou budgétaires freinant les activités ?

F. Appréciation du projet

1. Quelles étaient les difficultés ?
2. Quelles étaient les réussites ?

G. Impact et durabilité

1. Quels effets visibles observez-vous déjà sur le territoire ?
2. Les institutions locales pourront-elles poursuivre les actions après le projet ?
3. Comment vous projetez-vous sur la durabilité économique des micro-entreprises créées ?

H. Conclusions

1. Quelles recommandations souhaiteriez-vous voir apparaître dans l'évaluation ?
2. Quelles sont les Leçons apprises ?

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN - PARTENAIRES TUNISIENS & ITALIENS

Durée : 30–50 min

A. Introduction

- Présentation rapide de la mission d'évaluation
- Confirmer le rôle du répondant
- Assurer la confidentialité des réponses

B. Rôle du partenaire

1. Pouvez-vous décrire votre rôle dans le projet RINOVA ?
2. Quelle est votre contribution spécifique (technique, institutionnelle, opérationnelle) ?

C. Pertinence & cohérence

1. Les activités du projet répondent-elles aux besoins du territoire ?
2. Les solutions techniques proposées sont-elles adaptées au contexte de Tataouine ?
3. Le projet est-il cohérent avec vos propres mandats institutionnels ?

D. Mise en œuvre

Partenaires techniques (ONAS, CRDA, IRA, INP, Municipalité...)

1. Comment évaluez-vous l'avancement technique ?
2. Avez-vous rencontré des défis et des difficultés techniques ou administratifs au niveau du projet ?
3. Les formations et transferts de compétences sont-ils suffisants ?

Partenaires italiens

4. Comment se passent les échanges techniques transmédiaiterranéens ?
5. Les missions d'experts italiens ont-elles été utiles ?

E. Collaboration & communication

1. Comment jugez-vous la communication avec ARCS ?
2. La coordination avec les autres partenaires est-elle fluide ?
3. Avez-vous bénéficié d'un accompagnement suffisant ?

F. Résultats & effets

1. Quelles réalisations concrètes observez-vous dans votre domaine ?
2. Y a-t-il des impacts positifs pour les jeunes et la communauté ?

G. Perspectives & durabilité

1. Votre institution pourra-t-elle poursuivre ces actions après le projet ?
2. Quelles ressources ou capacités faudra-t-il renforcer ?

H. Recommandations & leçons apprises

1. Que recommandez-vous pour renforcer la réussite du projet ?
2. Quelles sont les leçons apprises du projet ?

ANNEXE 4 : GUIDE D'ANIMATION - FOCUS GROUP (UNIQUE POUR TOUS LES GROUPES)

Durée totale recommandée : 60-75 min

Participants : 6 à 10 personnes

1. Introduction rapide

- Présentation de l'objectif du focus group : comprendre votre expérience dans le projet RINOVA.
- Confidentialité garantie.

2. Questions

A. Participation & attentes

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement et expliquer votre rôle dans le projet RINOVA ?

هل يمكنكم التعريف بأنفسكم باختصار وشرح دوركم في المشروع ؟

2. Qu'attendiez-vous du projet lorsque vous avez commencé ? Ces attentes ont-elles été rencontrées ?

ما هي توقعاتكم من المشروع عند بدايته؟ وهل تمت تلبية هذه التوقعات

B. Pertinence & utilité

3. Selon vous, quelles sont les activités du projet les plus utiles pour votre travail ou votre communauté ?

برأيكم، ما هي أنشطة المشروع الأكثر فائدة لعملكم أو لمجتمعكم

4. Les formations, outils ou accompagnements reçus ont-ils été adaptés à vos besoins ?

هل كانت التدريبات أو الأدوات أو أشكال المرافقة التي تلقيتوها ملائمة لاحتياجاتكم

C. Résultats & changements

5. Avez-vous constaté des changements concrets depuis votre participation (techniques, économiques, pratiques, compétences) ?

(هل لاحظتم تغييرات ملموسة منذ مشاركتكم في المشروع (تقنية، اقتصادية، ممارسات، مهارات

6. Pouvez-vous citer un résultat positif important observé grâce au projet ?

هل يمكنكم ذكر نتيجة إيجابية هامة تحققت بفضل المشروع

D. Défis rencontrés

7. Quels sont les principaux défis ou difficultés que vous rencontrez dans votre participation au projet ?

ما هي أبرز التحديات أو الصعوبات التي واجهتموها أثناء مشاركتكم في المشروع

8. Y a-t-il des aspects du projet qui ne fonctionnent pas comme prévu ou qui devraient être améliorés ?

هل هناك جوانب في المشروع لم تعمل كما هو مخطط لها أو تحتاج إلى تحسين

E. Perspectives & recommandations

9. De quoi auriez-vous le plus besoin aujourd'hui pour progresser davantage ?

ما هي أكثر الاحتياجات التي ترونها ضرورية اليوم لمواصلة التقدم

10. Si vous aviez une seule recommandation à faire pour améliorer le projet, laquelle serait-elle ?

إذا كان بإمكانكم تقديم توصية واحدة فقط لتحسين المشروع، فما هي

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE - BENEFICIAIRES

À administrer avant ou après les FG – 15–20 min

A. Profil du participant

1. Sexe : ☐ Homme ☐ Femme / الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2. Âge : ☐ <25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ >45

45 من أكثر ☐ 45 إلى 36 من ☐ 35 إلى 25 من ☐ 25 من أقل ☐ : العمر

3. Localité / المعتمدية / الجهة : _____

4. Fonction / الصفة :

- ☐ Jeune entrepreneur agricole / رائد أعمال فلاحى شاب
- ☐ Jeune composteur / (الكبوست / شاب ناشط في مجال التسميد)
- ☐ Acteur touristique ou culture / الثقافي / فاعل في المجال السياحي
- ☐ Membre GDA / SMSA / (GDA) عضو في مجمع التنمية الفلاحية / (SMSA) شركة الإحياء والتنمية الفلاحية
- ☐ Autre/ أخرى : _____

B. Implication dans le projet

5. Depuis combien de temps êtes-vous impliqué dans le projet ?

☐ <6 mois ☐ 6-12 mois ☐ >12 mois

منذ متى وأنتم منخرطون في المشروع ؟

شهرًا 12 من أكثر ☐ شهرًا 12 إلى 6 من ☐ أقل من 6 أشهر ☐

6. Avez-vous bénéficié d'une formation ? تدريب / هل استفدتم من تكوين ؟

☐ Oui ☐ Non ☐ لا نعم ☐

Si oui, laquelle ? إذا كانت الإجابة نعم، ما هو نوع التكوين ؟

C. Perception des activités

7. Les activités auxquelles vous avez participé étaient :

☐ Très utiles ☐ Utiles ☐ Peu utiles ☐ Pas utiles

كيف تقيّمون الأنشطة التي شاركنم فيها ؟

مفيدة جدًا ☐ مفيدة ☐ الفائدة قليلة ☐ مفيدة غير ☐

8. Le soutien reçu (ARCS, institutions, experts) a été :

☐ Très satisfaisant ☐ Satisfaisant ☐ Moyen ☐ Insuffisant

المؤسسات، الخبراء) كيف تقيّمون الدعم الذي تلقيتموه من (ARCS،

كاف غير ☐ متوسط ☐ مرض ☐ مرض جدًا ☐

D. Effets observés

9. Votre situation économique s'est-elle améliorée grâce au projet ?

☐ Oui beaucoup ☐ Oui un peu ☐ Pas encore ☐ Pas du tout

هل تحسنت وضعيتكم الاقتصادية بفضل المشروع ؟

☐ إطلاقاً لا ☐ بعد ليس ☐ ما حد إلى نعم ☐ نعم بشكل كبير

10. Le projet a contribué à renforcer vos compétences ? هل ساهم المشروع في تعزيز مهاراتكم ؟

☐ Oui ☐ Non / ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة نعم، في أي مجالات ؟

11. Voyez-vous une amélioration dans la gestion de l'eau, déchets, ou du patrimoine dans votre territoire ?

هل تلاحظون تحسناً في إدارة المياه أو النفايات أو في ترميم التراث في منطقتكم ؟

☐ Oui ☐ Non / ☐ نعم ☐ لا

يبرجى التوضيح بإيجاز /

E. Perspectives & besoins

12. De quoi avez-vous besoin aujourd'hui pour progresser ?

☐ Matériel ☐ Formation ☐ Accompagnement ☐ Financement ☐ Autre _____

ما هي احتياجاتكم الحالية لمواصلة التقدم ؟

☐ أخرى ☐ تمويل ☐ مرافقة ☐ تكوين ☐ معدات

13. Quelle est votre principale recommandation pour le projet ?

ما هي أهم توصية تقترحونها لتحسين المشروع ؟

ANNEXE 6 : PLANNING DES ENTRETIENS ET VISITES A TATAOUINE

Région	Dates	Heure	Activités	Personne
Tunis	Mardi 16/12	20h30	Entretien 1 – Gestionnaire du projet (ARCS Tunisie) / Tataouine	Aymen Farouki

Tataouine	Mercredi 17/12	09h00 – 10h00	Focus Group 1 – Les femmes représentantes des GDA (Thème : Produit du terroir en lien avec le thème mise en valeur du patrimoine)	
		09h30 – 10h30	Entretien 2 - ARCS ITALIE	Federica D'Amico
		10h30 – 11h30	Focus Group 2 – Green Team	
		10h30 – 11h30	Entretien 3 – entreprise Thouraya - Commercialisation du compostage	Mme. Thouraya Lahmar
		14h00 – 17h00	Visite 1 & Tournage : Unité de compostage MUNICIPALITE - Interviews techniques & Tournage Entretien 3 - Municipalité de Tataouine	Mohamed el Ardhaoui
Jeudi 18/12		09h00 – 11h00	Visite 2 & Tournage : Ksar Ouled Soltane Point de vente - Interviews techniques Entretien 5 - INP Tataouine	M. Ali Thabti Inspecteur régional
		14h00 – 15h30	Entretien 10 - « Majmaa Ghomrassen » (ENTREPRISE CITOYENNE – Lemwassi & Zouwekher)	M. Hedi Boudabous
		15h30 – 17h00		

Vendredi 19/12	09h30	Entretien – Municipalité de Nuoro	M. Stefano Nocco
	11h00 – 13h00	Entretien 8 - CRDA (Développement agricole)	Mme. Mabrouka Boutaleb
	9h00 – 11h00	Entretien 6 - CRT (Tourisme)	M. Jamel Ben Jaber
	14h00 – 15h30	-	
	15h30 – 17h00		
Samedi 20/12	09h00 – 11h00	-	
	11h00 – 13h00	-	
	14h00	Départ	

D.1.3 RE-ACT IN II – Final Evaluation and Impact Report

Executive Summary

RE-ACT IN II addressed the shrinking of civic and public spaces in the Euro-Mediterranean region, which restricts youth participation and disproportionately affects young refugees and other vulnerable groups in **Italy, Lebanon and Jordan**. The project combined **Non-Formal Education (NFE)**, arts-based methods and outdoor activities to strengthen youth-work practice, promote inclusive participation and stimulate cross-border cooperation among partner organisations. This final evaluation reviews effectiveness and impact against the indicators and tools established in **D1.2 Evaluation and Impact Plan**. Evidence was gathered through surveys/questionnaires, participation and engagement data, activity reporting, learning agreements and structured as well as informal feedback. Overall findings indicate solid progress on learning outcomes for youth workers, strengthened organisational capacity to deliver NFE, and meaningful community reach through public events and inclusive activities—despite significant contextual constraints, particularly in Lebanon, which required adaptive planning and increased reliance on digital solutions.

- **Effectiveness:** the project delivered capacity-building pathways for youth workers and tested participatory models in public spaces, aligning activities with three specific objectives (competences, co-designed participation models, and international cooperation).
- **Impact:** partners reported strengthened collaboration and follow-up initiatives, while youth workers highlighted improved planning, engagement and advocacy skills linked to rights-based access to public space.
- **Community reach & inclusion:** public events and community activities reached diverse audiences, including people facing barriers (e.g., disability, displacement, economic and geographic constraints), with targeted accessibility measures where feasible.
- **Risk management:** delivery was maintained through flexibility, re-framing of activities and use of digital tools in response to political instability and conflict dynamics.
- **Legacy:** methodologies and training resources remain available via the e-platform, and the consortium's network provides a foundation for continued cooperation and advocacy on inclusive public spaces.

The **RE-ACT IN II** project was designed to respond to the shrinking of civic and public spaces across the Euro-Mediterranean region—an issue that limits youth participation and undermines social inclusion, particularly for young refugees and other vulnerable groups in **Italy, Lebanon and Jordan**. The project combined **Non-Formal Education (NFE)**, arts-based approaches and outdoor activities to empower young people and youth workers.

This deliverable presents the final evaluation of effectiveness and impact against the indicators and tools defined in **D1.2 Evaluation and Impact Plan** at project start. Evidence was collected through a mix of quantitative and qualitative methods, including surveys/questionnaires, participation and engagement data, activity reports, learning agreements, and structured as well as informal feedback (conversations, discussions and written reflections).

1. Tools and Methods

1.1 Quantitative evaluation tools

- Surveys and questionnaires administered to participants and relevant stakeholders.

- Analysis of engagement rates, participation figures and usage of digital platforms.
- Number of public spaces (physical and virtual) created, activated or re-appropriated for youth activities.
- Number of youth workers and young people engaged through WP3 (study-visit mobilities) and WP4 (enrolment in online courses and submission of final evaluation reports).

1.2 Qualitative evaluation tools

- Level and quality of youth engagement and participation in activities held in public spaces.
- Feedback from local organisations on strengthened capacity to engage and work with marginalised youth.

The following SMART indicators were used to monitor progress, measure outputs and assess the achievement of expected results:

Indicator	Target Value	MoV	Final results
Number of youth workers trained in theoretical and practical skills in advocacy, civic engagement and community organising	20 youth workers and facilitators from Italy, France, Jordan and Lebanon trained online	Participant's learning agreement	10 from Jordan, 4 in Lebanon, 6 from Italy, 25 in France
Number of organisations who have improved their capacity in delivering non-formal education activities and carry them out after the end of the project	6 organisations (2 in Italy, 1 in France, 2 in Lebanon and 1 in Jordan)	Participant subscriptions to the online capacity-building courses and related final evaluation reports; participants' learning agreements for mobilities.	6

Number of organisations working with youth and international organisations participating in the final online event and seminar for exchange of good practices	10 organisations (Italy, France, Jordan, Lebanon, Turkey, Tunisia)	Participant's attendance lists	Not available (activity not implemented due to the war in Lebanon).
% of youth workers and managers of associations involved in project activities who report increased knowledge and skills (disaggregated between male and female, and refugee and host community members)	80% of the youth workers participating in the activities	Questionnaire submitted to the participants	90%
Number of events/seminars / workshops held to boost cooperation, networking and internationalisation of local organisations active in partner countries	15 events/seminars/workshops/exchange of good practices	Activities reports	6 theatre performances in Jordan; in Lebanon, theatrical performances, film screenings, psychological-support workshops for displaced children, and specialised training workshops (at shelters in Tyre and Beirut and in theatres); 1 dance training in Italy; 1 advocacy event in France (held online).



2. Effectiveness and achievement of specific objectives (SOs)

Project effectiveness was assessed against three specific objectives and their associated quantitative and qualitative targets:

- SO1: Strengthening Youth Work Competencies:
 - Target: 20 youth workers and facilitators from Italy, France, Jordan, and Lebanon trained in advocacy, civic engagement, and community organizing.
 - Evaluation: The project aimed to improve the capacity of 6 local organizations (2 in Italy, 1 in France, 2 in Lebanon, 1 in Jordan) to deliver NFE activities. Success is measured by the number of participants successfully completing the theoretical and practical training in WP4.
- SO2: Co-designing Models of Participation:
 - Target: At least 80% of youth workers involved reported increased knowledge and skills, disaggregated by gender and background (refugee vs. host community).
 - Evaluation: The project focused on experimenting with artistic and outdoor activities as alternative models for youth participation in public life.
- SO3: International Cooperation and Networking:
 - Target: Holding 15 events, seminars, or workshops to boost internationalization.
 - Evaluation: A key success indicator is the participation of stakeholders and public authorities in the final online event, serving as the first step toward the creation of the Euro-Mediterranean Network on Public Space.

3. Impact assessment

In line with **D1.2 Evaluation and Impact Plan**, the project assessed impact at three levels:

A. Impact on Partner Organizations

The project sought to improve institutional knowledge in remodelling idle spaces through innovative approaches. Impact is verified by the realization of at least 2 joint projects and 3 advocacy initiatives among partners since the project's start. Organizations reported an improved capacity to deliver NFE activities (medium of 4), rated on a scale of 1 to 5.

From Jordan

Participation in three projects with ARCS Jordan, which helped increase the impact delivered by our organization. Additionally, Shams have worked with several other entities, including the Chinese Cultural Center, the Forum for Civil Peace Service, the Ministry of Culture, and numerous charitable organizations in Jordan.

From EFS, France

Thanks to this project, EFS has started and strengthened collaboration with organisations working on youth participation, advocacy and public space, and NAHNOO is one of the clearest examples. Through the joint study visits, training activities, exchange of practices and the wider effort to build



a Euro-Mediterranean network, we created a concrete basis for future cooperation beyond the project itself.

From Italy, Hayat

They have started working with an NGO based in Lebanon, which we also came to know through the project. Together, they are setting up a pen-pal scheme between children in Chatila, Lebanon, and children from the Treno della Barca in Bologna. They also hosted a delegation of Palestinian children from Chatila whom we met through the project

From Lebanon, Tiro ARTS

The experience of this project improved the capacity of the organisation to work more closely with marginalized groups and people with special needs through film screenings for the deaf and blind—a new and unique initiative in Lebanon

From Lebanon, Nahnoo

NAHNOO integrated the EFS network and Co-implemented with ARCS on emergency response actions in Lebanon and collaborated on Erasmus+ proposal (consortium for React-In III)

It also increases the capacity to link with local institutions: it has met with several coastal municipalities under its Coast for All advocacy campaign (for example Kfaraabida municipality) and the municipality & governor of Beirut regarding the management and activation of 2 public spaces in Lebanon (Horsh Beirut park and Karantina garden). They have been invited by the municipality of Bourj Hammoud (Beirut suburb) for their local strategic urban planning discussion.

B. Impact on Youth Workers

Through WP3 field visits (Bologna, Beirut, Tripoli, and Amman), youth workers acquired peer-to-peer learning experiences. The target was the production of at least 15 individual Evaluation Reports documenting the learning outcomes and the application of new skills to the planning of shared spaces.

From Lebanon, Nahnoo

Youth workers and final beneficiaries have understood the importance of community engagement not only in the activation of public spaces but also in their management. They recognised their role in supporting municipalities, monitoring accountability and acting as active community members rather than passive actors. Access to public spaces was framed as a right, not a privilege, and keeping spaces open and active was identified as crucial for their protection. In addition, the planning skills acquired (e.g., defining objectives, audiences and activities through participatory approaches) enabled them to co-organise actions to activate public spaces and attract community participation.

C. Impact on the Community and Inclusive Spaces

The project aimed to create inclusive physical and virtual spaces.

- Public Events: The project implemented artistic and outdoor events (theatre, walks, advocacy).
- Target Reach: A minimum of 30 youngsters per event in public spaces was established to ensure community cohesion and social interaction.

From Jordan

Shams reports that the project has contributed to increasing the confidence of our youth workers, enabling them to start using theatre to train others in the field of open/public spaces. They conducted several meetings with relevant stakeholders across different governorates with the aim of establishing outdoor theatres and increasing the number of public spaces available for youth. Their first meeting took place in Jerash with an engaged stakeholder, who expressed enthusiasm for removing any restrictions on youth access to these spaces, and informed us that an agreement will



be signed with a strategic partner to build a new theatre in Jerash, with the same distinctive quality as the Coffee Theatre.

Up to 6 performances were organised in the last phase of the project, with each performance hosting between 100 and 200 attendees. Therefore, the total number of participants is expected to range between 600 and 1,200 from various target groups.

From Lebanon, with TAA

There were implemented special screenings for people with special needs (blind, deaf, etc.), and approximately 320 people participated in the Deaf and Mute Film Week.

Due to the war in Lebanon, they were able to involve displaced youth in training workshops, particularly those on psychodrama and acting, as well as all theater-related workshops

With the outbreak of the war, the number of beneficiaries increased, and these activities were also conducted in person; however, there were also virtual meetings and sessions in which beneficiaries participated through online platforms.

From Lebanon, Nahnoo

Within the project they implemented 1 community activity in Horsh Beirut park. Outdoor cultural and artistic activity for children serving as an awareness session about the importance of public spaces especially in times of conflicts, thus the necessity of keeping them open to all during war (the Beirut Governor had restricted access). Indeed, it becomes a refuge and a safe space, especially for youth, where calm and nature impact positively mental and physical health. Youth were taught to use the natural elements in their direct surrounding to create cathartics collage arts.

4. Sustainability and Risk Management

The project's long-term viability is supported by several strategic pillars:

- **Digital Sustainability:** The E-Platform serves as a permanent repository for methodology, toolkits, and storytelling of experiences, ensuring the "multiplying effect" of the training materials.
- **Resilience:** In response to political instability (rated as a "high" risk for Lebanon and Jordan), activities were successfully re-framed or ensured via digital tools to maintain continuity.
- **Environmental Sustainability:** Partners implemented eco-friendly actions during in-person activities, such as using recycled paper, reducing plastic, and choosing eco-friendly accommodation.

In Jordan

The implementation of activities was successfully ensured even in cases of political instability. Theatre can be adapted and reshaped to suit any situation or emergency. Additionally, digital tools were utilized when necessary to maintain communication and engagement with beneficiaries and the audience, allowing the project to continue achieving its objectives despite unforeseen challenges.

It was also created Green Incubator to support environmental initiatives, and the team is currently working on producing a play titled "A Dilemma in the Forest", focusing on environmental issues and raising awareness about the importance of preserving natural resources. They also strive to implement sustainable practices in all aspects of our theatre work, such as reducing plastic use, choosing recyclable materials, and employing eco-friendly solutions during the organization of activities.

In Lebanon and in general during the project, 2 wars broke out in Lebanon. The 1st war (impacting Beirut from August 2024) delayed the implementation of the research and the planning of field visits but these delays did not impact the objectives and deliverables as they were successfully managed in collaboration with all the partners of the consortium and in communication with the funder, by keeping flexibility in the timeline. In addition, a part of the research in Lebanon relied on online format to be able to get results and move forward despite the conflict situation.

The 2nd war (impacting Beirut from March 02, 2025) happened towards the end of the project. In this context, it was decided the final event would limit participants to the consortium members and the participating youth workers.

In Italy and in France they were chosen eco-friendly options: limited carbon emission, limited the use of plastic, and reuse of printed paper as drafts.

6. Conclusion

Overall, **RE-ACT IN II** achieved its core objectives by strengthening youth-work competences, testing arts-based and outdoor approaches to participation, and consolidating international cooperation among partners in the Euro-Mediterranean region. Despite significant contextual constraints—especially in Lebanon—the consortium maintained deliverables through adaptive planning and, where needed, digital tools. The evidence collected through the agreed indicators suggests positive learning outcomes for youth workers, strengthened organisational capacity and tangible community reach through public events and inclusive activities. The project leaves a concrete legacy in the form of methodologies and training resources hosted on the e-platform and a strengthened network that can support follow-up initiatives and further advocacy on the right to accessible public spaces.

The consortium strengthens its cooperation and the relations among referents and participants. During the final event online and physical events and mobilities it was visible and shared the impact of the project and the level of engagement and care towards this experience for all the people and the organisations involved.



Informe de Evaluación final

**Proyecto “ARCHEO-CUBA:
arqueología y sostenibilidad
ambiental para una
cooperación territorial para
combatir el cambio
climático”**

CIERIC

Diciembre 2025



Contenido

Acrónimos y Abreviaturas	2
Resumen Ejecutivo	3
Introducción	5
Descripción del objeto evaluado	5
Objetivos, metodología y límites de la evaluación	6
Resultados del análisis de la información por dimensiones de la evaluación.....	9
<i>Pertinencia</i>	9
<i>Eficiencia</i>	10
<i>Eficacia</i>	12
<i>Viabilidad (Sostenibilidad)</i>	27
<i>Impacto</i>	28
Conclusiones	33
Recomendaciones	34
Testimonios.....	36
Equipo de Evaluación.....	39
Anexos.....	41

Acrónimos y Abreviaturas

AICS	Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo
ARCI	Arci Cultura y Solidaridad
CC	Comité Coordinador
C-Compras	Comité de Compras
CIERIC	Centro de Intercambio y Referencia - Iniciativa Comunitaria
CITMA	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente de la República de Cuba
DGERIC	Dirección General de Educación, Investigación e Institutos Culturales
EDM	Estrategias de Desarrollo Municipal
ICOMOS	Consejo Internacional de Monumentos y Sitios
MAECI	Ministerio de Asuntos Exteriores y de la Cooperación Internacional, Italia
MIBACT	Ministerio de los bienes culturales y de la actividad turística
OCCM	Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas
OHCH	Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana
OMEC	Otras Maneras Eficientes de Conservación
PDL	Proyecto de desarrollo local
POG	Plan operativo general
TDR	Términos de Referencia
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación
ZPC	Zona Priorizada Para la Conservación

Resumen Ejecutivo

El informe de evaluación final del Proyecto “ARCHEO-CUBA: arqueología y sostenibilidad ambiental para una cooperación territorial para combatir el cambio climático”; financiado por la Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo (AICS) a través de la convocatoria “Entidades Territoriales - “Promoción de Alianzas Territoriales e implementación territorial de la Agenda 2030” tiene como propósito fundamental fomentar la definición y el cumplimiento, por parte de las autoridades locales cubanas, de políticas públicas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenible que incluyan el patrimonio histórico. Para ello, se propusieron mejorar las capacidades locales de la OHCH y de la OCM en la definición, desarrollo y formulación de políticas de conservación del patrimonio histórico /arqueológico con enfoque medioambiental, y su inclusión en los planes de desarrollo local.

La evaluación final y este informe han sido realizado por especialistas del Centro de Intercambio y Referencia - Iniciativa Comunitaria (CIERIC), a partir de una propuesta técnica de evaluación presentada a la entidad solicitante. La evaluación se centra en un análisis de documentos facilitados por la coordinación del proyecto y entrevistas realizadas por las y los evaluadores a actores claves y beneficiarios directos. El proyecto fue evaluado en todos sus criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) abarcando un período de 36 meses.

Como principales **puntos fuertes** se destacan: la formación virtual y presencial, intercambios en Italia y Cuba; la multiplicación de conocimientos: formación de formadores, voluntad, compromiso y permanencia del equipo del Gabinete de Arqueología de La Habana; coherencia entre la lógica de intervención del proyecto y el contexto; buenas relaciones y comprensión entre las partes italiana y cubana, así como el intercambio de conocimientos, experiencias y perspectivas a nivel institucional y con otros proyectos; el impacto científico a partir de todas las investigaciones arqueológicas realizadas y el conjunto de resultados obtenidos permitiendo la visibilidad del patrimonio histórico arqueológico. Se actualizó la Estrategia Medioambiental del Centro Histórico de La Habana 2025-2030; la aplicación de las nuevas tecnologías, medios y recursos a la arqueología, a través, de la implementación del escáner 3D, la utilización de cámaras 360, entre otros, para hacer recorridos virtuales que no se habían podido realizar hasta el momento en Cuba; se elaboró el modelo de gestión unificado para Cayo Blanco en el municipio Regla, confeccionado por la parte italiana y cubana; se constituyó el Gabinete Arqueológico de Matanzas; declaró La Cañada, en Matanzas como un sistema ZPC y se le diseñó un sistema como otras maneras eficientes de conservación. Vale mencionar la participación profesional y comprometida de las y los cooperantes italianos, así como el acompañamiento de ARCI en la persona de Federico Mei.

Igualmente se destacan como **oportunidades de mejora** fundamentales: reducir el número de actividades formativas en línea y potenciar las actividades formativas presenciales; mejorar la comunicación previa a las actividades de formación; comunicar de manera efectiva el modelo del proyecto a las personas tomadoras de decisiones políticas; activar y desarrollar soportes tecnológicos, informáticos, comunicacionales y digitales; trabajar a nivel de país con las y los especialistas de los Gabinetes de Arqueología a través de la Red de Oficinas del Conservador de la ciudad, en las distintas provincias en función del patrimonio arqueológico de Cuba, para que todas y todos los especialistas del país puedan

participar de estas acciones de formación y maneras actualizadas de intervenir un territorio desde el punto de vista arqueológico; sistematizar todo lo referente al uso de las nuevas tecnologías como es el caso del escáner 3D, la fotogrametría, y la necesidad de preservar esta tecnología y formar a otras personas especialistas para el uso de la misma.

Por todo lo anteriormente expuesto se puede afirmar que el proyecto se alinea con las prioridades internacionales, nacionales y locales en materia de patrimonio cultural, responde a las necesidades y problemáticas de las comunidades beneficiadas; se ha logrado un buen uso de los recursos humanos y materiales y se ha cumplido con el cronograma de actividades, empoderando a las comunidades locales, a través, de la formación de capacidades.

El proyecto ha fortalecido las capacidades del Gabinete de Arqueología en la Oficina del Historiador de La Habana (OHCH) y permitió la creación del Gabinete de Arqueología en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas (OCCM), favoreciendo el interés de las autoridades locales para proteger y desarrollar los sitios arqueológicos, sentado las bases para su sostenibilidad a largo plazo; demostró cómo, a través de la gestión, la investigación y sostenibilidad del patrimonio arqueológico se puede contribuir al desarrollo local de la nación.

A modo de conclusión, podemos afirmar que el Proyecto ARCHEO-CUBA ha sido un éxito, constituyendo un modelo valioso de cooperación internacional que ha contribuido a la protección y desarrollo del patrimonio cultural cubano.

Como recomendación sugerimos la continuidad del proyecto a una segunda fase para seguir desarrollando y potenciando las acciones iniciadas en esta primera etapa y aprovechar las capacidades creadas.

Por último, queremos hacer extensivo nuestro agradecimiento a todas las personas que formaron parte de este proyecto, y que colaboraron muy amablemente en brindar toda la información solicitada para la elaboración de este informe.

Introducción

El presente documento constituye el informe de la evaluación final del proyecto “ARCHEO-CUBA: arqueología y sostenibilidad ambiental para una cooperación territorial para combatir el cambio climático”. El mismo está financiado por la Agencia Italiana para la Cooperación al Desarrollo (AICS) a través de la convocatoria “Entidades Territoriales - “Promoción de Alianzas Territoriales e implementación territorial de la Agenda 2030”. El proyecto está encabezado por el municipio San Felice Circeo de Italia, mientras que ARCS es la ONG encargada de coordinar las actividades en Cuba de conjunto con los dos socios locales: la Oficina del Historiador de la Ciudad de la Habana (OHCH) y la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas (OCCM). Tiene como antecedente la evaluación intermedia del proyecto que realizó CIERIC y tomó en cuenta las recomendaciones sugeridas.

El proyecto ARCHEO-CUBA tiene como objetivo general fomentar la definición y el cumplimiento, por parte de las autoridades locales cubanas, de políticas públicas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenibles que incluyan el patrimonio histórico. Para ello, se proponen mejorar las capacidades locales de la OHCH y de la OCCM en la definición, desarrollo y formulación de políticas de conservación del patrimonio histórico /arqueológico con enfoque medioambiental, y su inclusión en los planes de desarrollo local.

La evaluación final hace una mirada en el proceso y en los resultados de los últimos 18 meses del proyecto, no recogidos en la evaluación intermedia realizada, y hace énfasis en el componente operativo de todo el proyecto, es decir, la evaluación de los resultados alcanzados sobre la base del marco lógico y el componente económico, teniendo en cuenta la evaluación de los gastos realizados y su correspondencia con respecto a las actividades y a los resultados del proyecto. Valora además otras informaciones que resultan necesarias para una evaluación final.

Descripción del objeto evaluado

Título de la propuesta	ARCHEO-CUBA: arqueología y sostenibilidad ambiental para una cooperación territorial para combatir el cambio climático
Entidades responsables	OHCH OCCM
Contraparte extranjera	Municipalidad San Felipe Circeo ONG ARCS-Arci Culture Solidali
Otros Socios	MINBACT DGERIC Fundación Escuela del Patrimonio Universidad de Roma "La Sapienza"
Fuente de financiación	AICS
Duración	36 meses
Fecha de inicio de la ejecución	21 de julio 2021
Fecha de cierre	Junio 2025
Costo de la propuesta	€ 1.805.330,00

Región destinataria	Ciudad de La Habana Ciudad de Matanzas
Beneficiarios	OHCH OCCM Gabinete de Arqueología de La Habana Gabinete de Arqueología de Matanzas Graduados de las escuelas Taller de La Habana y Matanzas Estudiantes de la Facultad de Gestión del Patrimonio del Colegio San Gerónimo Estudiantes de la Facultad de Historia de la Universidad de La Habana Direcciones del Plan Maestro de La Habana y Matanzas Agencia de Viajes San Cristóbal

La Lógica de intervención del proyecto refiere los siguientes objetivos y resultados esperados:

Objetivo General: Fomentar la definición y el cumplimiento, por parte de las autoridades locales cubanas, de políticas públicas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenible, que incluyan el patrimonio histórico.

Objetivo específico: Mejorar las capacidades locales de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH) y de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas (OCCM) en la definición, desarrollo y formulación de políticas de conservación del patrimonio histórico/arqueológico con enfoque medioambiental, y su inclusión en los planes de desarrollo local.

R1: Mejora el conocimiento del patrimonio histórico urbano y de las interacciones con el territorio en el que se inserta.

R2: Mejorada la capacidad para desarrollar planes de gestión territorial que incluyen estrategias para proteger las áreas arqueológicas urbanas de los impactos del cambio climático.

R3: Potenciada la salvaguarda y la valorización de las áreas arqueológicas como motor para un mayor desarrollo económico del territorio.

Objetivos, metodología y límites de la evaluación

Objetivos de la evaluación:

- 1- Evaluar los resultados alcanzados por el proyecto a partir de su Marco lógico
- 2- Valorar la eficacia, eficiencia, los cambios y la sostenibilidad del proyecto, según los indicadores inicialmente previstos
- 3- Extraer aprendizajes significativos que sirvan para diseñar e implementar futuras iniciativas.

La evaluación realizada ha permitido recuperar la práctica de las personas involucradas en el proceso para conocer sus resultados y efectos, confrontándolos no sólo con los objetivos y metas planteados sino con el tipo de desarrollo que se pretende impulsar. Esto implicó también “medir” los impactos en el ámbito comunitario y municipal. Con la evaluación se pudieron reconocer las dinámicas y características de los procesos de desarrollo que se impulsaron. En este sentido consideramos importante el sentido educativo y de fortalecimiento interno de las organizaciones, grupos o proyecto, que tiene la evaluación, en la medida que es útil para todas las personas que participan en la experiencia, puesto que aprenden de su práctica y les permite mejorarla. Consideramos que ha sido un proceso de retroalimentación de una práctica de proyecto que permite construir nuevos cambios de la realidad.

Para que la evaluación sea válida, oportuna, confiable, objetiva, práctica y tenga rigor metodológico trabajamos en la conformación de un equipo de trabajo de CIERIC y con la participación de las personas coordinadoras, colaboradoras, especialistas y las y los actores de los dos territorios, de modo que desde este propio proceso se logran también el desarrollo de capacidades y se afiancen los compromisos para la sostenibilidad de los cambios y propuestas. Esto implica que son principios de nuestro trabajo, la coherencia con esta propuesta metodológica, la flexibilidad metodológica para la obtención de las informaciones y la mirada crítica y reflexiva a los resultados que se obtengan.

La propuesta de trabajo que se presenta para esta evaluación final asume los principios, indicadores y metodología de la evaluación parcial realizada por nuestra organización y toma como punto de partida el informe final de ese proceso.

Metodología

Una vez aprobada la propuesta técnico- financiera presentada a ARCI, el equipo evaluador ajustó el cronograma desde un enfoque que facilitara la participación activa de las y los diversos actores e instituciones presentes en la propuesta, la construcción de aprendizajes y la mirada técnica. Se hizo énfasis en el contacto con las personas involucradas y la población beneficiaria para recuperar información sobre resultados del proyecto, fundamentalmente de los últimos 18 meses por contar con la evaluación intermedia. Se realizó una comprobación técnica (observación participante) de los resultados alcanzados y algunos impactos logrados.

Se partió del análisis de la información disponible en los órganos de gestión del proyecto, las opiniones de las personas claves, visitas a terreno, intercambio con la población beneficiaria, responsable de los actores implicados y autoridades locales para realizar una mirada crítica a lo realizado.

Para la recuperación de información cuantitativa y cualitativa se empleó el análisis documental y las entrevistas como herramientas metodológicas. Se diseñaron preguntas que facilitaron la revisión, el análisis del expediente del proyecto y las entrevistas.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

Análisis Documental: Se revisaron y analizaron los documentos (Marco Lógico; POG; informes narrativos; memorias de las Campañas realizadas, reuniones, talleres, términos de referencia) entregados por la Coordinación del Proyecto en ambos territorios, memorias de las actividades formativas, reportes

financieros, bibliografía especializada producida por el proyecto y otros vinculados a las redes sociales como la página de Facebook del Gabinete de Arqueología que aportó mucha información y a su vez es evidencia de los procesos de comunicación y visibilidad que acompañaron la ejecución del proyecto. (Anexo 1)

Entrevista semiestructurada a actores claves y beneficiarios directos: Con este instrumento indagamos sobre el conocimiento, nivel de apropiación y participación de las y los actores claves y beneficiarios durante la gestión de este proyecto. Fueron entrevistadas personas coordinadoras del proyecto, directivos, especialistas de instituciones implicadas y actores locales. Se realizaron también entrevistas on line a actores que no se encuentran en el territorio nacional. (Anexo 2, 3 y 4)

Observación participante: se visitaron espacios que son evidencias de algunos resultados e impactos, fundamentalmente desde el punto de vista técnico. (Anexo 5)

Se buscaron testimonios de evidencias de los efectos logrados hasta el momento y el cumplimiento de algunos de los resultados planificados en el proyecto.

En el Anexo 6 aparece la relación de las personas entrevistadas.

Como parte de la estrategia de análisis, se optó por una triangulación metodológica que facilitó el contraste de la información asegurando la fiabilidad de esta.

Metodología específica. Elementos basados en criterios de evaluación.

Pertinencia: Valoración de la adecuación de los objetivos y los resultados del proyecto al contexto en el que se realizó. Se analizó, entre otros factores, en qué medida el carácter territorial del proyecto ha quedado impreso en la estrategia de ejecución y si ha contribuido con algún valor añadido a los resultados.

Eficiencia: Valoración de los resultados alcanzados en función de los recursos empleados.

Eficacia: Valoración del grado de consecución de los resultados inicialmente previstos, en función de los factores internos o externos que han influido en su alcance.

Viabilidad (Sostenibilidad): Valoración de la posible continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda y apoyo financiero externo. Está estrechamente relacionada con la apropiación. Para la valoración de la sostenibilidad y viabilidad se deberán contemplar los siguientes factores: políticas de apoyo (incluyendo la medioambiental), capacidad institucional, capacidades de la población e instancias de participación, aspectos socioculturales, factores tecnológicos, factores económicos financieros.

Impacto: El análisis del impacto del proyecto deberá recuperar la tendencia para alcanzar los efectos que el proyecto se propone.

Resultados del análisis de la información por dimensiones de la evaluación

Este análisis incorpora los resultados que aparecen en el informe de evaluación intermedia, adiciona resultados de los últimos 18 meses y valoraciones generales relativas a la gestión del proyecto.

Pertinencia

Valoración de la adecuación de los objetivos y los resultados del proyecto al contexto en el que se realizó. Se analizó, entre otros factores, en qué medida el carácter territorial del proyecto ha quedado impreso en la estrategia de ejecución y si ha contribuido con algún valor añadido a los resultados.

Como respuesta a la necesidad de integrar y enmarcar mejor las estrategias de conservación del patrimonio urbano dentro de los objetivos más amplios de desarrollo sostenible general, con el objetivo de proteger y mejorar la calidad del medio ambiente urbano, los socios del proyecto se propusieron contribuir al fomento de la definición y el cumplimiento, por parte de las autoridades locales cubanas, de políticas públicas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenible que incluyan el patrimonio histórico, a través de las mejoras de las capacidades locales de la OHCH y de la OCCM en la definición, desarrollo y formulación de políticas de conservación del patrimonio Histórico/arqueológico con enfoque medioambiental, y su inclusión en los planes de desarrollo local.

Esta propuesta tiene una **ALTA pertinencia** con las prioridades internacionales, nacionales y locales, porque:

1. Contribuye al cumplimiento de las prioridades señaladas por la Agenda 2030, fundamentalmente a los objetivos 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles) y el 13 (Acción por el Clima), mediante propuestas de mitigación al impacto del cambio climático desde una visión integradora de sostenibilidad ambiental y manejo de recursos.
2. En la propuesta metodológica para el análisis de las problemáticas identificadas tuvieron en cuenta a las principales instituciones que se ocupan de cuestiones asociadas al territorio, cultura y medio ambiente, entre ellas la UNESCO y el ICOMOS- El Consejo Internacional de Monumentos y Sitios. Tomaron como base para la organización de las necesidades 3 de los 5 ejes estratégicos identificados en el enfoque de la UNESCO (conocimiento, conservación, mejora y desarrollo), alineando a estos los tres resultados esperados de la propuesta.
3. Hace énfasis en problemáticas ambientales existentes en el territorio nacional, especialmente relacionadas a la exposición a fenómenos meteorológicos de alta intensidad debido a su ubicación geográfica y al impacto del cambio climático. Se tomó como referencia estudios y pronósticos realizados en el país por instituciones especializadas en estos ámbitos (CITMA y el Instituto Cubano de Meteorología).
4. Atiende problemáticas de carácter nacional de gran importancia, de cara a la conservación del patrimonio, que a pesar de que existe un gran reconocimiento por parte de las autoridades gubernamentales expresadas en la promulgación de numerosas leyes destinadas a regular su

uso y conservación, en el contexto cubano actual no logran ser totalmente resueltas. Entre estas, la insuficiencia de instituciones dedicadas a la investigación y el estudio sistemáticos del patrimonio arqueológico, ausencia de recursos materiales para llevar a cabo esta tarea, la falta de articulación entre personas expertas multisectoriales, la escasa aplicación de medidas para mitigar los riesgos del cambio climático en el patrimonio arqueológico y la degradación general de los sitios arqueológicos urbanos debido a la vulnerabilidad que les confiere su localización ante los efectos del clima, así como a la ausencia de acciones destinadas a salvaguardarlos y a revertir sus potencialidades culturales en el desarrollo del territorio.

5. El proceso de evaluación de necesidades contó con un grupo multidisciplinar y multisectorial, de ambos países, en el cual se analizaron las políticas y herramientas de planificación territorial existentes en el país, especialmente en La Habana y Matanzas (Estrategia ambiental para la zona prioritaria para la conservación de La Habana; Plan de manejo del paisaje cultural de la bahía de La Habana - Estado del Arte; el Plan Especial de Desarrollo Integral - PEDI 2030, Centro Histórico de la Habana, la Tarea Vida y Plan de gestión del área protegida del río Canímar, Matanzas). Además, se tomó en consideración la Estrategia Nacional Ambiental 2016 -2020 y la Estrategia Nacional de Educación Ambiental, debido al alto valor que poseen para la iniciativa en cuestión.
6. *Precisamente, los efectos del cambio climático en sitios de valor histórico-arqueológico en los contextos de la Bahía de La Habana y la ciudad de Matanzas, la falta de gestión de estos sitios y la imposibilidad de realizar investigaciones por falta de estudios especializados y recursos económicos, han propiciado la creación de Arqueo Cuba y su implementación.*¹
7. El proyecto ha ido insertando cambios en su gestión acorde a algunas modificaciones en leyes, regulaciones e indicaciones nacionales vinculadas con su objeto de análisis y aprovechando las oportunidades que se abren. Un ejemplo es la constitución de un PDL en La Cañada para favorecer la gestión y sostenibilidad del sitio.

Eficiencia

Se analizó la correspondencia entre los resultados y las actividades (cumplimiento del cronograma) y entre estas y los recursos gestionados por el proyecto; una valoración de los recursos humanos y materiales empleados, y cómo fue su gestión en función de los objetivos y resultados propuestos

La distribución de las responsabilidades se estructuró para adecuarse al principio de participación de todas las instituciones involucradas en las dos provincias, por lo que se compartieron las responsabilidades según las competencias y los recursos de cada una de las personas que participan.

Para colegiar la toma de decisiones y lograr mayor eficiencia en la gestión se crearon tanto en La Habana como en Matanzas los siguientes órganos de gestión: Comité Coordinador (CC) y Comité de Compras (C-Compras).

¹ Testimonio

La definición de la composición de estos grupos y sus funciones quedó plasmada detalladamente en los dos documentos de Términos de Referencia (TDR), firmados entre las partes y que legalizó la ejecución del proyecto en Cuba. En este caso se firmaron dos documentos, en tanto se elaboró uno por cada territorio y equipo de gestión participante en el proyecto.

El CC de ambos territorios fue formado con representación de las entidades participantes y beneficiarias. En el caso de La Habana, estuvo dirigido por la Especialista Principal del Gabinete de Arqueología de la OHCH e integrados por Especialistas de la Dirección de Cooperación Internacional de la OHCH, jefe del Departamento del Gabinete de Arqueología, especialistas de la Dirección de Plan Maestro, así como de la Dirección de Patrimonio Cultural de la OHCH. En Matanzas lo integró el Conservador de la Ciudad, especialistas de la dirección de Plan Maestro, especialistas de Cooperación Internacional, miembros de la subdirección de Gestión Interna y Cultura y Patrimonio, estos fueron liderados por Cándido Santana, especialista en Arqueología, persona que en la actualidad ocupa el cargo de director del Gabinete de Arqueología.

Es necesario destacar que, aunque el proyecto está encabezado por el municipio San Felipe Circeo, en Italia, y ARCS es la encargada de coordinar las actividades en Cuba de conjunto con los dos socios locales: OHCH y OCCM, la coordinación general del proyecto la realizó por algún tiempo el representante de ARCS en Cuba, Federico Mei. Fue en julio del 2023 que el municipio San Felipe Circeo le asignó la responsabilidad a Paolo Cassola.

Por otra parte, el Comité de Compras estuvo integrado por miembros de los CC y otros especialistas y directivos de las entidades involucradas. Es importante reconocer el valor de estos equipos, en tanto, los recursos necesarios para la ejecución del proyecto requerían un alto grado de especialización para la revisión de características técnicas, dada la naturaleza de la actividad para la que fueron destinados.

Para la adquisición de dichos recursos se realizó un proceso en el cual se identificaron las necesidades de equipos, herramientas y medios de transporte para ambas oficinas, necesarios fundamentalmente para poder realizar las campañas arqueológicas, información que permitió la elaboración de listados de materiales y el expediente de la licitación para proveedores internacionales.

En las condiciones del contexto cubano, se puede decir que fue un proceso expedito y organizado, coherente con las necesidades materiales para la ejecución de este, aunque en diciembre del 2025 al cierre de este informe, todavía existen recursos que están en Cuba, pero no en manos de los beneficiarios por razones ajenas a la coordinación del proyecto.

En sentido general la **eficiencia** del Proyecto se considera **ALTA** porque:

1. Ha sido favorable y adecuado el modo de gestión coordinada entre todos los actores que intervienen en él; fundamentalmente entre el Gabinete de la Habana y el recién creado en Matanzas.
2. Crear y equipar el Gabinete de Matanzas permite cualificar el trabajo arqueológico en la provincia y contribuye a la formación de capacidades en este ámbito.
3. Tanto los recursos materiales como los recursos humanos se han puesto en función de las actividades del proyecto aportándoles calidad y profesionalidad. Ha sido significativo contar con

equipamientos y herramientas para poder realizar las Campañas arqueológicas, así como recursos para hacerlas en condiciones más humanas (plantas eléctricas, casas de campaña, colchones, termos para comida y agua) que facilitan el trabajo. Por ejemplo: el Scanner Láser (BLK Leica 360 permite una mejor interpretación de la estratigrafía arqueológica y de los procesos deposicionales), las cámaras 360, detector de metales, laptops, microscopios electrónicos, equipamiento de arqueología subacuática, entre otros. También se logró la posibilidad de plantear estrategias para intervenciones arqueológicas futuras en el sitio La Cañada.

4. Los mecanismos organizativos y de ejecución con que cuenta la OHCH, facilitan la implementación de las actividades y la ejecución del presupuesto; así como el seguimiento de este.
5. La gestión y el proceso de las importaciones funcionaron satisfactoriamente.

El análisis de los informes financieros refleja que todos los gastos estuvieron dentro de lo presupuestado y aprobado; en algunos ítems se sobrepasó el gasto, no excesivamente, que fueron compensados con otros gastos que no alcanzaron el total presupuestado, dentro de los subtotales aprobados; contribuyendo esta ejecución financiera a una eficiencia alta.

Los recursos adquiridos por el proyecto fueron aprovechados al máximo y les brindaron calidad a las acciones de este; un ejemplo fue proporcionar condiciones más agradables a las Campañas arqueológicas. Estos recursos, después de finalizada la ejecución del proyecto, siguen siendo de gran utilidad para estas Instituciones.

Eficacia

Valoración del grado de consecución de los resultados inicialmente previstos, en función de los factores internos o externos que han influido en su alcance.

Para la valoración del presente criterio se analizará el grado de cumplimiento de los objetivos, así como de los resultados que integran el proyecto, en base a sus indicadores y actividades.

Lógica de intervención		Indicador	Descripción del indicador	Anteproyecto	A lo largo del proyecto	Observaciones
Objetivo general	Fomentar la definición y el cumplimiento, por parte de las autoridades locales cubanas, de políticas públicas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenible que incluyan el patrimonio histórico	Incremento en la adopción por parte de las autoridades locales cubanas de políticas públicas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenible.	Al menos 7 ciudades capitales conciben políticas públicas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenible.	Solo 3 ciudades patrimoniales han formulado políticas públicas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenible.	El proyecto está aportando a que en las políticas públicas se incorpore la importancia de tener en cuenta el patrimonio arqueológico como factor de desarrollo, no solo histórico, sino también económico.	

		Mejora de la calidad de la gestión y conservación del patrimonio histórico urbano.	Aumento del 10% del patrimonio histórico urbano protegido y valorizado	Menos del 30% del patrimonio histórico urbano recibe protección y es valorizado	En materia de políticas el poder declarar La Cañada como un sistema ZPC, poderle montar un sistema como otras maneras eficientes de conservación (OMEC), aquí estamos hablando de gestionar gobernabilidad a diferentes niveles, aquí se solapan tres niveles de formas de gestión que se vinculan con las políticas a diferentes niveles. La condición de OMEC les permite formar parte del listado de tierras que en el 2030 estén bajo alguna categoría de protección o conservación, se espera que el 2030 el 30 % de la superficie terrestre estén bajo alguna categoría de protección o conservación.	
Objetivo Específico:	Mejorar las capacidades locales de la OHCH y de la OCM en la definición, desarrollo y formulación de políticas de conservación del patrimonio Histórico/arqueológico con enfoque medioambiental, y su inclusión en los planes de desarrollo local.	Aumento % en el uso de nuevos modelos de gobernanza, conocimiento y planificación estratégica por parte de los sujetos que operan en el patrimonio arqueológico territorial en las áreas del proyecto	Al menos el 40% de los especialistas del sector aprende nuevas metodologías y modelos de gobernanza.	Menos del 15% de los profesionales del sector tienen habilidades para integrar las políticas de conservación del patrimonio urbano en los programas de desarrollo local.	-Formados 23 especialistas (12 hombres y 11 mujeres) de la OHCH -Realizada una pasantía en la Universidad de Roma, "La Sapienza" por parte del Especialista Principal de los Museos Arqueológicos de	El proyecto tiene un elemento significativo de formación y con varias modalidades. Está siendo una oportunidad para aprender a integrar estos conocimientos a las políticas públicas.

			La Habana -Realizada dos misiones para la transferencia de capacidades e intercambio de buenas prácticas para la conservación, gestión, valorización y fruición del patrimonio cultural en Italia donde participaron especialistas de ambas provincias Realizados intercambios en el territorio nacional con especialistas italianos en los cuales se impartieron talleres, conferencias y cursos formativos	
Mayor adopción de políticas de conservación del patrimonio urbano en las estrategias de desarrollo local	1 estrategia ambiental para la ZPC en Matanzas desarrollada y adoptada y 1 actualización sobre los resultados de la ZPC en La Habana desarrollada y adoptada.	Ausencia de una estrategia ambiental para la ZPC en Matanzas y ausencia de un análisis de los resultados de la estrategia ambiental para la ZPC en La Habana.	Desarrollada y presentada la estrategia ambiental del Centro Histórico de Matanzas. Actualizada la estrategia medioambiental 2025 al 2030 del Centro Histórico de la Habana, con gran articulación de actores. Se puso a consulta pública en la sede de la Sociedad Civil Patrimonio Comunidad y Medio Ambiente. El proceso culminó con la presentación ante el consejo	La presentación del documento terminado de la estrategia del Centro Histórico de la Habana está prevista para noviembre del 2025.

				técnico asesor del Gobierno del Municipal donde fue aprobado, al igual que en el CITMA.	
Resultados Esperados	Actividades	Output	A lo largo del proyecto	Observaciones	
R1 CONOCIMIENTO Mejora el conocimiento del patrimonio histórico urbano y de las interacciones con el territorio en el que se inserta	Creación del Gabinete de Arqueología de la ciudad de Matanzas y suministro de material a las dos Oficinas de La Habana y Matanzas.	Oficinas de Matanzas y La Habana equipadas y Gabinete de Matanzas creado	Creado y equipado el Gabinete de Arqueología de Matanzas. Equipos e insumos para el Gabinete de Arqueología de la Habana Se fortalecieron los dos Gabinetes de Arqueología desde el punto de vista formativo, de equipamientos y de fortalecimiento de relaciones humanas entre las y los especialistas tanto de Cuba como Italia.	El proyecto ayudó a consolidar la red de Gabinetes de Arqueología de ciudades patrimoniales. Promovió la participación en varios eventos científicos, lo que, además de fomentar el intercambio de buenas prácticas, también garantizó una amplia visibilidad del proyecto.	
	Actualización de la oferta formativa de los Gabinetes a través de la experimentación de un proceso formativo teórico / práctico innovador	Bases de datos temáticas; informes técnicos y científicos sobre los resultados del reconocimiento; Reconstrucciones tridimensionales de objetos y representaciones gráficas y fotográficas	Intercambio formativo constante entre ambos Gabinetes de Arqueología, que ha incluido la capacitación teórica y el trabajo práctico en campo. Del 21 al 28 de agosto del año 2022, un equipo compuesto por los Gabinetes de Arqueología de La Habana y Matanzas y la Escuela-Taller de la Especialidad de Arqueología, realizaron una primera campaña arqueológica en la Casa de los Amoedo. Esa semana representó un módulo de docencia para los estudiantes de Matanzas, impartido por los especialistas de La Habana, que permitió, además del ejercicio práctico, realizar el procesamiento de las evidencias arqueológicas de acciones anteriores y se elaboró el informe de la excavación.		

En diciembre del año 2022 comenzaron los trabajos preparatorios para la excavación en La Cañada, Matanzas. El 22 de diciembre terminó la primera semana de exploración y análisis del terreno.

El 5 de enero del 2023 se realizó la segunda campaña de prospección arqueológica en el sitio La Cañada, enfocada en la docencia a los arqueólogos de la Oficina del Conservador de Matanzas y su vinculación a contextos prehispánicos.

Del 1 al 15 de abril se realizó la campaña de excavación arqueológica en La Cañada, y se compartieron las experiencias del trabajo de prospección arqueológica.

El 6 de junio de 2023 comenzó una nueva etapa de intervenciones arqueológicas en las faldas de la fortaleza San Carlos de La Cabaña. Durante tres meses, el registro de datos obtenido (arqueológicos, fotográficos, cartográficos y de elementos naturales) permitieron establecer pautas hacia la gestión adecuada, integral y corresponsable, de un patrimonio que debe ser protegido para venideras generaciones.

12-20 de junio: Campaña de levantamiento topográfico en el sitio La Cañada.

31 de agosto: Colecta y estudio de especies botánicas en Cayo Blanco, La Habana.

21 de septiembre: taller de trabajo con la exposición sobre los resultados de la aplicación del escáner laser en las excavaciones arqueológicas efectuadas en La Cañada (Matanzas), y planificación de la campaña arqueológica en Cayo Blanco (La Habana).

El 9 de octubre se iniciaron las excavaciones en Cayo Blanco,

		específicamente, en el interior del Polvorín San Antonio. 8 al 18 febrero 2024 Coauspicio de la 8va campaña de excavaciones arqueológicas en la Región Pictográfica de Guara, San José de las Lajas, Mayabeque. 27 enero al 7 febrero 2025 Excavaciones arqueológicas en el sitio aborigen La Cañada.	
Realización de 1 estudio multisectorial y multidisciplinario de las áreas target sobre aspectos arqueológicos, históricos y ambientales que se incluirán en los planes de protección contra los efectos del cambio climático	1 estudio multisectorial, 2 sistemas SIG integrados; 1 portal WEB GIS	Se realizó la selección de los lugares donde se desarrollarán las campañas arqueológicas: faldas del Complejo Morro-Cabaña, Polvorín de San Antonio, sitio aborigen Guasabacoa II, y La Cañada. Identificación de todos los elementos vegetales de interés de estos sitios, lo que se puede definir como el "patrimonio botánico y ambiental" de esos lugares, que merece ser valorizado en conjunto. Se han identificado elementos vegetales que suponen una amenaza para la conservación de los elementos históricos y arqueológicos de los sitios; y, en general, todo el aporte que la vegetación actual de estos sitios puede aportar en la interpretación y lectura de la estratigrafía histórica de los sitios objetivo del Proyecto. Identificación de "soluciones basadas en la naturaleza", es decir, cómo las plantas y los modelos vegetales pueden contrarrestar problemas como las marejadas ciclónicas y el aumento del nivel del mar y la amenaza que esto representa para la conservación de artefactos de interés histórico-arqueológico. En cuanto a los estudios ambientales y botánicos, en La Habana se colaboró con especialistas de la Quinta de los Molinos, antiguo Jardín Botánico de La Habana y parte de la red nacional de jardines botánicos. En Matanzas, con el Departamento de Botánica de la Universidad de Matanzas. Gracias a estos estudios, fue posible catalogar el	En el proyecto estaba previsto la creación del Museo de la Iglesia Fundacional, pero debido a lo complicado del proceso inversionista, no fue posible hacer las acciones de restauración y rescate del inmueble, por lo que se decidió, montar una sala expositora en el primer nivel de la edificación donde se encuentra ubicada la Oficina del Conservador, no se le pudo llamar Iglesia Fundacional como está descrito en el proyecto, porque, no se encuentra ubicado en esa área, por lo que se le llamó Sala Fundacional, concebida con los mismos objetivos de

componente botánico de los sitios, identificando los diferentes tipos de vegetación: nativa, exótica, invasora, etc. Respecto al sitio arqueológico del Polvorín de San Antonio, se trabajó en la identificación, la protección y la puesta en valor de las ruinas históricas, con el objetivo de integrar el sitio en rutas de turismo cultural.

Con respecto al sitio aborígen de Guasabacoa en Cayo Blanco, se ha trabajado en el desarrollo de infraestructura turística sostenible y en la promoción de recorridos educativos para poner en valor el patrimonio arqueológico y natural del área.

En el Área objetivo Valle del Río San Juan, sitio arqueológico La Cañada, se ha trabajado en la implementación de programas de conservación y restauración, con creación de itinerarios y modelos de interpretación con integración de temáticas (historia, naturaleza, ruralidad) para promover la fruición también a través de visitas guiadas y actividades educativas. Se está diseñando el Plan de Manejo de La Cañada que constituye un plan de manejo de desarrollo integral a una menor escala, en este diseño se han tenido en cuenta todo un grupo de capas que van constituyendo un sistema información geográfica, que a la hora de ubicarse en la Web-Gis lo hace más accesible a los actores del territorio involucrados.

Con respecto a la Casa de Almoedo, se ha trabajado en la rehabilitación y utilización de la casa histórica como centro cultural, ofreciendo productos interpretativos, exposiciones y actividades educativas que promueven la historia y la cultura local, acercando a la comunidad y a las personas visitantes de manera intercultural e intergeneracional.

El proyecto deja una Web-GIS diseñada, con información en tiempo real, que hace, que más actores del territorio tengan acceso a la misma.

recrear los momentos iniciales de fundación de la ciudad y exponer aquí, las piezas más significativas recuperadas de los hallazgos arqueológicos en los tres sitios de intervención previstos en el proyecto, que fueron la propia Iglesia Fundacional, la Casa de Almoedo y La Cañada.

La plataforma digital representa un paso importante, combinando historia e innovación para proteger y promover el territorio, incluso frente a los desafíos del cambio climático.

R.2. CONSERVACIÓN

Mejorada la capacidad para desarrollar planes de gestión territorial que incluyen estrategias para proteger las áreas arqueológicas urbanas de los impactos del cambio climático.

			El GIS territorial se convertirá en la base para diseñar un desarrollo sostenible del territorio en toda su complejidad. La información ingresada en el mismo será crucial para elaborar los planes para Cayo Blanco y La Cañada.	
	Realización de cursos de capacitación de II nivel para mejorar las capacidades de los funcionarios y profesionales del sector en la elaboración de planes de protección participativos, integrados y sostenibles, que consideren el patrimonio cultural como una parte integral del territorio a salvaguardar	1 curso de capacitación completado; 1 documento de dirección redactado	Realizado curso de capacitación y formación de especialistas y funcionarios vinculados a los procesos de ordenamiento territorial y que operan en diversas posiciones en el campo de la Protección y Salvaguardia del Patrimonio Cultural. Los talleres formativos, divididos en 12 módulos. Taller presencial el 28 de abril 2022 para la recogida de las necesidades de formación (Fundación Escuela de Bienes y actividades culturales). Por parte de la Fundación Escuela del Patrimonio (Italia) se presentó un programa formativo que incluye los cuatro primeros módulos, divididos en 24 webinarios semanales y programados desde 13 de septiembre de 2022 hasta el día 28 de marzo de 2023. 8 de marzo: Taller “Propuesta de gestión del patrimonio arqueológico y natural de Cayo Blanco, Regla”. Taller presencial realizado del 17 al 27 de marzo 2023, titulado “Gestionando y Participando” (Fundación Escuela de Bienes y actividades culturales). 27 de marzo: Taller práctico en Cayo Blanco y en el Museo Municipal de Regla, con representantes de la misión italiana en Cuba 31 de marzo: Taller sobre medioambiente y aprovechamiento de los recursos naturales, impartido a niñas y niños de la comunidad San Juan que se relacionan con el sitio aborigen La Cañada, Comienzo de la Fase II del programa formativo del proyecto desde el 12 de septiembre del 2023, con módulos diseñados por la Fundación Escuela de Bienes y actividades culturales, fase que	Los momentos formativos compartidos—tanto presenciales como remotos— han representado un auténtico laboratorio de confronto intercultural. La participación en los talleres, en los laboratorios en los sitios objetivos y en las sesiones de formación técnica ha favorecido un aprendizaje recíproco, fundado en el intercambio de métodos de investigación, herramientas de gestión y estrategias de tutela del patrimonio. Este enfoque colaborativo ha reforzado el sentido de comunidad profesional entre los equipos italianos y cubanos, consolidando una red de relaciones que

se caracteriza por una metodología participativa y de laboratorio, con el objetivo de proporcionar a los participantes las herramientas necesarias para poderlas aplicar de forma concreta en su contexto local. Con temas tan útiles como la Participación, Ecomuseos, Turismo Sostenible, y Sostenibilidad.

Con esto se promueve el desarrollo de capacidades para la conservación del paisaje urbano histórico en programas de desarrollo local, identificando los desafíos que impone el cambio climático.

El 28 de septiembre se comenzó el ciclo de talleres de capacitación sobre gestión del patrimonio arqueológico, decidiendo que la oficina de La Habana colaborara durante varias semanas, con el objetivo de reforzar los contenidos que se incluyen en los webinar diseñados por la Fundación Escuela de Bienes y actividades culturales, la transferencia de experiencias y el intercambio de conocimientos entre especialistas de los Gabinetes de Arqueología de La Habana y Matanzas, aunque también se hacen presentes otros especialistas pertenecientes a la OCCM y a la Sociedad Espeleológica de Cuba.

2024

29 de febrero-1ro de marzo: Preparación y ejecución del apoyo docente en la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas, correspondiente al segundo módulo de capacitación por webinarios (Lisette Roura y Marcos Acosta). Temas: Sitios y parques arqueológicos, Ecomuseos, Cambio climático y patrimonio arqueológico, Arqueología Ambiental, Arqueología pública, Diseño y aplicación de la matriz DAFO para el área de La Cañada.

15 – 19 de abril: Laboratorio de culminación de curso formativo en Matanzas, por la *Fondazione Scuola dei beni e delle attività cultural* (Flavia Parisi). Oficina del Conservador de la Ciudad de

continúa más allá de la duración formal del proyecto.

		Matanzas y área de La Cañada, participación de Lisette Roura y Marcos A. Acosta por el equipo de La Habana. 21 de junio: Seminario sobre buenas prácticas implementadas mediante el proyecto en la ciudad de Trinidad, con directivos de arqueología de las oficinas del conservador de Trinidad y Sancti Spíritus, así como especialistas del Museo de Arqueología Guamuha; en el marco del módulo de arqueología de la Maestría en Estudios Históricos y de Antropología Sociocultural Cubana, perteneciente a la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.	
Misiones de intercambio de buenas prácticas entre profesionales cubanos y entre cubanos e italianos para la definición de estrategias de gestión territorial integradas y sostenibles.	6 intercambios realizados (3 en Italia y 3 en Cuba) durante el proyecto	Participación del MSc. Andy Gómez Hernández, Especialista Principal de los Museos Arqueológicos de La Habana, para una pasantía en la Universidad de Roma. “La Sapienza. El especialista realizó el trabajo investigativo “Arqueología subacuática y museos en Cuba. Almacén-visitable del Museo Castillo de La Real Fuerza”, analizando las experiencias prácticas y teóricas, en diferentes espacios de la gestión del patrimonio histórico y arqueológico en Roma y la región del Lazio; conocimiento de mucha utilidad en los procesos de diseño y puesta en marcha de nuevas propuestas museográficas. Se realizó una misión de trabajo a Italia del 11 al 23 de julio de 2022; en ella participaron: Dra. Lisette Roura Alvarez: Directora del Gabinete de Arqueología de la OHCH. Lic. Marcos Antonio Acosta Mauri: Especialista en Arqueología Histórica, Gabinete de Arqueología de la OHCH. MSc. Leonel Pérez Orozco: Director de la OCCM. Lic. Cándido Santana Barani: Especialista en Arqueología, OCCM. MSc. Andy Gómez García:	

Durante los meses de marzo y abril del año 2023, se recibió nuevamente en La Habana a una representación de la Universidad de La Sapienza de Roma, el Ministerio de Cultura Italiano y Fundación Escuela del Patrimonio:

Alfredo Coppa: Profesor/ Universidad La Sapienza de Roma

Michaela Lucci: Arqueólogo/ Universidad La Sapienza de Roma

Giampiero Tursi: Arqueólogo/ Universidad La Sapienza de Roma

Giovanni Salerno: PhD en Historia, Territorio y Patrimonio Cultural/ Universidad La Sapienza de Roma

Fabrizio Cipriani: Especialista principal Jardín Botánico de Roma

Patrick Pierre Carlo Maurelli: Ingeniero/CITERA (Centro Interdepartamental Territorio Construcción Restauración Arquitectura)

Elisabetta Borgia: Arqueóloga responsable Oficina Educación, capacitación e investigación DGERICMIC

Maria Adelaide Ricciardi: Coordinadora proyecto por la DIGERIC-MIC

Paola d'Orsi: Arquitecta/Referente del proyecto para la Fundación

Daniela Talamo: Responsable relaciones internacionales de la Fundación

Fabio Pagano: Director Parque Arqueológico Campi Flegrei (Napoli)

Durante esta misión se sostuvieron encuentros con los participantes del curso formativo, y también se culminó con el módulo 4 de este curso.

3-12 de julio 2023: Misión de especialistas italianos en Cuba (Paolo Cassola: Responsable de desarrollo sustentable del Municipio San Felice Circeo; Fabio Attorre: Biólogo, Director de Departamento de Biología Ambiental de la Universidad de Roma La Sapienza,

		director del Jardín Botánico de Roma y del Polo Museal de La Sapienza; Luca Malatesta: Especialista en SIG, Ecólogo, Departamento de Biología Ambiental de la Universidad 8 al 24 de septiembre 2023 se realizó un tercer intercambio. Participaron en esta misión: Pablo Fornet Gil, Vicedirector Plan Maestro de la OHCH; Alex Jorge Blanco, Especialista Principal de la Dirección del Plan Maestro de la OHCH; Carlos Erlandis León Rubio, jefe del departamento de Cooperación Internacional de la OCCM y Marcos A. Cabrera Valdés (OCCM). 15 – 26 de abril 2024: Misión italiana de formación en técnicas de levantamiento de imágenes en 3D y apoyo al curso formativo de la fundación (Habana - Matanzas). Andrea Fantini, Paolo Sarandrea, Paolo Cassola, Giovanni Salerno y Maria Adelaide Ricciardi. Sesiones de trabajo en la sede de la Oficina del Conservador de la Ciudad de Matanzas, Gabinete de Arqueología y Plan Maestro de la OHCH. Visita a Cayo Blanco y fortaleza San Carlos de La Cabaña. Misión italiana para el comienzo de la migración de la plataforma de Arqueo-Cuba hacia el nodo de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana. Yuri Alvarez (Gabinete de Arqueología), Andrea Fantini y Giacomo Napoli (Tecnostudi Ambiente Srl.) y Eritk Guerra (Dirección de Informática OHCH). Misión final a Italia – 1ero abril 2025. Participaron: Marieta Poey, Gobernadora del Gobierno Matanzas, Nelys García Blanco, Directora Cooperación, Lisette Roura, Directora del Gabinete Arqueología Habana y Leonel Orozco, Director del OCCM	
Formulación y adopción de un plan de protección	2 Planes de protección contra los efectos del	La OHCH, con el apoyo de la Sociedad Civil Patrimonio Comunidad y Medioambiente, realizó el 13 de octubre	Se realizó la propuesta del Plan de Gestión

	contra el cambio climático para las dos áreas objetivo (Habana y Matanzas) por parte de las entidades responsables	cambio climático realizados	de 2022 el Primer Taller para la actualización de la Estrategia Ambiental de la Zona Priorizada para la Conservación. Este documento actualiza la estrategia aprobada para el período 2013-2020, e incorpora otros programas puestos en marcha en el país en los últimos años, así como propuestas y resultados obtenidos por entidades y expertos vinculados a la temática ambiental. Como parte del programa del taller, se presentó la Estrategia Ambiental Territorial para el ciclo estratégico 2021-2025 por parte de Clara Fonseca Gómez, especialista de Políticas Ambientales de la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. De igual forma, Pablo Fornet Gil realizó un resumen de las bases y antecedentes de la nueva Estrategia Ambiental de la ZPC habanera. Ambos temas resultan de gran importancia, pues constituyen el marco teórico-práctico fundamental para la elaboración y puesta en valor de la próxima estrategia. A partir de este primer encuentro, se creó en la OHCH un grupo de trabajo para el diagnóstico de la situación medioambiental del territorio y la elaboración del documento estratégico. A partir del mes de abril del año 2023, se comenzó la actualización del documento de la Estrategia Medioambiental de la Zona Priorizada para la Conservación. Se creó un grupo de trabajo, que se reúne todos los lunes. Ya la estrategia fue aprobada por el CITMA, ya está lista para impresión y se prevé presentarla en la Feria del Libro de La Habana en febrero del 2026.	de Cayo Blanco, liderado por el Gabinete de Arqueología de la OHCH acompañado por Plan Maestro y fue presentado a todas las partes competentes del municipio Regla.
R.3. VALORIZACIÓN Y DESARROLLO Potenciada la salvaguarda y la valorización de las áreas arqueológicas como motor para un mayor desarrollo económico del territorio.	Diseño de 1 parque cultural y 2 Rutas culturales en las áreas de intervención	1 acción piloto realizada en el sitio Cañada en Matanzas; 2 propuestas de itinerarios turísticos del	El Gabinete de Arqueología y la Agencia de Viajes San Cristóbal han elaborado algunas propuestas para tener en cuenta para las rutas culturales. Propuestas para organizar recorridos en la Ciudad por contextos arqueológicos (visibilidad del patrimonio arqueológico urbano):	A pesar de que presentó la propuesta del Plan de manejo de Cayo Blanco por parte del Gabinete de

	corredor Habana-Matanzas; adjudicación de 2 convocatorias de re-concesión para fortalecer las capacidades de las realidades de Circeo para convertirse en actores en intervenciones de cooperación internacional entre Circeo y Cuba	Los sitios objetivo en los que se trabajó para definir planes de gestión que también podrían conducir al establecimiento de parques arqueológicos son Cayo Blanco en La Habana y el sitio de La Cañada en Matanzas. Con respecto a Cayo Blanco, que se encuentra bajo la jurisdicción del Municipio de Regla, el primer paso fue declararlo "Área de Interés Cultural", lo que posteriormente permitió al Municipio de Regla involucrarse en el proceso de reapropiación del área y transformarla en un lugar de interés público. El segundo paso, también a través de los talleres realizados fue asegurar que el municipio proporcionara los recursos necesarios para asegurar el área, como la contratación de un cuidador y la limpieza del área. Se celebraron nuevas reuniones a principios de 2024 para avanzar en el desarrollo de un plan de gestión y su promoción mediante iniciativas turísticas. Sin embargo, la constante rotación de funcionarios municipales (el "intendente", una especie de alcalde ha cambiado cuatro veces desde enero de 2024) y las evidentes dificultades que enfrentan los municipios dada la escasez de recursos han obligado a un proceso más largo de lo previsto. <i>Cañada</i> La zona de Cañada, además de albergar el sitio arqueológico, es un área de gran interés histórico y cultural. También sirve como proveedor de alimentos y servicios ambientales para la ciudad de Matanzas, aunque esta función se ha deteriorado gradualmente con el paso de los años debido a diversos factores (la degradación del suelo, la propagación de	Arqueología, a nivel municipal, no existe ningún plan integral para su manejo ni acciones que ayuden a convocar y conciliar a todos los implicados en el proyecto. Aparece en la EDM pero no se ha proyectado nada. Lo que se ha hecho ha sido por parte de la OHC y del proyecto. Por el municipio no ha habido acciones para ejecutar el plan de manejo y gestión del sitio. Hace 2 años se presenta un anteproyecto para el lugar de manera que se garanticen salarios y condiciones mínimas para su custodia y el Gobierno no ha dado respuesta ni asignación.
--	---	--	---

		especies invasoras como el marabú, los efectos del cambio climático y la profunda crisis económica que afecta al país). El Centro de Gestión Territorial de La Cañada se estructuró como un proyecto de Desarrollo Local aprobado por las autoridades locales a finales de 2023.	
Actualización de las propuestas museográficas haciendo uso de las TIC's para estimular la experiencia interactiva y participativa del visitante.	Nuevas instalaciones de los museos involucrados; Productos digitales; Nuevas propuestas didácticas formuladas	Se comenzó a definir el diseño de las salas museográficas: Los Aborígenes Cubanos en el Museo de Arqueología y el Almacén Visitable en el Castillo de la Real Fuerza.	
Implementación de acciones directas para promover la participación activa de la población y las autoridades locales también con el propósito de un desarrollo socioeconómico sostenible de las áreas.	Estrategia ambiental municipal de Matanzas; Informe sobre los resultados de la Estrategia Ambiental de la ciudad de La Habana; Actas de congresos realizadas a nivel nacional.	En dos de las áreas de interés (el Polvorín de San Antonio y el sitio aborigen Guasabacoa II) se hizo necesario promover la importancia arqueológica de la zona e incluir a la población y a las autoridades locales. Como parte de esta iniciativa, el día 8 de marzo de 2023 se realizó un taller en el Centro Bahía, en el municipio Regla, donde se dio a conocer la Propuesta de gestión del patrimonio arqueológico y natural de Cayo Blanco. En el mismo participaron aproximadamente 40 personas. La presentación de las acciones de botánica, arqueología y gestión patrimonial que se realizarán en la zona de Cayo Blanco, así como las intervenciones de Federico Mei y Lisette Roura, enriquecieron la jornada, constituyendo el punto de partida de un intenso debate constructivo. La acogida dada al proyecto fue especialmente cálida. Una jornada especial y muy provechosa que permitió alcanzar importantes acuerdos para la participación en los próximos talleres en	En La Cañada la selección del sitio se hizo por una propuesta de la comunidad. Desde hace años allí se realiza un Círculo de Interés de Arqueología; la maestra está muy motivada y apoya con la participación de niñas y niños. Existe una alianza con la Especialista de CITMA municipal de Limonar. La visión social y comunitaria ha sido impactante. Ya se aprobó un Proyecto de Desarrollo

		Cayo Blanco El objetivo, además de iniciar el camino para el futuro establecimiento del parque arqueológico de Cayo Blanco, fue comenzar una participación activa de la población local, principalmente la del territorio donde se encuentran los sitios objeto de estudio del proyecto, anteriormente mencionados.	Local para continuar realizando acciones en ese sitio, desde las personas que lo habitan.
--	--	--	--

Es un proyecto con un nivel **ALTO** de **eficacia** porque:

1. Existe coherencia entre el planteamiento de objetivos, resultados esperados, indicadores y actividades con los resultados satisfactorios obtenidos.
2. El cronograma de actividades se ejecutó según lo previsto con pequeños ajustes lógicos y pertinentes para lograr lo planificado.
3. La ejecución del proyecto ha empoderado a su CC a través de la formación de capacidades, siendo un catalizador de los resultados alcanzados.
4. Un desafío ha estado marcado por las condiciones de conectividad para la asistencia a espacios de formación virtual, sobre todo de las personas en Matanzas, este ha sido mitigado con la estrategia de formación de formadores, en tanto las personas que sí podían acceder a los espacios luego replicaban los conocimientos con el resto.

Viabilidad (Sostenibilidad)

Valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda y apoyo financiero externo.

Consideramos que el proyecto con las acciones y resultados alcanzados sentaron las bases para la continuidad de los efectos que ha generado:

1. Un elemento de gran importancia es la formación de capacidades propiciada por el mismo, lo cual representa un factor de éxito tanto para la correcta ejecución del proyecto como para posteriores acciones realizadas por estas instituciones. *Los cursos de formación impartidos por especialistas internacionales contribuyeron a la concientización del valor patrimonial de muchos territorios del país, a comprender la vinculación entre medioambiente y arqueología y a la actualización e intercambio de experiencias entre estudiantes, especialistas y actores locales involucrados. Dejando demostrado la necesidad de continuar trabajado en el estudio, visibilización y sistematización del conocimiento sobre el patrimonio arqueológico de la nación...la formación a varios niveles ha sido un resultado*

fuerte del proyecto, que no solo tiene una salida hacia la parte técnica de la especialidad de arqueología, sino también, a la realización de talleres con niños y otros actores de la localidad y de impacto social a nivel comunitario.²

2. El proyecto ha generado en dos municipios (Limonar en Matanzas y Regla en La Habana) un interés para proteger y desarrollar estos sitios de importancia arqueológica y cultural presentando propuestas de proyectos a los Gobiernos para apoyar con fondos en moneda nacional. (*“las bondades del proyecto se pueden encadenar a otras acciones del Municipio”*)
3. Ha permitido vincular al Gobierno de Regla con la OHCH, así como ampliar los fondos arqueológicos del museo local a partir de los descubrimientos en Cayo Blanco como área priorizada para la conservación y zona de riesgo arqueológico I, lo que otorga el máximo nivel de protección a sus suelos, además de constituir un sitio de interés cultural.
4. El proceso ha constituido un ejercicio de buena práctica para la gestión de proyectos, donde sus aprendizajes, especialmente en el territorio matancero han abierto las puertas a la cooperación internacional. Un ejemplo es con el proyecto Zonas Creativas.
5. La formación de estudiantes de la Escuela Taller, además de participar en las Campañas después pasan a trabajar al Gabinete y garantizan la continuidad
6. La articulación lograda y fortalecida con el proyecto también es una condición creada para la sostenibilidad.
7. La adquisición de equipos especializados y medios de transporte garantizan la buena ejecución en los próximos años de las campañas arqueológicas.

En sentido general la **sostenibilidad** del Proyecto se considera **ALTA**.

Impacto

Valoración de la tendencia para alcanzar los efectos que el proyecto se propone.

Los resultados del proyecto han generado efectos, algunos que estuvieron concebidos en la formulación y otros que se van generando de estos:

1. Existe un marcado fortalecimiento de las capacidades de las instituciones beneficiadas en el proyecto. *Los cursos de formación impartidos por especialistas nacionales e internacionales contribuyeron a la concientización del valor patrimonial de muchos territorios del país, a comprender la vinculación entre medioambiente y arqueología y a la actualización e intercambio de experiencias entre estudiantes, especialistas y actores locales involucrados. Dejando demostrado la necesidad de continuar trabajado en el estudio, visibilización y sistematización del conocimiento sobre el patrimonio arqueológico de la nación; o sea, la formación a varios niveles ha sido un resultado fuerte del proyecto, que no solo tiene una salida hacia la parte técnica de la especialidad de arqueología, sino también, a la realización de talleres con niños y otros actores de la localidad y de impacto social a nivel comunitario³.*
2. La idea de crear y equipar el Gabinete de Arqueología de Matanzas ha generado una línea de

² Testimonio

³ Testimonio

trabajo muy centrada en Plan Maestro que va abriendo posibilidades para buscar otros financiamientos y seguir implementando otros procesos.

3. *“Los efectos y consecuencias imprevistas del proyecto fueron que, precisamente por la posibilidad de haber investigado en Cuba, se crearon las condiciones para el desarrollo de otros proyectos, como los financiados por la Oficina V de investigación arqueológica del MAECI, que ya se han desarrollado en los dos últimos años, tanto en lo que se refiere a excavaciones arqueológicas como al análisis de la población humana de Cuba, proyecto este último que forma parte de un gran proyecto internacional sobre toda la zona del Caribe”.*⁴
4. Por primera vez en Cuba se ha hecho un Diario de Campo digital y se va publicando en las redes. Esto ha favorecido que otros territorios se interesen y estén buscando cómo acceder a fondos de la cooperación para hacer Campañas arqueológicas.
5. El descubrimiento de nuevas especies de la fauna y hallazgos muy importantes con valor patrimonial, que se desconocía su existencia en los territorios intervenidos y fueron descubiertos a través de las campañas.
6. El proyecto posibilitó realizar el I Congreso de Arqueología en el país, realizado en la Ciudad de Matanzas.
7. El diseño del Plan de Manejo de Cayo Blanco y las posibilidades que abre para el turismo local.
8. En el municipio Limonar, al cual pertenece la Cañada, se ha presentado un proyecto de desarrollo local (PDL) para desarrollar actividades allí donde es sitio arqueológico. Este PDL permitirá continuar los trabajos en el sitio, promoverlo y tener algún tipo de financiamiento para la continuidad de las acciones. Es también evidencia de la importancia que se le concede por el Gobierno municipal.
9. Existe un reconocimiento e implicación de la comunidad en los procesos arqueológicos, lo cual contribuye a sensibilizar y lograr mayor sentido de pertenencia en los espacios trabajados. *ARCHEO Cuba, marcó un antes y un después en la comunidad de San Juan en Matanzas, porque, demostró el valor arqueológico e histórico existente en esa comunidad, impactando en sus pobladores.*⁵ *El reconocer el sitio de La Cañada como Zona Priorizada para la Conservación, fue un impacto positivo para la comunidad de ese territorio, porque se visualiza el orgullo de pertenecer a ese lugar y el sentido de pertinencia que tienen sus pobladores, van descubriendo un territorio con una percepción diferente a la que tenían de ese lugar.*⁶
10. *ARCHEO ha sido un proyecto muy interactivo, permitiendo la articulación, con muchos resultados investigativos, ha permitido estrechar los vínculos entre todos los involucrados y ha sentado las pautas para la realización de otros proyectos.*⁷
11. La creación de la Plataforma donde se publican todos los resultados del proyecto de ambos Gabinetes de Arqueología; que al culminar el proyecto también divulgará los resultados de otros proyectos de Cooperación Internacional de la OHCH.
12. El proyecto ayudó a consolidar la red de Gabinetes de Arqueología de ciudades patrimoniales.

⁴ Testimonio

⁵ Testimonio

⁶ Testimonio

⁷ Testimonio

13. *Demostró como a través de la gestión, investigación y sostenibilidad del patrimonio arqueológico se puede contribuir al desarrollo local de la nación.*⁸
14. Se han realizado una serie de productos comunicativos entre los que se encuentran tres números de la Revista de Arqueología del Gabinete de Arqueología de OHCH.

Un efecto del proyecto han sido las sinergias logradas con otros proyectos de cooperación internacional desarrollados por la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana en el periodo 2021 – 2025, considerando los objetivos formulados y las actividades desarrolladas en favor de la gestión territorial con estrategias para conservar el patrimonio histórico y arqueológico:

1. **“El Centro Histórico de La Habana hacia un modelo de ciudad inteligente con énfasis en el fomento de la economía creativa, en el marco del 500 Aniversario de la Fundación de la Ciudad”**, ejecutado con financiación de la Unión Europea y cofinanciación del Ayuntamiento de Barcelona y la colaboración del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU). Este proyecto se enlaza con ARQUEO – CUBA en relación con la promoción del uso de las tecnologías en los diseños museográficos de los museos al apoyar la habilitación de la sala museológica dedicada a la Muralla de Mar de La Habana y la museografía del Museo de Arqueología. Asimismo, el proyecto Ciudad Inteligente impulsó el uso de herramientas digitales de la planificación urbana **como el Sistema de Información Territorial (SIT)**, que desarrolla el Plan Maestro de la OHCH, lo cual apoyó el levantamiento cartográfico de sitios históricos y arqueológicos del Centro Histórico de La Habana Vieja.
2. **“Promoción del desarrollo territorial inclusivo, equitativo y sostenible de La Habana”**, ejecutado con las ONGs Movimiento por la Paz (MPDL) y Asamblea por la Paz (ACPP), y financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). En este caso, este proyecto que tiene como uno de sus resultados principales el diseño del Plan de Infraestructura Verde de La Habana parte de la información diagnosticada y propuesta de la Estrategia Ambiental Zona Priorizada Para la Conservación (ZPC), desarrollada en el marco del proyecto ARQUEO – CUBA por la Dirección del Plan Maestro.
3. **“Apoyo urgente a la sostenibilidad del programa de seguridad alimentaria-nutricional para la población de la tercera edad de La Habana Vieja”**, ejecutado con ARCS y fondos de la Presidencia del Consejo de ministros de Italia. Este proyecto estableció una sinergia con la Universidad de Universidad la Sapienza, de Roma, con el Dr. Giovanni Salerno del Departamento de Biología, que contribuyó con la formación y capacitación sobre huertos urbanos y la seguridad alimentaria frente al cambio climático, mediante la promoción de la sostenibilidad ambiental.
4. **“Polo latinoamericano de conservación del patrimonio cultural: Apoyo a la Red de Ciudades Patrimoniales Cubanas”**, ejecutado con la Organización Internacional Ítalo Latinoamericana, (IILA) y financiación de la AICS. Este proyecto apoyó la capacitación profesional y equipamiento técnico de la Escuela **Taller y de Oficios Daniele Dall’Aglio**, en la Ciudad de Matanzas, lo que

⁸ Testimonio

contribuyó a los trabajos arqueológicos y de restauración desarrollados en el sitio La Cañada por los estudiantes de Arqueología de la Escuela Taller.

Asimismo, debemos mencionar que en el caso del proyecto **“Next Generación Cuba: buenas prácticas para un desarrollo urbano sostenible, resiliente y participativo”**, aprobado en el 2005 y que será ejecutado con ARCS y financiación de la AICS y el Municipio Pratto, dará continuidad a varias temáticas desarrolladas por el proyecto ARQUEO – CUBA, en vistas a potenciar las capacidades de gestión territorial del Centro Histórico de La Habana Vieja para diseñar e implementar políticas públicas encaminadas a incrementar los niveles de resiliencia y sostenibilidad, y de orientar el territorio hacia un nuevo modelo económico y social basado en los principios de la transición ecológica.

Teniendo en cuenta los criterios anteriores y los resultados y efectos alcanzados que el proyecto ha tenido un impacto **MUY ALTO**.

A juicio de los actores involucrados en ARQUEO, si hubiera una segunda parte, debería proponerse:

- Reforzar el proceso de restauración y conservación de las piezas del Museo de Arqueología de la OHCH que no fue objeto de este proyecto.
- Trabajar a nivel de país, con todos los especialistas de los gabinetes de arqueología, a través de la red de oficinas del conservador de la ciudad, en las distintas provincias, en función del patrimonio arqueológico de Cuba, para favorecer su participación en las acciones de formación y maneras actualizadas de intervenir un territorio desde el punto de vista arqueológico.
- Sistematizar todo lo referente al uso de las nuevas tecnologías como es el caso del escáner 3D, la fotogrametría, y la necesidad de preservar esta tecnología y formar a otros especialistas para el uso de esta.
- Seguir explorando La Cañada, queda mucho por encontrar, especialmente los enterramientos y otros hallazgos significativos.
- En sustitución de un taller de cerámica que estaba previsto en el proyecto que no fue viable su realización porque no existe la tradición en el lugar y otros elementos; se decidió importar una pequeña planta de suelo cerrado, que con tierra del lugar (de determinadas características) y que permite, agregando una pequeña cantidad de cemento, producir bloques y losas de piso. De manera experimental se va a construir esa pequeña área de exposición con esta tecnología y podría quedar como una línea de producción dentro del proyecto de desarrollo local para mejorar las condiciones de vida de algunos pobladores de la comunidad.
- La publicación de un Catauro sobre la comunidad de San Juan donde radica el sitio La Cañada, que contiene pasajes de hechos históricos acontecidos en el territorio y décimas realizadas por una poetisa residente en la localidad.
- Para el manejo y gestión del sitio de Cayo Blanco, debería convocarse al CITMA y Patrimonio en su representación nacional y municipal
- Esta nueva fase podría centrarse en la modelización de los impactos climáticos en los sitios arqueológicos y paisajísticos, en la definición de protocolos de adaptación y mitigación y en la experimentación y aplicación de Soluciones Basadas en la Naturaleza para la protección del patrimonio cultural y natural. En paralelo, sería fundamental reforzar la formación sobre el terreno, creando itinerarios de alta especialización dirigidos a jóvenes profesionales cubanos e italianos, favoreciendo así el intercambio de saberes y la aplicación práctica de los conocimientos científicos.

- Además, una ampliación de la dimensión institucional e internacional permitiría alinear el proyecto a los principales programas globales sobre el clima y el patrimonio, promoviendo su visibilidad como modelo de buena práctica en el marco de la Agenda 2030. De este modo, Archeo-Cuba 2 podría convertirse en un laboratorio permanente de innovación, resiliencia y sostenibilidad climática, capaz de conjugar investigación, formación y cooperación para la tutela activa de los bienes culturales y del patrimonio material e inmaterial.
- Desarrollar itinerarios formativos conjuntos entre instituciones cubanas e italianas, con módulos especialistas en: conservación preventiva, arqueología urbana, gestión del riesgo climático, turismo cultural y sostenible y promover becas y movilidad para jóvenes profesionales y estudiantes.
- Crear archivos digitales compartidos de los sitios arqueológicos, con mapas, documentación y modelos 3D y desarrollar plataformas online y virtual mapping para la divulgación y fruición pública del patrimonio, también bajo la clave de turismo sostenible con la implementación de los Itinerarios histórico-naturalísticos entre los sitios objetivo-ideados en la primera edición de ArcheoCuba.
- Extender el modelo a otras ciudades cubanas con patrimonio urbano vulnerable (ej. Trinidad, Cienfuegos, Camagüey) y ofrecer apoyo metodológico a otros países caribeños interesados en replicar el enfoque.
- Involucrar a nuevos socios institucionales y financiadores, también a nivel europeo y latinoamericano.
- Una hipotética y deseada por todos los socios salientes segunda edición del proyecto, con algunos ajustes y nuevos socios, podría transformar ArcheoCuba de proyecto experimental a modelo de referencia internacional para la gestión sostenible del patrimonio urbano.

Conclusiones

1. El fortalecimiento de capacidades ha sido un componente clave en este proyecto; tanto desde las formaciones virtuales, presenciales y los diversos intercambios realizados en Italia y en Cuba. Vale destacar la importancia del fortalecimiento de las capacidades tecnológicas con el uso de nuevas tecnologías para el estudio arqueológico. *“La dimensión formativa se confirmó, por tanto, como un eje central del proyecto y como una palanca de sostenibilidad a lo largo del tiempo.”*⁹
2. La multiplicación de los conocimientos adquiridos en las personas que no podían estar en los Webinars ha sido una clave para el fortalecimiento de capacidades.
3. La voluntad, compromiso y permanencia de las personas en el Gabinete de Arqueología de la Habana ha contribuido mucho al cumplimiento de los resultados.
4. Aunque no es un proyecto que ha intencionado la perspectiva de género no se observan relaciones de poder machistas; la directora del Gabinete y del proyecto por la parte cubana es una mujer y también lo es la arqueóloga responsable de manejar el dron en las excavaciones.
5. La Lógica de Intervención del proyecto ha sido coherente con el contexto y la problemática identificada.
6. Existe sintonía, buenas relaciones y comprensión por ambas partes de la relación, o sea, desde las y los actores italianos y las contrapartes cubanas. Esto ha permitido hacer algunos cambios sobre la marcha por la parte italiana al conocer detalles de la realidad cubana. Se trabajó sobre un proceso integrado y de buenas conexiones. *“El involucramiento de los colegas cubanos en las decisiones relativas a la propuesta formativa ha sido importante para ofrecer temas que pudieran ser efectivamente relevantes para los participantes.”*¹⁰
7. La participación de varias instituciones italianas (Ministerio de la Cultura, Parques Arqueológicos, Universidades) ha permitido un verdadero intercambio de conocimientos, experiencias y perspectivas a un nivel institucional alto.
8. Con relación a la incidencia en políticas públicas se resalta la actualización de la Estrategia Ambiental de la Zona de Conservación gracias a la articulación generada por el proyecto para esto
9. El proyecto marca un precedente en el interés, conocimiento y visibilidad del patrimonio histórico arqueológico. También en la relación entre cambio climático y patrimonio histórico arqueológico.
10. La visibilidad del proyecto ha sido numerosa y efectiva; cada acción realizada se ha compartido en las redes y ha generado interés y demandas a lo largo de todo el país.
11. La colaboración entre cubanas/os e italianas/os ha sido extremadamente positiva y enriquecedora, tanto desde el punto de vista profesional como humano. *“La cooperación se ha basado en un diálogo abierto, continuo y constructivo, caracterizado por un profundo respeto mutuo y por un constante intercambio de competencias. Las y los profesionales cubanos han*

⁹ Testimonio

¹⁰ Testimonio

*demostrado una gran competencia, entusiasmo y disponibilidad para compartir sus conocimientos sobre los contextos locales, contribuyendo de modo decisivo al éxito de las actividades conjuntas, con una gran propensión a la participación y al intercambio de experiencias y conocimientos.”*¹¹

12. Las relaciones interinstitucionales *“han permitido valorar las especificidades de cada socio y construyeron un método de cooperación que ha permitido a cada uno crecer. Esta cohesión ha representado un elemento decisivo para la eficacia de las acciones del proyecto y para la sostenibilidad de las intervenciones propuestas”*¹²
13. *“La experiencia formativa y de cooperación ha demostrado cómo el intercambio de conocimientos y buenas prácticas es una clave ganadora para construir modelos sostenibles e inclusivos de gestión del patrimonio cultural.”*¹³

Tomando en consideración todas las variables evaluadas (pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad y efectos), consideramos de **MUY SATISFACTORIO** el desempeño del proyecto.

Recomendaciones

- Tanto el equipo de evaluación como todas las personas que fueron entrevistadas, recomendamos que el proyecto pueda tener una segunda fase, o sea, que logre acceder a otro financiamiento para seguir desarrollando las acciones que se han generado en esta primera fase.
- Se recomienda en esa segunda fase para el área de La Cañada acompañar al PDL constituido para la investigación, conservación y comunicación del patrimonio arqueológico ambiental y agrícola del área.
- Desde las contrapartes italianas se recomienda reducir el número de actividades en línea y potenciar las actividades formativas en forma presencial.
- Existen áreas donde aún es necesario reforzar la transferencia de conocimientos. Persisten márgenes de refuerzo en el ámbito de la digitalización de los datos ambientales y del patrimonio; la creación de archivos digitales y en el uso de herramientas GIS y 3D, del uso sistemático de los SIG climáticos y en la formación continua sobre los protocolos de adaptación y mitigación de los fenómenos climáticos. Consolidar estas competencias permitirá garantizar una gestión cada vez más autónoma y resiliente del patrimonio, asegurando la continuidad de los resultados del proyecto y su aplicación en otros contextos territoriales de Cuba. Sería deseable un mayor refuerzo también en el campo de la Antropología Biológica y de la Arqueogenética, que han tenido un peso relevante en los resultados. Queda por consolidar la transferencia en áreas técnicas específicas, como la

¹¹ Testimonio

¹² Testimonio

¹³ Testimonio

evaluación de impacto ambiental y social de los proyectos de puesta en valor, para garantizar la plena autonomía operativa de las instituciones cubanas a largo plazo. En materia de monitoreo y evaluación sería útil desarrollar instrumentos de recogida de datos ambientales, la evaluación del impacto de las acciones en el territorio y la introducción de indicadores compartidos. En relación con la comunicación y la visibilización pública, sería importante reforzar las estrategias de comunicación del patrimonio hacia el público, a través de la narrativa, itinerarios educativos, turismo cultural e instrumentos digitales y marketing cultural, involucramiento comunitario y gestión de eventos para la valorización del patrimonio como palanca de desarrollo local.

- El desarrollo de las acciones formativas ha estimulado el intercambio profesional intercultural, aunque se considera importante que lo aprendido en el programa formativo encuentre ocasiones de implementación a diferentes niveles. Para considerar el efecto de las actividades formativas sería necesario conducir una evaluación final del programa enfocada en sus efectos o alcances, con las contribuciones de todas las personas que han participado en los webinars y en los talleres presenciales.
- Mejorar la comunicación previa a las actividades de formación, con respecto al número y a los perfiles de las y los participantes. Estas informaciones podrían ayudar mucho en desarrollar actividades con una modalidad más participativa y de taller.
- Comunicar de manera efectiva a las personas tomadoras de decisiones políticas, para que este modelo virtuoso que se construyó gracias a ARQUEO pueda realizarse totalmente y que también pueda ser compartido a otras áreas tanto en Cuba como en el exterior.
- Las autoridades municipales, cubanas e italianas, *“deben profundizar en las modalidades de participación en el ámbito de la cooperación para poder ampliar los horizontes de la Entidad y reforzar su capacidad de relación con contextos diferentes. De igual manera es importante saber transferir al territorio las experiencias adquiridas en otros lugares, para así generar nuevas ideas y oportunidades de desarrollo. Que en los procesos de cooperación internacional pueden funcionar de manera positiva bajo dos condiciones: la primera es que la parte receptora tenga ya un buen nivel de preparación –en el caso de Cuba este problema no se plantea porque la base de preparación no es buena, sino óptima–; la segunda, que por parte italiana se parta desde el inicio desde un nivel paritario e igualitario con los colegas locales”*.¹⁴

¹⁴ Testimonio

Testimonios

Mensaje de las y los colegas italianos para las y los colegas cubanos sobre esta experiencia compartida (testimonios)

- Me gustaría expresar un sincero agradecimiento a todos los colegas involucrados en el proyecto, que han contribuido con generosidad y pasión en cada una de las fases del proyecto. Han sido tres años durante los cuales el crecimiento técnico y profesional ha estado acompañado de un gran valor humano. Juntos hemos aprendido a mirar más allá de las dificultades, reconociendo en el diálogo y en la colaboración los instrumentos eficaces para abrir nuevas perspectivas.
- Antes que nada, un mensaje de profundo afecto, pero también de estima y de agradecimiento por la competencia, la pasión con la que los colegas / socios cubanos han afrontado y compartido esta experiencia. Y pienso además en cuánta admiración merecen por su capacidad de afrontar los desafíos diarios impuestos por las estrecheces y por todas las otras implicaciones directas e indirectas representadas por el embargo. El vínculo instaurado durante el proyecto Archeo-Cuba ha demostrado cuánto la cooperación y el intercambio de conocimientos pueden generar resultados extraordinarios, no sólo en el plano profesional sino también humano: juntos hemos aprendido a mirar más allá de las diferencias, reconociendo en el diálogo y en la colaboración los instrumentos más fuertes para construir un futuro común. Esta experiencia ha abierto nuevas perspectivas y mostrado el gran potencial de una cooperación duradera y compartida. En un mundo atravesado por crisis ambientales y sociales, Archeo-Cuba representa el ejemplo tangible de cómo la cultura puede ser un lenguaje universal capaz de unir, regenerar e inspirar un futuro más justo y sostenible.
- Que es solo a través de un proceso de ponerse en discusión, sin celos y trabajando por una causa común compartida, que se pueden obtener los resultados que se han alcanzado. Ahora debemos seguir adelante con las muchas cosas que se han puesto en marcha y que darán nuevos y siempre más importantes resultados en el futuro, buscando también dar un seguimiento institucional a lo ya realizado.
- Deseamos expresar un sincero agradecimiento por el compromiso, la profesionalidad y la dedicación de los colegas cubanos. El trabajo realizado juntos demuestra cómo la cultura, el conocimiento y la formación pueden ser instrumentos concretos de cooperación y desarrollo sostenible.
- La alianza entre Italia y Cuba en el proyecto Archeo-Cuba constituye un modelo de diálogo intercultural y de construcción compartida del saber, que podrá continuar produciendo valor incluso más allá de la conclusión formal del proyecto.
- Un mensaje de sincera gratitud por la extraordinaria colaboración durante este proyecto. La riqueza del intercambio humano y cultural, además del técnico, ha sido para mí fuente de gran inspiración. Espero que esta experiencia pueda ser vista como un punto de partida para futuras colaboraciones, y que los lazos contruidos puedan continuar creciendo, promoviendo juntos la valorización sostenible del patrimonio cultural y natural, en beneficio de las comunidades locales y de la

investigación internacional. Gracias por el compartir, la confianza y el entusiasmo. El camino recorrido juntos es valioso y abre la puerta a nuevas oportunidades comunes.

Por último, queremos compartir un mensaje en forma de carta de uno de los colaboradores italianos, que nos parece muy interesante como reflexión final.

Queridos colegas cubanos,

Esta experiencia compartida, que me ha llevado a Cuba por tercera vez en proyectos de cooperación internacional, ha representado para mí mucho más que un proyecto: ha sido un camino humano, profesional y cultural que creo nos ha enriquecido recíprocamente. Hemos aprendido a mirar nuestro patrimonio cultural y ambiental no solo como memoria y belleza a conservar, sino como recurso vivo, capaz de generar diálogo, resiliencia y futuro.

Vuestro compromiso, vuestra competencia y vuestra visión me han enseñado una vez más que la cooperación no es solo transferencia, sino intercambio: de ideas, de prácticas, de valores. Juntos hemos construido “puentes” entre territorios, entre generaciones y entre instituciones, demostrando que la tutela del patrimonio, como bien común, puede ser también instrumento de justicia social y ambiental.

Os agradezco por la confianza, por la escucha y por la generosidad con la que habéis acogido este proyecto. El camino que hemos emprendido no concluye aquí: es una base sólida sobre la que estoy seguro continuaremos construyendo, juntos.

Al margen del cuestionario, me gustaría proponer finalmente una breve reflexión sobre lo que, en mi opinión, ha representado la primera experiencia de cooperación internacional del municipio San Felice Circeo en el proyecto ARCHEOCUBA

Ser el Municipio coordinador en el proyecto ArcheoCuba ha representado para San Felice Circeo (Administradores y Oficinas interesadas), no exento de críticas y compromisos extraordinarios, una experiencia de gran valor, tanto en el plano institucional como territorial. He aquí por qué:

1. Internacionalización del rol institucional:

- El Municipio ha tenido la oportunidad de asomarse y hacer experiencia en la escena de la cooperación cultural internacional, asumiendo un rol de coordinación y representación.
- Esto creo que ha reforzado, al neto de las críticas y retrasos operativos, su imagen como ente activo en la tutela del patrimonio y en la promoción de valores compartidos entre territorios.

2. Crecimiento de las competencias administrativas y de diseño: la gestión de una asociación compleja ha permitido al Municipio desarrollar competencias en:

- Coordinación interinstitucional
- Monitoreo y rendición de cuentas
- Diplomacia cultural

- Además, consolidó la capacidad de dialogar con entes nacionales e internacionales, universidades y fundaciones.

3. Valorización de su propio patrimonio local:

- La confrontación con los sitios cubanos y los otros socios estimuló una reflexión sobre el valor del patrimonio arqueológico urbano también en el territorio del Circeo.

- Reforzó la conciencia del Municipio como custodio de un paisaje histórico y natural a tutelar y valorizar.

4. Construcción de relaciones duraderas:

- El proyecto generó lazos institucionales y humanos con los socios cubanos, basados en confianza, respeto y visión común.

- Se espera que estas relaciones abran el camino a futuras colaboraciones, intercambios culturales y proyectos compartidos.

5. Compromiso por la sostenibilidad y la resiliencia:

- El Municipio pudo integrar ulteriormente en su actuación principios de sostenibilidad ambiental, resiliencia climática y participación comunitaria, reforzando su propio rol como actor del cambio.

En síntesis, ser el coordinador en ArcheoCuba ha permitido a San Felice Circeo crecer como ente local consciente, abierto y protagonista, demostrando que también un pequeño Municipio puede tener un impacto significativo en la cooperación internacional.

Roma, 21 de octubre de 2025

Equipo de Evaluación

Yamile Deriche Redondo	Centro de Intercambio y Referencia –Iniciativa Comunitaria (CIERIC). Psicóloga Coordinadora técnica del CIERIC. Coordinadora de Proyectos de Cooperación Internacional en los temas de recursos culturales y creativos como vector del desarrollo. Experiencia en asesorías, evaluaciones y consultorías a diversos proyectos de cooperación (Diseño de Estrategia para promover la inclusión de los enfoques de Participación, Inserción Social, Interculturalidad, Género, Enfoque Basado en Derecho y Medioambiente del Proyecto “Trazos Libres – La contribución de la cultura y la tradición para el desarrollo socioeconómico de la comunidad; Sistematización del Trabajo en asocio (2011-2020) de CARE Cuba; Sistematización del Modelo de gestión de la Red Comunitario del barrio Los Pocitos en el proyecto Acciones prioritarias para mejorar las condiciones de vida en asentamientos informales de CISP, entre otros.)
Marbelis González Mesa	Tercer Paraíso Cuba Filósofa Socia del Centro de Intercambio y Referencia –Iniciativa Comunitaria (CIERIC). Experiencia en consultorías, sistematizaciones y evaluaciones a proyectos de cooperación (Sistematización de la relación de la Cooperación Vasca con la OHCH / 1997 al 2021; Sistematización del primer año del proyecto Realización de un componente de la iniciativa “Mejoramiento de la resiliencia y adaptación al cambio climático en el oriente de Cuba”; Monitoreo y seguimiento a la ejecución de los Fondos temáticos en la Campaña Mídete, de UNICEF. Diseño de Estrategia para promover la inclusión de los enfoques de Participación, Inserción Social, Interculturalidad, Género, Enfoque Basado en Derecho y Medioambiente en el proyecto Trazos Libres, en Cienfuegos, Cuba; Evaluación Final del proyecto “INNOVA CUBA - Intervención internacional e intersectorial para la salvaguardia del patrimonio cultural del país”. Oficina del Historiador de la Habana Sistematización del proyecto “Empoderamiento de Juventud, Niñez indígenas y rurales en el norte de Guatemala; Sistematización de la Escuela de Paz, SERAPAZ, México; Sistematización del proyecto de cooperación de Innovación tecnológica en Camagüey y Granma; Evaluación final del proyecto de cooperación de instalación de tendido

	eléctrico en Camagüey, Las Tunas y Holguín, entre otros). Miembro del Equipo que realizó la Evaluación intermedia al presente proyecto.
Armando Cantalapiedra Llerena	Centro de Intercambio y Referencia –Iniciativa Comunitaria (CIERIC). Licenciado en Información Científico -Técnica y Bibliotecología, y Master en Dirección de servicios de información; ha recibido varios cursos de postgrados vinculados a las dos especialidades, ha impartido talleres relacionados con la gestión de la información, tanto en Cuba, como en Colombia, México y Bolivia, ha participado en varios eventos internacionales en calidad de ponente, ha fungido como tribunal y oponente de varias tesis de grados presentadas en la Universidad de la Habana, en la especialidad de Ciencias de la Información. Miembro del Equipo que realizó la Evaluación intermedia al presente proyecto.

Anexos

Anexo 1: Análisis Documental

- ARQUEO-CUBA: Arqueología y sostenibilidad ambiental por una cooperación territorial de enfrentamiento al cambio climático. Informe anual (2023) La Habana.
- ARQUEO-CUBA: Arqueología y sostenibilidad ambiental por una cooperación territorial de enfrentamiento al cambio climático. Informe anual (2024) La Habana.
- ARQUEO-CUBA: Arqueología y sostenibilidad ambiental por una cooperación territorial de enfrentamiento al cambio climático. Informe anual (2025) La Habana.
- Centro de Gestión territorial “La Cañada”, Matanzas, Cuba. Propuesta de proyecto de desarrollo local, Municipio Limonar, Consejo Popular San Francisco, 21p.
- Gabinete de Arqueología de la Oficina del Historiador: https://www.facebook.com/gabinetearqueologia.ohc/?locale=es_LA
- Pérez Orozco, L. et al. (2024). Arqueología y propuesta del Plan de Manejo del sitio arqueológico “La Cañada”, Matanzas, Cuba. Taller Científico, 39 p.
- Quesada, A. y Nolasco Serna, A. (2023). Técnicas de registro tridimensional para la conservación y documentación del patrimonio: sitio arqueológico La Cañada, Matanzas, Cuba. Revista del Gabinete de Arqueología OHCH, 15 (15), 112-120.
- Ricciardi, M. A. y Salerno, G. (2023). ARQUEO-CUBA: Estudio y conocimiento de aspectos históricos, arqueológicos y naturales enfocados en el manejo ecosostenible en sitios cubanos. Revista del Gabinete de Arqueología OHCH, 15 (15), 86-97.
- Roura Álvarez, L. (2023). Arqueología, cooperación y sostenibilidad: estrategia de futuro. Revista del Gabinete de Arqueología OHCH, 15 (15), 98-111.
- Scuola Nazionale del Patrimonio e delle Attività Culturali Via del Collegio Romano 27, Roma. (2025) ARQUEO-CUBA: Arqueología y sostenibilidad ambiental por una cooperación territorial de enfrentamiento al cambio climático. Roma: Edizione Cartacea, 237p.
- Villavicencio Finalé, R. (2023). Tecnotipología lítica del sitio arqueológico La Cañada, Matanzas, Cuba. Revista del Gabinete de Arqueología OHCH, 15 (15), 121-132.

Anexo 2: Guía de entrevista a participantes cubanos en el proyecto

1. ¿En este tiempo de ejecución del proyecto se han implementado políticas territoriales dirigidas al desarrollo urbano sostenible?
2. ¿Considera que la protección y valorización del patrimonio histórico urbano se ha incrementado?
3. ¿En qué porcentaje se ha incorporado el uso de nuevos modelos de gobernanza, conocimiento y planificación estratégica en quienes operan el patrimonio arqueológico territorial? ¿Qué aprendizajes nuevos?
4. ¿Se logró terminar la estrategia ambiental de la ZPC de Matanzas? ¿De ser así, se está implementando?
5. Indagar sobre las formaciones en ambos Gabinetes.
6. ¿Qué resultados consideran que se hayan logrado con las acciones realizadas por el proyecto?
7. ¿Consideran que el desarrollo de las acciones ha provocado efectos o alcances no previstos? Tanto positivos como negativos.
8. ¿Cómo se han sentido viviendo el proceso?
9. ¿Qué valor les da a los procesos de capacitación y formación llevados a cabo en el proyecto?
10. ¿Se ha logrado vincular activamente a la población y las autoridades locales en las áreas definidas?
11. ¿Aumentó la capacidad de respuesta sobre el patrimonio ante el cambio climático?
12. Enumerar algunas claves que hicieron posible lograr los resultados del proyecto.

Anexo 3: Cuestionario a la cooperación italiana participante del proyecto “ARCHEO-CUBA: arqueología y sostenibilidad ambiental para una cooperación territorial para combatir el cambio climático”

El objetivo de este cuestionario es recoger valoraciones cualitativas sobre la experiencia de trabajo conjunto, los resultados alcanzados y las perspectivas de continuidad del proyecto con vistas a la evaluación final del mismo. El equipo evaluador le agradece su colaboración en este esfuerzo conjunto y cooperado, así como la información que, desde su experiencia, nos pueda brindar.

Nombre:

Institución:

Rol en el que participó en el proyecto:

- ¿Cuáles de las acciones conjuntas implementadas en esta segunda etapa del proyecto considera que han tenido mayor impacto? ¿Podría explicar por qué las percibe como más significativas?
- ¿Considera que los resultados científicos obtenidos, a partir de las investigaciones arqueológicas conjuntas han aportado contribuciones relevantes para la parte italiana? En caso afirmativo, ¿en qué aspectos se han evidenciado dichas contribuciones?
- ¿Cómo valora su experiencia trabajando en conjunto con colegas cubanos durante esta segunda etapa del proyecto? ¿Cómo ha sido su experiencia en los espacios formativos compartidos?
- ¿Cómo evalúa la cohesión interinstitucional lograda entre las partes italiana y cubana?
- ¿Qué valoración hace del intercambio de conocimientos generado en el marco de esta colaboración?
- ¿Qué habilidades o conocimientos considera que se han transferido de manera más efectiva entre los equipos italiano y cubano? ¿En qué áreas cree que aún sería necesario fortalecer esa transferencia?
- ¿Qué desafíos principales ha enfrentado durante esta segunda etapa del proyecto?
- ¿Qué lecciones o aprendizajes considera más valiosos para el diseño de futuras colaboraciones?
- Si existiera la posibilidad de desarrollar una segunda fase del proyecto ¿qué sugeriría? ¿dónde enfocarían los resultados de esa fase?
- ¿Qué ha significado para usted, en lo personal y profesional, formar parte de esta colaboración internacional?
- ¿Qué mensaje le gustaría dejar a los colegas cubanos sobre esta experiencia compartida?

Anexo 4: Cuestionario para directora del Museo de Regla sobre el manejo de Cayo Blanco

Con el objetivo de obtener información relevante para la evaluación final del proyecto “ARCHEO-CUBA: arqueología y sostenibilidad ambiental para una cooperación territorial para combatir el cambio climático” le solicitamos responder las siguientes preguntas. Sus respuestas serán de mucha ayuda para este ejercicio evaluativo y le agradecemos de antemano la colaboración.

1. ¿Cómo fue recibida por las autoridades municipales la intervención del proyecto en Cayo Blanco como área objetivo?
2. ¿Del territorio, quiénes y cómo participaron en el diseño del Plan de Manejo de Cayo Blanco?
3. ¿Aparece alguna referencia a este Plan de Manejo en la Estrategia de desarrollo municipal?
¿Cómo, cuál?
4. Del Plan de manejo, ¿qué se ha hecho? ¿hasta dónde se ha avanzado?
5. Refiera algunas satisfacciones con el proceso de diseño del Plan de Manejo de Cayo Blanco:
6. Refiera algunas insatisfacciones con el proceso del Plan de Manejo de Cayo Blanco
7. Si hubiera una segunda etapa del proyecto y se trabajara en Cayo Blanco, ¿qué recomendaría?

Anexo 5: Espacios visitados

- Dirección de Cooperación Internacional de la Oficina del Historiador de la Habana (DCI-OHCH). Fecha: 11/7/25
- Gabinete de Arqueología (OHCH). Fecha: 17/7/25
- Museo de Arqueología (OHCH). Fecha: 17/7/25
- Plan Maestro (OHCH). Fecha: 17/7/25
- Oficina del Conservador de Matanzas (OCM). Fecha: 29/7/25
- Proyecto Zonas Creativas. Fecha: 29/7/25
- Sala Fundacional (OCCM). Fecha: 29/7/25
- Comunidad San Juan, Consejo Popular San Francisco. Fecha: 29/7/25

Anexo 6: Relación de personas entrevistadas

Persona Entrevistada	Responsabilidad	Institución	Fecha de Entrevista
Nelys García	Directora	Dirección de Cooperación Internacional de la Oficina del Historiador de la Habana (DCI-OHCH)	11/7/25
Michael González	Especialista Principal		
Dania V. Rodríguez	Especialista Técnica		
Klarissa Spencer	Especialista		
Lisette Roura	Directora	Gabinete de Arqueología (OHCH)	17/7/25
Marcos Acosta	Especialista		
Eduardo Martell	Especialista		
Arlene Cordero	Especialista		
Alejandro Nolasco	Especialista		
Diana E. Almeyda	Especialista		
Patricia Guevara	Especialista		
Armando M. Angulo	Especialista		
Enmanuel Sánchez	Especialista		
César Alonso	Especialista		
Antonio Quevedo	Director	Museo de Arqueología (OHCH)	29/7/25
Andy Gómez	Especialista Principal		
Karla Orama	Museóloga		
Pablo Fornet	Subdirector	Plan Maestro (OHCH)	
Noemí Álvarez	Especialista		
Marta Oneida Pérez	Presidenta	Sociedad Civil Patrimonio Comunidad y Medio Ambiente (OHCH)	
Mario Pérez	Subdirector del Plan Maestro	Oficina del Conservador de Matanzas (OCM)	
Cándido Santana	Director del Gabinete de Arqueología		
Carlos León	Subdirector de Cooperación Internacional		
Iván Hevia	Especialista		
Bárbara García	Especialista		
Guillermo Giménez	Especialista		
Ania Méndez	Especialista		
Marianne Castillo	Directora de Desarrollo	Gobierno Municipal de Limonar	
Maydé Reyes Lorenzo	Maestra primaria	Comunidad San Juan	29/7/25

		Consejo Popular San Francisco, Limonar	
Ma. Del Carmen Sokol	Directora	Museo municipal de Regla	16/9/25
María Adelaide Ricciardi	Funcionaria, Arquitecta Experta en restauración	Ministerio de Cultura, Dirección General de Educación, Investigación e Institutos Culturales	9/10/25
Alfredo Coppa	Coordinador del Sector Arqueo Antropológico	Departamento de Biología Ambiental, Universidad de Roma Sapienza	9/10/25
Giovanni Salerno	Becario de investigación – Componente Patrimonio Botánico	Departamento de Biología Ambiental, Universidad de Roma Sapienza	9/10/25
Paolo Cassola	Co creador y co diseñador de ARCHEOCUBA.	Desde julio 2023 ocupó el rol de Proje manager designado por el municipio de San Felipe de Circeo.	9/10/25