المرصد التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

دراسة ميدانية | رقم 2

التشخيص التشاركي للتنمية في ولاية الكاف
(الكاف الشرقية - الكاف الغربية - تاجروين)

المرصد التونسي للاقتصاد

06/03/2023

www.economie-tunisie.org

يسعى المرصد التونسي للاقتصاد إلى تعزيز فهم المواطنين بخصوص السياسات الاقتصادية وتأثيراتها على التنمية من خلال تقديم معلومات مستقلة ودقيقة وموثّقة ونقديّة حول هذه السياسات. ولعل من أهم سمات هذه المقاربة هو الاعتماد على نهج متعدد التخصصات لفهم تلك السياسات. وفي الواقع، فإن فهم الأسباب الكامنة وراء إخفاقات نموذج التنمية، ووضع جرد لها ومعالجتها بشكل مناسب، يتطلب اتباع مقاربة شاملة. وهكذا يهدف المرصد من خلال عمله إلى إضفاء الطابع الديمقراطي على المسألة الاقتصادية والابتعاد عن الفكرة السّائدة بأنّ الاقتصاد هو أمر موكول للتكنوقراط أو الخبراء دون غيرهم، حتّى يتمكّن كل مواطن من فهم هذه السياسات العامة والعمل على تطويرها والمشاركة في عمليّة التّطوير، سواء على المستوى المحلي أو الوطني. تؤثّر السياسات الاقتصادية على أجيال من التونسيين وهي نتاج خيارات سياسيّة يتمّ تطارحها للنقاش والانتقاد والتقييم، وتتحمل السلطات مسؤولية هذه الخيارات أمام مواطنيها.

محمد علي الكردي
مدير مشروع - محلل
mohamedali.kardi@economie-tunisie.org

زوي فيرنين
منهجية وتنفيذ الأدوات
zoe.vernin@economie-tunisie.org

ايناس صويد
محلّلة
ines.souid@economie-tunisie.org

رفيقة التليلي
منسقة جهوية و مسؤولة جمع البيانات
rafika.tlili@economie-tunisie.org

عصام الخرشاني
خبير في التنمية وإدارة المشاريع
Deserv Consulting SARL
manager@deserv-consulting.com

أمين الكامل
تنفيذ أداة جمع البيانات
amine.elkamel@economie-tunisie.org

عبارات الامتنان

نتوجه بالشكر على وجه الخصوص للشبّان اللذين شاركوا بشكل فعّال في انجاز هذا التشخيص ولكلّ الجمعيات والسّلط المحلّية التي أبدت قدرا كبيرا من التعاون أثناء المقابلات التي أجريناها معهم.

CC BY NC SA

الفهرس

I. المقدّمة.....6

II. أهداف المشروع وسير إنجازه.....7

III. دراسة الحالة في ولاية الكاف 8

IV. المنهجيات والمقاربات 9

1. أداتان أساسيّتان: متابعة مشاريع التنمية والتشخيص الترابي من خلال التسويق الترابي.....9

2. منهجية تنفيذ مشاريع التنمية.....10

3. منهجية التشخيص المبدئي من خلال التسويق الترابي.....12

أ. التعريفات والمجالات المنهجية.....12

ب. مقاربة التسويق التّرابي.....12

ت. مراحل مقاربة التّسويق التّرابي.....12

ث. تطبيق منهجيّة التّشخيص للتّسويق التّرابي.....13

V. النتائج.....15

1. النتائج المتعلقة بمتابعة تنفيذ مشاريع التنمية.....15

2. نتائج التشخيص الترابي.....26

3. هل تدعم المشاريع التنمويّة العموميّة مبادرات الفاعلين المحلّيّين؟.....35

VI. الخاتمة.....39

VII. التوصيات.....40

VIII. المراجع.....41

قائمة الخرائط

الخارطة (1): الموقع الجغرافي لولاية الكاف في تونس.....8
الخارطة (2): المناطق التي يشملها المشروع.....13
الخارطة (3): موقع معتمديتي الكاف الشرقية والكاف الغربية.....26
الخارطة (4): موقع الكاف بالنسبة إلى الحدود الجزائرية.....27

قائمة الجداول

الجدول (1): تقديم المشاريع التنمويّة العمومية المُتابَعَة في إطار هذه الدراسة.....16
الجدول (2): : جدول موجز للمشاريع العموميّة للتنمية حسب طبيعة المشكلة المسجّلة. تشير العلامة (+) إلى درجة أهمية المشكلة.....23
الجدول (3): معدّلات البطالة في تاجروين.....29
الجدول (4): مقارنة بين تكلفة الطرق الرّئيسيّة لتحويل مادّة الطماطم ومردوديّتها.....32
الجدول (5): ضعف استغلال المنتجات الغابيّة في تاجروين.....33
الجدول (6): مصفوفة إمكانات/ وضع التنمية بالنسبة إلى القطاعات (جولين، 2015).....37
الجدول (7): مقارنة مردوديّة إنتاج الحبوب بين ولايات الشمال.....40

قائمة الرّسوم البيانية

الرسم البياني (1): مراحل مقاربة التّسويق التّرابي.....12
الرسم البياني (2): تبويب مختلف مجالات المشاريع التي تم تحليلها (مجالات مرتبطة بتبويب الأداة).....19
الرسم البياني (3): قطاعات أقاليم الكاف والتفاعلات فيما بينها.....31
الرسم البياني (4):حالة التطور و الامكانات الخاصة بالقطاعات في الكاف.....37

قائمة الصور

الصورة (1): صورة لبعض المشاركين في دورة تكوينية حول التشخيص الترابي في الكاف.....10

الملخّص

ساهمت السياسات التنموية المتبعة في تونس خلال العقود الماضية في تفاقم ظاهرة التفاوت التنموي بين الجهات. وتتبنّى الإدارة رؤية مركزية وأحادية القطاع في مجال التنمية، وتبني مقاربتها على القطاعات والبرامج وتتّخذ لنفسها منظورا قطاعيا ضيّقا حسب الجهة مع أخذ مساحة المنطقة وما يتوفر فيها من إمكانات كامنة كمنطلق لتنويع القطاعات التنمويّة بعين الاعتبار. وبذلك، فإن هذه الرؤية المركزية أحادية القطاع تؤدّي في نهاية المطاف إلى نوع من «التخصص التّنموي» حسب المنطقة، مما يحجب تمامًا أهمية تنويع القطاعات التنمويّة لخلق اقتصاد حقيقي للجهة.

وتماهيا مع دور المرصد التونسي للاقتصاد في إضفاء الطابع الديمقراطي على المسألة الاقتصاديّة، تمّ في سنة 2019 إطلاق مشروع ممولّ من صندوق الأمم المتحدة للديمقراطية بعنوان «تعزيز مشاركة الشباب في التنمية الجهوية»، ويستهدف هذا المشروع مناطق تابعة لثلاث ولايات وهي: ولاية الكاف (الكاف الشرقية والكاف الغربية وتاجروين) وولاية القيروان (القيروان الجنوبية والقيروان الشمالية والسبيخة) وولاية مدنين (ميدون وأجيم وجرجيس).

يهدف المشروع، الذي تم اطلاقه بالتعاون مع جمعيات محلية، إلى إشراك الشباب في التنمية الجهوية لأقاليمهم من خلال متابعة وتقييم مشاريع التنمية التي هي قيد الانجاز وإلى استشراف سبل التنمية المستدامة في مجموعة من القطاعات، وذلك عبر تطوير أدوات متابعة المشاريع ومنهجية التشخيص عبر التسويق الترابي.

يتبيّن من خلال المناطق التي تمت دراستها في هذا التقرير، وهي الكاف الشرقية والكاف الغربية وتاجروين، أن عدم تخصيص ميزانية حسب المنطقة، بالإضافة إلى توزيع مشاريع التنمية وتجميعها حسب الوزارات لا يمكّن من تقييم الموارد المخصّصة للأقاليم ومن غياب وجود إطار واضح للسياسات التنموية الاقتصادية العامّة لتحقيق التنمية الإقليمية. وفي الواقع، فإننا نلاحظ أنّ التعامل مع الجهات يتمّ فقط على أساس موارد الجهة الطبيعية واليد العاملة المتوفرة فيها دون أي مبادرة لاستغلال أشمل للإمكانات الاقتصادية الكامنة للجهات. إن توزيع المشاريع التنمويّة العمومية حسب الوزارات يحدّ من امكانية التعاطي مع مواطن الضعف في الجهات ولا يساعد في تحديد الصعوبات الحقيقية التي تعاني منها هذه الجهات أو في تسليط الضوء على الأسباب الكامنة ورائها. هذه المشاريع التي توصف بأنها مشاريع «تنموية» لا تعدو أن تكون مشاريع تهيئة لا تسعى إلى النّهوض بجاذبية الجهة. ويضاف إلى كل هذا تأخير كبير في تنفيذ هذه المشاريع التنموية بسبب نقص الموارد المالية والبشرية على مستوى الإدارات ومشاكل التنسيق فيما بينها وكفاءتها، علاوة على المسائل العقارية وثقل الرّوتين البيروقراطي.

مكّنت الأدوات التي تم تطويرها واستخدامها الشباب المشارك في هذا المشروع من متابعة المشاريع التنمويّة العمومية ومن جمع البيانات، إمّا بطريقة رقمية أوفي المواقع التي تنجز فيها المشاريع، وذلك خلال مراحل التشخيص المختلفة. وبناءً على هذه المنهجية، نجح الأعضاء من الشباب في الجمعيات الشريكة المحلية في تحديد القطاعات الواعدة في مناطق الكاف الشرقية والكاف الغربية وتاجروين. وقد سلّط التشخيص الذي تم القيام به الضوء على وجود ديناميات ناشئة للسياحة المتخصصة والمسؤولة، فضلاً عن تثمين المنتجات الفلاحيّة ومنتجات الصيد البحري. ويمكن لهذه الديناميات أن تتطور بمبادرة من القطاع الخاص والجمعيات وان تصبح قطاعات تنموية جذابة. ومع ذلك، لا تزال هناك عدة عقبات تحول دون ذلك لعلّ من أبرزها ضعف البنية التحتية المحلية، والتأخير في تنفيذ مشاريع التنمية التي تهدف إلى تحسين هذه البنى التحتية وتجميع وحشد جهود الفاعلين من القطاعين العام والخاص حول هذه المبادرات التي تم إطلاقها، لزيادة ترسيخها وتثمينها وضمان استدامتها.

I. المقدّمة

لا زالت تونس تشهد اليوم فوارق اقتصادية واجتماعية كبيرة بين مختلف الجهات. وقد فشلت السياسات التي تمّ اعتمادها في إرساء تنمية عادلة بين المناطق والحد من التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية الموروثة منذ عقود[1] .

وبالفعل، فقد ساهمت السياسات المتّبعة على مدى العقود الماضية في تفاقم ظاهرة التفاوت التنموي بين المناطق. وقد تجلّت أوجه عدم المساواة هذه خصوصا في مستويات الفقر والهشاشة والبطالة، لا سيما بين خريجي التّعليم من فئتي الشباب والنساء.

وعلاوة على ذلك، فقد أدى التنظيم الإداري الذي لا يزال يتّخذ من الدولة المركزية نواة صلبة له إلى غياب الديمقراطية المحلية. فالسلطة اللامركزية من مجالس جهوية وبلديات تخضع دائمًا لإشراف المستوى المركزي الذي يجمع بين يديه وحده سلطة اتخاذ القرار بشأن توجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلاً عن مخصصات الميزانية[2] .

وإضافة إلى ما ذكرناه آنفا، فإن رؤية الإدارة للتنمية هي رؤية مركزية وأحادية القطاع: فهي تركّز جهدها على القطاعات والبرامج وتتّخذ لنفسها منظورا قطاعيا ضيّقا حسب الجهة دون مراعاة مساحة الجهة وإمكاناتها الكامنة كمدخل لجهد تنموي محتمل يعتمد على تنويع قطاعات التنمية. وكمثال على هذه الرؤية، فإن مقاربة المسألة التنموية في منطقة جربة تعتمد بشكل أساسي على فكرة السياحة الشاطئية. أما في منطقة قابس فإن المقاربة التنمويّة تتّخذ قطاع الصناعة الكيميائية منطلقا لها، ويتمّ ذلك أساسا من خلال المجمّع الكيميائي التونسي. وبالمحصّلة، تؤدّي هذه الرؤية المركزية أحادية القطاع إلى «التخصص التّنموي» حسب الجهة، مما يحجب تمامًا أهمية تنويع قطاعات التنمية وخلق اقتصاد حقيقي للجهة. لقد قاد هذا المنطق القائم على فكرة الموارد تونس إلى هذا «التخصص» الذي نراه اليوم، ولا سيما بالنسبة للمناطق الداخلية التي اعتمدت التنمية فيها أساسًا على منظور التخصص وفقًا لموارد الجهة، مما أدى إلى جعلها مجرّد خزّان بسيط لليد العاملة والموارد الطبيعية (التمور، الزيت، الفوسفات، الحبوب، الشواطئ، إلخ).

تستلهم هذه الرؤية المركزية والتخصّصية للتنمية المنطق الريكاردي النّابع من الفكر الاقتصادي الليبرالي الذي يختزل نظرة السلطات إلى الجهة في كونها مصدرا للموارد التي توضع على ذمّة الشركات الوطنية الكبرى أو الشركات متعددة الجنسيات: عوامل الإنتاج متحركة وخاضعة لآلية للتخصيص ويتمّ تنظيم إنتاج الثروة بشكل أساسي من قبل الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات الوطنية الكبرى.

ومع ذلك، فإن التفكير القائم على منطق الموارد الجهوية ينبغي أن يترافق على الأقل بتفكير مبتكر وتشاركي من أجل انتاج تنمية اقتصادية داخلية. وينبغي إرساء نوع من اليقظة الاقتصادية والجهويّة الحقيقية وفهم الواقع المحلي فهما عميقا والعمل على ضمان مشاركة السكان المعنيين في تحقيق الخطط التنمويّة لتعزيز التنمية الداخلية.

وعلاوة على كلّ ما ورد ذكره، فإن تنمية الجهات في تونس الذي تقوده إدارة مركزية، دون حوار حقيقي ومنظم، لا يسمح بمراعاة احتياجات أو مطالب الفاعلين والمجتمعات المحلية. وبالتالي، فإن السلطات المركزية لم تشرك بشكل فعال المجتمع المدني والقطاع الخاص والهياكل المهنية في إعداد وتوجيه سياسات التنمية على المستويين الإقليمي والمحلي[3] . وبذلك تغيب ضرورة اشراك الفاعلين المحلّيين في تنمية مناطقهم عن منظومة التفكير التقليدي والمركزي للمؤسسات الحكومية. لقد كرّس الدّستور الذي صادق عليه المجلس الوطني التأسيسي التونسي في سنة 2014 اللامركزية من خلال المادّة 14 وذلك بهدف التقليل من هذه المشاكل الهيكلية المتراكمة جزئياً بسبب التنظيم المركزي الصّارم للسلطة السياسية والاقتصادية. وقد نصّ الفصل المذكور على أن «تلتزم الدولة بدعم اللامركزية واعتمادها بكامل التراب الوطني في إطار وحدة الدولة» وهو ما يمنح السلطات المحلية مزيدا من الاستقلالية كما يسمح لها بلعب دور رائد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأراضيها. وإعمالا لهذا المبدأ، فقد نصّ دستور 2014 على إنشاء آليات تشاركية على المستوى المحلي، من خلال إسناد السلطة المحلية إلى جماعات محلية تتمتّع «بالشخصية القانونيّة وبالاستقلالية المالية والإدارية، وتدير المصالح المحلية وفقا لمبدأ التدبير الحرّ».

أما اليوم، فقد دخل دستور جديد حيز النفاذ في سنة 2022 وهو يكرّس أيضا مبدأ اللامركزية. إلّا أنّ هذا الدّستور قد اعتمد إطارا مؤسسيًا جديدا يستند بشكل أساسي إلى إنشاء «المجلس الوطني للجهات والأقاليم»، وهو مجلس من النواب المنتخبين من قبل أعضاء منتخبين في المجالس الجهوية. وبحسب دستور 2022 الجديد، فإن المؤسسة الجديدة المكوّنة من نواب منتخبين من قبل مجالس كل إقليم، ستتولّى ممارسة «صلاحيات الرقابة والمساءلة في مختلف المسائل المتعلقة بتنفيذ الميزانية ومخطّطات التنمية» وفق المادة 85. وتنص المادة 84 على وجه الخصوص على أنه «تعرض وجوبا على المجلس الوطني للجهات والأقاليم المشاريع المتعلقة بميزانية الدولة ومخططات التنمية الجهوية والإقليمية والوطنية لضمان التوازن بين الجهات والأقاليم».

واستنادا الى كل هذه المعطيات، فإن فكرة إنّ المنطقة يمكن ان تكون قطبا للتنمية هي فكرة جديدة في تونس. وجدير بالذّكر أنّ النسخة الأولية من وثيقة رؤية تونس 2035 قد حدّدت أربعة محاور للتنمية في البلاد وهي:

[1] Dhaher N., (2010), L'aménagement du territoire tunisien : 50 ans de politiques à l'épreuve de la mondialisation », EchoGéo, n°13.
[2] Ben Mami S., (2008), La décentralisation et la déconcentration en Tunisie et au Maroc, l'évolution du rôle des collectivités locales, des textes aux pratiques, IRG

[3] وثيقة توجيه لخطة التنمية 2016-2020، الفصل 1.3، ص 11

- اقتصاد تنافسي متنوع وقادر على الصمود
- رأس المال البشري أساس التنمية المستدامة
- تنمية جهوية عادلة وشاملة تقلل من التفاوتات بين المناطق وتعزز اللامركزية
- استغلال أفضل للموارد الطبيعية

وقد ورد ذكر هذه المحاور الطّموحة في إطار عرض مجموعة السياسات والإصلاحات التي تهدف الدّولة إلى تحقيقها. وجدير بالملاحظة أنه من أجل تعزيز التنمية الجهوية، تحدّثت الدولة، فيما تحدّثت، في إطار وثيقة رؤية تونس 2035 عن ضرورة الاستخدام الأفضل للمزايا التنافسية للمناطق وتعزيز القدرات الجهوية من حيث تسويق تلك المزايا[4].

ولعلّه من الضروري في هذا السياق أن تتمّ إعادة التفكير في نموذج جديد للعلاقات بين المركز والجهات كما إعادة النّظر في طرائق التخطيط التنموي.

أمّا في إطار مشروعنا هذا، فقد وجهنا اهتمامنا بشكل خاص إلى المسائل المتعلّقة بتنفيذ مشاريع التنمية وإلى إمكانية تنويع قطاعات التنمية في المناطق. ويعتمد هذا العمل على نهج ومقاربة تشاركيين مع الشباب والفاعلين في الجمعيات والمؤسسات بهدف تحديد الإشكالات المتصلة بالتنمية في الجهات وحثّ المجتمعات المحلية على استنباط سبل جديدة للتفكير في المسألة التنموية والتخطيط لها وتنفيذها في مناطقهم.

II. أهداف المشروع وسير إنجازه

يهدف المشروع الذي أطلق عليه اسم «تعزيز مشاركة الشباب في التنمية الجهوية في تونس» إلى تحديد وتفعيل الآليات والمنهجيات الكفيلة بإتاحة الفرصة للشباب الذي يعيش في المناطق الأقلّ حظا للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بحاجيات التنمية ذات الأولوية في مناطقهم ووضعها موضع التنفيذ بالتعاون مع الفاعلين المحليين.

وفي سبيل تحقيق هذه الغاية، يعمل المشروع على:

- تمكين الشبان المشاركين في المشروع وبالتالي الجمعيات التي ينتمون إليها من الأدوات والمنهجيات اللازمة لمتابعة تقدّم انجاز مشاريع التنمية قيد الانجاز وتقييم إمكانات التنمية الترابية.
- القيام بتحليل تشاركي مع الجمعيات المحلية حول وضع انجاز المشاريع في كل معتمدية من المعتمديات المشمولة بالدراسة وتقييم إمكانات التنمية المحلية للمنطقة.
- اتاحة الفرصة للشباب لتحديد القطاعات الاقتصادية الملائمة لإطلاق تنمية مستدامة لا تستثني أحدا اعتمادا على المزايا النسبية للمنطقة مقارنة بغيرها ويكون ذلك بالاشتراك مع الفاعلين المحليين.
- تقديم توصيات ومقترحات بنّاءة استنادا إلى النتائج لتحسين التنمية المحلّية وإقامة علاقات تعاون بين مشاريع التنمية قيد الانجاز من ناحية والمزايا التي تتوفّر عليها المنطقة من ناحية أخرى.

ومن أجل الوصول إلى هذه النتائج فقد وضعنا على ذمّة الشباب منهجيات عمل وأدوات تقنيّة يمكن استخدامها لإنجاز هذا العمل. وقد تمّ ذلك من خلال ورشات عمل للتكوين والمساعدة والمرافقة ممّا سمح بتعزيز كفاءة الشباب في فهم واستخدام أدوات متابعة الميزانية والتّشخيص الترابي.

وحتّى يمكن التّعرّف إلى إمكانات التنمية في المنطقة وتنويع القطاعات على النطاق المحلي فقد اعتمدنا على منهجية أثبتت وجاهتها وهي منهجية التسويق الترابي.

وفي ختام هذه التجربة قدّم المشاركون توصيات عمليّة حتّى يمكن وضع آليات الديموقراطية التشاركية ومشاركة الشباب على المستوى المحلي في التنمية الترابية موضع التنفيذ.

[4] وزارة الاقتصاد والتخطيط، مشروع المذكرة التوجيهية تونس 2035، ص 39. (mdici.gov.tn) version_préliminaire-_vision 2035_ (juillet_2022.pdf)

الخارطة (1): الموقع الجغرافي لولاية الكاف

III. دراسة الحالة في ولاية الكاف

تقع ولاية الكاف في منطقة التل العالي في تونس ويحدّها شمالا ولاية جندوبة وشرقا ولاية سليانة وجنوبا ولاية القصرية وغربا الجزائر. وتظهر دراسة المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية لهذه الولاية وضعا منذرا بالقلق الشديد على الرّغم من الثروات الطبيعية والبشرية التي تملكها المنطقة.

الخارطة (1): الموقع الجغرافي لولاية الكاف

المستوى الاجتماعي والثقافي:

في واقع الحال، تعتبر ولاية الكاف ثاني ولاية من حيث نسبة الفقر في البلاد (33.1%) حسب أرقام سنة 2020[5] في ظلّ نسبة نمو ديموغرافي سلبية (2014-2004) تقدّر ب0.626- تعزى أسبابها إلى هجرة السكان نحو الولايات الساحلية. ويميل الأطفال والشباب إلى مغادرة مقاعد الدراسة او المنظومة التعليمية بصورة مبكّرة

[5] المعهد الوطني للإحصاء، خريطة الفقر في تونس المنشورة في سبتمبر 2020، ص 19.
(CARTE DE LA PAUVRETE (ins.tn

حيث تفوق نسبة الانقطاع المدرسي المعدلات الوطنية في الابتدائي (1.1%)[6] والثانوي (10.59%)[7] . ولا يحظى الناجحون في امتحان شهادة الباكالوريا بفرصة قويّة للالتحاق بالجامعات المرموقة. وحري بالتذكير أنّ عدد الحاصلين على شهادة الباكالوريا في ولاية الكاف (1567) كان ضعيفا جدّا في سنة 2021 مقارنة بولايات أخرى مثل صفاقس[8] أو تونس[9] . وفي سياق مماثل، فإنّ الوصول إلى خدمات الصحّة العمومية يبقى أمرا بالغ الصعوبة في ولاية الكاف بسبب أنّ عدد الأطباء المتخصصين (في القطاعين العام والخاصّ) بالنّسبة لكلّ 10.000 ساكن لا يتجاوز 2.5 أخصّائيّا، وهي نسبة تقلّ بمرّتين عن مثيلتها في ولاية نابل وثلاث مرّات في المنستير، على سبيل الذّكر لا الحصر[10] . ولا يعكس هذا الواقع بأيّ حال من الأحوال المكانة التي حظيت بها سيكا فينيريا (الاسم القديم لمدينة الكاف) عبر آلاف السنوات حيث تعاقبت عليها الحضارات القرطاجنية والرّومانية والبيزنطية والعثمانية التي أثرت تاريخ الكاف وثقافتها وحضارتها إثراء جليّا. لقد بقيت المعالم التي أنشئت على أرض هذه الولاية شاهدا على أهمّية هذه الأرض الثريّة ذات الموقع الجغرافي الاستراتيجي ومن بين هذه المعالم مائدة يوغرطة والقصبة وغيرهما كثير.

الاقتصاد والموارد:

تزخر ولاية الكاف بموارد طبيعية عديدة. وتمتدّ مساحة الأراضي الزراعية فيها على أكثر من 483.000 هك منها 74% من الأراضي القابلة للاستغلال الفلاحي و21% من الأراضي الغابيّة[11] . وتنتج حقول الكاف سلّة من المنتجات الحيوية للمجتمع بما في ذلك القمح والشعير والطماطم والزيتون ومختلف أنواع الخضر والعسل وحتّى الحشائش والزيوت الرّوحية البيولوجيّة. كما تتوفّر بالكاف مخزونات مهمّة من الموادّ النّافعة بما في ذلك الأحجار الرخاميّة (11 مقطعا) والرّمل (10 مقاطع) [12] فضلا عن الجبس والطين[13] والمناجم.

وعلى الرغم من كلّ هذا، لم يؤدّي استغلال هذه الثروات إلى إطلاق زخم اقتصادي في الجهة حيث ظلّ عدد المؤسسات الخاصّة يراوح مكانه على مرّ السنوات: 10557 في 2004، 11298 في 2008، 11209 في 2014 و11300 في 2019.

أما في القطاع الصناعي فقد بلغ عدد المؤسسات الصناعية التي تشغّل عشرة عمّال فأكثر 55 مؤسّسة[14] في سنة 2011. وبعد مرور عقد كامل من الزمن، أي في سنة 2020[15] ، لم يتجاوز عددها 50 مؤسّسة. وفيما يتعلّق بالفلاحة وقطاع انتاج الحليب على سبيل المثال فقد تقلّص الإنتاج بشكل كبير حيث تراجع عدد رؤوس الأبقار من 16400 رأسا في سنة 2011 إلى 9809 رأسا في سنة 2020. وفي حين خصّص ما يناهز2041 ألف دينار لتمويل 2112 مشروعا للصناعات التقليدية في سنة 2010 اقتصر تمويل القطاع في سنة 2020 على 109 آلاف دينار أنفقت لتمويل 36 مشروعا.

يسلّط هذا التحليل الذي سبق عملية التشخيص للوضع في الولاية الضوء على الفجوة الكبيرة بين الإمكانات التنموية الكامنة لهذه المنطقة الخصبة الثريّة المأهولة بمجتمع محلّي ضارب بجذوره الثقافية في عمق التاريخ من جهة والمستوى المتدنّي لجودة خدمات القطاع العام وفرص التشغيل المتوفّرة خاصّة لفائدة الشباب. وسوف نحاول تخصيص حيّز هام من الأقسام المتبقّية من هذا التقرير لتحليل هذا التناقض تحليلا عميقا حتّى نتبيّن أسباب هذا القصور بالتّركيز على البنية التحتية والاستثمار وخلق مواطن الشغل. كما سوف نتطرّق إلى القطاعات الاقتصادية المناسبة للانتقال من هذا الوضع إلى تنمية مستدامة وشاملة للجميع.

IV. المنهجيات والمقاربات

1. أداتان أساسيّتان: متابعة مشاريع التنمية والتشخيص الترابي من خلال التسويق الترابي

في إطار سعينا إلى إشراك الشباب في تحديد المجالات التنموية ذات الأولوية ومتابعة تنفيذ مشاريع التنمية، قمنا بتطوير أداتين رئيسيتين لإعداد إطار منهجي لعمليّة التشخيص. اقترحنا متابعة ودراسة تنفيذ المشاريع العمومية للتنمية المزمع إنجازها أو في طور الإنجاز أو المنجزة واستخدام النتائج التي تمّ التوصّل اليها لتحديد المشكلات أو أوجه القصور التي يتواتر حدوثها في مثل هذه المشاريع لتصوّر التحسينات والتغييرات الضرورية في مجال التصرّف على المستوى المحلّي وتقديم تلك الأفكار إلى السلطات المعنيّة. كما أنّنا جمعنا بين المتابعة والتشخيص الترابي من خلال منهجيّة التسويق الترابي حتّى يتسنّى لنا تحديد مواطن القوّة والعقبات في الجهة وحتى نتمكّن على وجه الخصوص من تحديد المحاور التنموية الممكنة فيها. وسوف يتيح لنا ذلك إجراء مقارنة بين أولويات التنمية التي تحدّدها الدّولة وتلك التي يحدّدها الفاعلون في الجمعيات المحلّية.

وتحقيقا لهذه الغاية أقام المرصد التونسي للاقتصاد مجموعة من الأنشطة التكوينية وأنشطة المرافقة والاشراف تمّ خلالها استخدام أدوات منهجية تمكّن مجموعات من الشباب من ان تمثّل قوّة اقتراح في إطار آليات الديموقراطية التشاركية التي يمكن ارساؤها على النطاق المحلي (أنظر الصورة 1).

[6] المعهد الوطني للاحصاء. خريطة الفقر في تونس (2020)

[7] Samira DAGHARI, Imed BEN RABAH, Etat des lieux et disparités du système éducatif tunisien. Avril 2022

disparites-du-systeme-educatif-tunisien.pdf (itceq.tn)

[8] ولاية الكاف في أرقام2020. ص 57

[9] كتيب 2021-2022 التعليم العالي والبحث العلمي بالأرقام - السنة الجامعية 2021-2022- http://www.mes.tn/page.php?code_menu=14&code_menu_parent=13

[10] وزارة الصحة العمومية، الخارطة الصحية 2020-2021

[11] مقال بحثي. Articles - Données économiques du gouvernorat du Kef ((ou El Kef) (tunisieindex.com

[12] MEHAT, (2015), « Atlas du gouvernorat du Kef ».

[13] Etude de la filière des céréales dans le Gouvernorat du Kef, GIZ (2014)

[14] MEHAT, (2015), « Atlas du gouvernorat du Kef »

[15] INS, (2020), « Statistiques issues du répertoire national des entreprises, Editions 2020

الصورة 1: صورة لبعض المشاركين في دورة تكوينية حول التشخيص الترابي في الكاف

شاركت في المشروع الجمعيات التالية:

- مركز المواطنة والديموقراطية والتنمية بالكاف
- الغرفة الفتية العالمية بالكاف
- جمعية تويزة بالكاف
- جمعية CRC
- جمعية القادة الشباب بالكاف
- جمعية حرفيي تاجروين
- جمعيّة كبار السنّ بتاجروين
- جمعية حماية البيئة بتاجروين

2. منهجية تنفيذ مشاريع التنمية

تتمثّل هذه المنهجيّة في مجموعة من الخطوات الرّامية إلى متابعة المشاريع العمومية للتنمية من حيث تقييم جدواها وتحديد أوجه الخلل فيها من قبيل التاخير في الإنجاز أو تعطّله. كما ترمي الخطوات إلى تحديد أسباب أوجه الخلل وتحليلها واقتراح التعديلات المكنة إن تطلّب الأمر ذلك.

ومن ناحية عمليّة، تتمثّل متابعة مشاريع التنمية في قياس التقدّم المحرز في الجوانب الماليّة والتشغيليّة لتلك المشاريع. وتمكّن هذه الخطوات من متابعة مختلف مراحل التنفيذ فيما يتعلّق بالأهداف المعلنة والتمويلات والتقدّم الذي تمّ تحقيقه وكذلك في علاقة بنجاعة التصرّف والمتابعة خلال تنفيذ المشاريع وعند الانتهاء من الانجاز.

وهكذا، توفّر هذه الأداة جملة من الأسئلة التي تمكّن من جمع البيانات الضروريّة حول مختلف مراحل تنفيذ المشروع التنموي:

- أهداف المشروع
- الجدوى من اختيار المشروع
- تمويل المشروع
- الاختصاصات المرتبطة بالمشروع
- تنفيذ المشروع
- متابعة المشروع ومراقبة تنفيذه
- التقييم النهائي للمشروع

لقد وضعنا على ذمّة الشبّان أداة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تتطرّق إلى هذه المراحل الرّئيسيّة السّبع في دورة حياة المشروع.

ويرمي الجزء الأوّل الذي يركّز على الأهداف المتوخّاة من انجاز المشروع إلى جمع المعلومات المتعلّقة بتصوّر وتصميم المشروع كما تمّ تقديمه من قبل الوزارة وهو التصوّر الذي يحدّد الأهداف الكمّية والكيفيّة للمشروع.

أمّا الجزء الثاني المتعلّق بوجاهة اختيار المشروع موضوع المتابعة فهو يتطرّق إلى الأسباب التي برّرت بها السلطات الحاجة إلى إنجاز المشروع. ويتمثّل الهدف في تقييم وجاهة المشروع وتحديد درجة الأولوية التي يمكن أن يحظى بها.

ومن ناحية أخرى، يسمح الجزء المخصّص لتمويل المشروع بتحديد مصدر التمويل ومستواه (مركزي، جهوي أو محلّي) والميزانية المخصّصة والطريقة التي يتمّ بها توزيع مخصّصات الميزانية ودرجة الامتثال لإجراءات الميزانية في تنفيذ مختلف مراحل المشروع.

أمّا مسألة اسناد عقود الانجاز فيتمّ التطرّق إليها في الجزء الرّابع بما يسمح بالتّحقّق من مدى احترام المعايير والإجراءات الواردة في مجلّة الصّفقات العموميّة ذات الصّلة بالمشروع. ويتمثّل الهدف من ذلك في ضمان احترام معايير الشفافيّة وتكافؤ الفرص وحسن التصرف في المال العامّ علاوة على التحقّق من درجة الامتثال للمعايير الواردة في كرّاس الشروط ومعايير الجودة. وبناء على هذا، يتمّ تقييم عدد طلبات العروض ومسدي الخدمات الذي تمّ اختيارهم والوقت المنقضي منذ اختيار مسدي الخدمات.

وفي حال كان المشروع بصدد الإنجاز أو تمّ الفراغ من إنجازه فسوف نولي اهتماما لمسألة توزيع المسؤوليّات من حيث تنفيذ المشروع إضافة إلى مستوى التقدّم المحرز.

واعتبارا لواقع انّ التنفيذ وجه معقّد من أوجه المتابعة فسوف نعمل على تحديد المؤسّسات المسؤولة عن التنفيذ والدّور المنوط بكلّ واحدة منها. كما سوف نركّز على الهياكل المكلّفة بالتصرّف في الميزانيّة ومدى إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلّقة بهذه الأوجه جميعها.

تتعلّق متابعة المشروع أثناء تنفيذه ومراقبته عند الانتهاء منه بتحديد الإجراءات التي تمّ اتّخاذها للقيام بالمتابعة الفنّية والمراقبة العامّة للمشروع وفقا لطرق المتابعة المقترحة ووتيرتها ومراحل المشروع المعنية بالمتابعة والهيكل المسؤول عن ذلك. كما يتعلّق الأمر كذلك بالتعديلات التي تم القيام بها أثناء التنفيذ والإجراءات التي تمّ الشّروع في اتخاذها حين تسجيل حالات تجاوز أو عدم امتثال خلال الرقابة العامّة على المشروع.

وأخيرا، سوف نتحقّق من وجود تقييم للمشروع من عدمه حتّى نحدّد الجوانب التي يتناولها هذا التقييم والموارد المالية والإدارية المخصّصة لهذا الغرض.

3. منهجية التشخيص المبدئي من خلال التسويق الترابي

أ. التعريفات والمجالات المنهجية

يعتبر مفهوم جاذبية الأقاليم مفهوما جديدا نسبيا. وهو مفهوم يمكّن من التطرّق إلى مجال التنمية الاقتصاديّة من خلال إيلاء ديناميّة الفاعلين المحلّيين واستراتيجية الفاعلين الخارجيين مكانة مركزيّة في عمليّة التحليل والفعل.

ومن ناحية عمليّة، تستند مقاربة الجاذبية إلى المجال المنهجي للتّسويق الترابي. فنحن نتحدّث هنا عن «مقاربة الجاذبية او سياسة الجاذبيّة» التي تتجسّم وتتعزّز من خلال إرساء «استراتيجية للتّسويق الترّابي» وعلى وجه الخصوص عبر إنشاء «خطّة عمل للتسويق الترابي». وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار التسويق الترابي بمثابة «صندوق للأدوات يتكوّن من منهجيّات وتقنيات وتحليل للممارسات المتّبعة في مختلف أنحاء العالم». ومن منظور أشمل فإنّ التّسويق الترّابي هو عبارة عن مقاربة منهجيّة جماعيّة تسمح ببناء استراتيجية بشكل تدريجي تتمّ مشاركتها بين الجميع كما تسمح بإنشاء خطّة عمل فعّالة بغاية تثمين العرض الاقتصادي الداخلي للمنطقة والتّأقلم مع طلبات الجمهور المستهدف الخارجي» [16].

[16] تمّ اقتراح هذا التعريف من قبل فينسينت غولين، 2014. وهو خبير في التسويق الترابي ومدير قسم الاقتصاد في إيل دو فرانس، ومدير التسويق الإقليمي لعدة سنوات في وكالة التنمية الإقليمية في إيل دو فرانس. لقد اكتسبت أعمال التجميع والتثمين التي قام بها انطلاقا من التجارب العالمية في مجال التسويق الترابي قيمة أكاديمية واسعة وسمحت بتعزيز المدوّنة المنهجية في هذا المجال الفتي الذي بدأ في الانتشار.

ب. مقاربة التسويق الترّابي

إنّ مقاربة التسويق الترابي هي مقاربة جماعية بالأساس، فإرساء مقاربة للجاذبيّة لا يمكن ان يكون أمرا منوطا بفاعل وحيد أو بقرار من جهة واحدة بمعزل عن الآخرين، كما لا يمكن أن يتمّ ذلك وفقا لرؤى تقليديّة للتخطيط الاقتصادي يتمّ فرضها على إقليم ما. وعلى العكس من ذلك، فإنّ المسألة تتعلّق بجهد جماعيّ يجمع سلسلة كاملة من الفاعلين حول استراتيجية للتّسويق الترابي تقوم على فكرة الحوكمة التّشاركيّة.

ويرمي التّسويق الترّابي إلى بناء رؤية استراتيجية من خلال ابراز تموقع اقتصادي واضح المعالم بالنسبة للمنطقة يكون تموقعا ذي مشروعيّة لأنّه يستند إلى حقائق اقتصاديّة ومزايا فعليّة. إنّ الأمر يتعلّق برؤية اقتصاديّة شاملة على المدى الطّويل تأخذ بعين الاعتبار ما تمّ إنجازه من قبل الفاعلين الاقتصاديين المحلّيين. يتمثّل الرهان حينئذ في تثمين الدّيناميّة الاقتصادية للإقليم وفي عدم الاكتفاء بالنظرة القطاعية الكلاسيكية. وينبغي تشجيع المقاربة التي تعتمد كلّ القطاعات حتّى يمكن اشراك كلّ الفاعلين المناسبين الذين يمكن لهم تقديم القيمة المضافة كما ينبغي أخذ طموحاتهم في مجال التنمية بعين الاعتبار.

وللوصول لهذا الهدف لا بدّ من الذّهاب أبعد من مجرّد تجميع البيانات الإحصائيّة التي تقدّم وصفا للبنية الاقتصادية المحلية ولا بدّ من فهم كيف تسير الأشياء في الإقليم الترابي وكيف يتعامل الفاعلون الاقتصاديّون المحلّيون فيه: فيما تتمثّل توجّهاتهم الاستراتيجيّة وما مدى فرادة وتعقيد بعض المهارات والخبرات، وما مدى قدرتهم على الارتقاء في سلّم القيمة وما هي احتياجاتهم فيما يتعلّق بالدّعم وما هي الأنظمة والشّبكات التي تعمل داخليّا ومع الأقاليم الترابيّة الأخرى وما مدى قدرتهم على اسماع صوت الجهة.

ت. مراحل مقاربة التّسويق الترّابي

المرحلة 1

هدف استراتيجي

تشجيع رؤية شاملة للتنمية الاقتصادية لمنطقة ما وتملّك تشاركيّ للتوجّهات الاستراتيجية لتلك الرّؤية

المرحلة 2

منهجية للتسويق

1. حشد جهود الفاعلين المحلّيين
2. جمع المعلومات ودراستها والقيام بالتشخيص
3. بناء هويّة وعلامة وتموقع
4. تنفيذ خطّة عمل متناسقة تجسيما للاستراتيجيّة

المرحلة 3

المزايا بالنسبة للمنطقة

1. تموقع اقتصادي واضح ومستدام يضمن النجاعة
2. هويّة ترابيّة قويّة وقادرة على المنافسة ومناسبة وفقا لوجهة نظر السكّان
3. اتخاذ إجراءات ميدانية موجّهة في تناسق مع الاستراتيجيّة وقابلة للقياس
4. انشاء فرق موحّدة الجهود حول استراتيجية مبنيّة على التّشاور ومنهجيّة أثبتت فعاليتها.

ث. تطبيق منهجيّة التّشخيص للتّسويق التّرابي

مجال العمل : منطقة الكاف الشرقيّة والكاف الغربيّة وتاجروين

تعدّ مدينة الكاف مركز ولاية الكاف وقد بدا منطقيّا أن نبدأ عملنا من خلال التركيز على محيطها: نسبة التنمية ونسبة البطالة. وعلى وجه أكثر تحديدا، تعتبر ولاية الكاف من بين أكثر المناطق تهميشا وفقا للمعطيات الواردة في آخر مؤشّر للتنمية لسنة 2018. ومن جانب آخر، ولأسباب تتعلّق بوجاهة التمشّي فقد رأينا من المفيد أن نركّز عملنا على معتمديّات ثلاث غير مقتصرين على مدينة الكاف لوحدها بحيث شمل هذا العمل الكاف الشرقية والكاف الغربية وتاجروين وهو ما يعكس الأهمّية الاقتصادية والتاريخية لهذه المناطق (انظر الخارطة 1 و2). ويتمثّل الهدف من هذا العمل في جمع فرق العمل وتطبيق منهجيّة التّشخيص الترابي ومتابعة الميزانية حتّى يتسنّى استخلاص الاستنتاجات الأوّلية.

الخارطة 2: الموقع الجغرافي لمعتمديتي الكاف الشرقية والكاف الغربي

الكاف الشرقيّة والكاف الغربيّة		تاجروين
القصبة	سيدي بومخلوف	البلديّة
المعهد العالي للإعلاميّة بالكاف	المعهد العالي للفلاحة بالكاف	الغابات
المعهد العالي للدّراسات التّكنولوجيّة بالكاف	المعهد العالي للدراسات التّطبيقيّة في الانسانيّات بالكاف	النباتات العطريّة والطبّيّة
دار ضيافة (دار علّيسة)	بيعة الغريبة والمقبرة المسيحية	مجامع التنمية الفلاحيّة
متحف الفنون والتّقاليد الشعبيّة بالكاف	قنصليّة الجزائر	تربية الأغنام
معبد فينوس		زراعة الخضر

تشخيص التّسويق الترابي

بغاية القيام بالتّشخيص الترّابي، قمنا باتّباع تمشّ يتكوّن من أربع مراحل وفقا للمنهجيّة المسمّاة CERISE REVAIT[17] من أجل تحليل التّسويق الترّابي. ويمكن ان نختزل عمليّة انجاز مهمّة التّشخيص فيما يلي:

يقوم الشّباب بالمشاركة خلال المراحل الثلاث الأولى لهذا المسار.

التّكوين: شارك ثلاثون شابّا تمّ اختيارهم ليكونوا ضمن المشروع في دورات تكوينية حول التّشخيص الترّابي ومتابعة الميزانيّة في الفترة الممتدّة من 23 مارس إلى السابع والعشرين منه في مدينة الكاف. وقد مكّن ذلك الشّباب من تعديل زاوية نظرهم للأشياء: في البدء، خصوصا عند الحديث عن التنمية الجهويّة، كان ثمّة

[17] Vincent GOLLAIN, (2012), 'Identifier et valoriser ses avantage comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT® Version 5, p6 in Vincent Gollain - methode analyse marketing CERISE REVAIT(r)-V5 - (2012 (over-blog.com

اعتقاد أنّ هدف المشروع يتمثّل في تشجيع ريادة الأعمال على المستوى الفردي. وقد تمّ اطلاع المشاركين على أنّ الهدف الرئيسي يتمثّل أساسا في تشجيع مشاركة الشباب في التنمية المندمجة لمناطقهم/جهاتهم باعتبارها وحدة ترابيّة. لقد مكّن هذا التغيير في المقاربة الذي ترافق مع تنامي الوعي بفرص التعلّم المتاحة في إطار المشروع من تأكيد هذا الالتزام.

في ختام التكوين، تمّ اختيار خمسة قطاعات اقتصاديّة من بين ثلاثين قطاعا ورد ذكرها خلال تمرين للعصف الذّهني. وتتمثّل هذه القطاعات التي يمكن أن تساعد الكاف في تحقيق تنمية مستدامة شاملة للجميع فيما يلي: السّياحة والسياحة البديلة والصناعات الثقافيّة وتثمين المنتجات التقليديّة وتحويل المنتجات الفلاحيّة والفلاحة الغابيّة والمؤسّسات الناشئة في المجال التكنولوجي.

Vincent GOLLAIN, (2012),[17] 'Identifier et valoriser ses avantage comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT® Version 5, p6 in Vincent Gollain - methode analyse marketing CERISE REVAIT(r)-V5 - (2012 (over-blog.com

تمّ جمع المعلومات لغرض التشخيص الترابي على مرحلتين: البحث المكتبي (للاطلاع على الوثائق المكتبيّة) والمقابلات شبه الموجّهة.

خلال هذه المرحلة أمكن لنا تلقّي ملاحظات الشبان التي بيّنت وجود رغبة لديهم في التّركيز بشكل خاصّ على المسائل الملحّة بالنسبة لإقليمهم عوضا عن الاهتمام بالقطاعات الاقتصادية التي لا يمتلكون مفاتيحها بشكل كاف.

وقد أعقب ذلك دورة تدريبية حضوريّة أشرفت عليها القائمة على المشروع حيث تمّ الاستماع إلى الشباب وحشد جهودهم. وقد توصّل الشباب في ختام المناقشات إلى تحديد المجالات الثلاثة التالية ذات الأولوية وهي: البطالة والبنية التّحتيّة والاستثمار.

لقد مثلت هذه القدرة على التحرّك والمرونة في الأداء من قبل المشروع إحدى المفاتيح الرّئيسية للمشروع المنجز في الكاف حيث سجّلنا أيضا تغييرا في المنسّق الجهويّ. وقد ساعد هذا الطّابع المرن في الوصول إلى نتائج مرضية في مجال اشراك الشباب من أجل التنمية الجهويّة.

انجاز الدراسة المكتبيّة من قبل الشباب للحصول على المعلومات[18]

[18] الانجاز:

أمكن إنجاز هذه الخطوة أيضًا استنادا إلى التجربة السابقة في الكاف حيث تمّت مشاركة دليل عمل منذ البداية يشرح كيفية الحصول على البيانات وأين يمكن الحصول عليها.

بناء على ما تحديده خلال المرحلة السابقة من طبيعة المعلومات التي ينبغي جمعها ومصادرها التي ينبغي الاطلاع عليها انطلق الشباب في جمع تلك المعلومات التي يمكن وصفها بالمناسبة لغرض القيام بالتشخص الترابي في كلّ منطقة من مناطقهم. وقد تمّ توزيع أدلّة بحث عملية أعدّت لمساعدة الشباب على جمع البيانات عليهم. ومن ثمّ تمّ إدخال البيانات التي تم جمعها في قاعدة بيانات واحدة من خلال رابط رقمي وفّره فريق المرصد التونسي للاقتصاد لفائدة الشباب. وقد مكّن استكمال هذه الخطوة من جمع 221 من البيانات عن الأقاليم الثلاثة و75 من البيانات عن القطاعات الستة المذكورة أعلاه. وقد تم إدخال جميع البيانات على المنصّة الرّقميّة التي أنشأها المرصد لأغراض هذا المشروع.

جمع المعلومات من خلال المقابلات شبه الموجّهة:

كانت هذه الخطوة خطوة مهمة في سياق استكمال البيانات النّاقصة والتحقق من بعض المعلومات التي أثارت أسئلة لدى الشباب. وبناء على ذلك فقد أعدت مجموعات العمل التي تم تشكيلها أدلة المقابلات التي تم تقديمها إلينا لإبداء الرّأي والموافقة عليها بالاشتراك مع فريق مشروع المرصد التونسي للاقتصاد. وقد أبلغ الشباب عن مجموعة من الصعوبات التي شابت إجراء المقابلات شبه الموجّهة. وتشمل هذه الصعوبات غياب التعاون من قبل بعض المسؤولين (في قطاعات السياحة، ديوان تنمية الجنوب، البلدية، إلخ) وكذلك المسافة التي تفصل الشباب عن الادارات الجهوية الواقعة في مدنين.

تمّ القيام بمرحلة تحليل البيانات على جزئين

تمّ اجراء تحليل أولي حاولنا من خلاله استخلاص استنتاجات تحليلية وتحديد أي بيانات غير متوفّرة. أمّا المرحلة التشاركية الثانية لفائدة للشباب فقد قمنا خلالها بدعوة الشباب لاستكمال أي معلومات غير مدرجة في تقارير المقابلات، قبل أن ندعوهم لربط نتائج مكوني المشروع، أي متابعة الميزانية والتشخيص الترابي.

في نهاية هذه المرحلة، تحصّلنا على مصفوفتي SWOT / CERISE REVAIT (منهجية العمل المعتمدة في التشخيص الترابي، والتي سنشرحها تحت العنوان 4.).

إعـداد التقاريـر: يهـدف إعـداد هـذا التقريـر إلى تقديـم نظـرة عامـة شـاملة عـن المهمّـة التـي اضطلعنـا بهـا، ولا سـيما مـن خـلال اسـتعراض سـير انجازهـا ومنهجيتهـا والـدروس المسـتفادة منهـا. وإضافـة إلى هـذا، يتنـاول هـذا التقريـر النتائـج الموزّعـة وفقـا لمختلـف مخرجـات عملنـا، عـلاوة عـلى توصياتنـا فيـما يتعلّـق بمراحـل المـشروع التاليـة.

V. النتائج

1. النتائج المتعلقة بمتابعة تنفيذ مشاريع التنمية

قـام المشـاركون في هـذه التجربـة بمتابعـة خمسـة عـشر مشروعًـا تنمويّـا عموميّـا تـم انجازهـا في المنطقـة المشـمولة بالدراسـة، وهـي «الـكاف الغربيـة والـكاف الشرقيـة وتاجروين» (انظر الجـدول 1).

تـم اختيـار هـذه المشـاريع اسـتنادا إلى مجموعـة مـن الوثائـق الرسـمية التـي تتضمـن قائمـة بالمشـاريع التّنمويّـة العموميّـة خـلال الفـترة الممتـدّة بـين سـنتي 2016 و2020. وقـد وقـع الاختيـار عـلى هـذه المشـاريع بطريقـة تجمـع مـن ناحيـة بـين المشـاريع الجديـدة والمشـاريع القديمـة، ومـن ناحيـة أخـرى بـين المشـاريع قيـد الانجـاز والمشـاريع التـي تـمّ الانتهـاء مـن انجازهـا، والتـي أشرفـت عليـه وزارات مختلفـة. وتمثّـل الهـدف مـن ذلـك محاولـة تبـيّن الصّـورة كاملـة فيـما يتعلّـق بسـير تنفيـذ المشـاريع التنمويّـة الحكوميّـة.

الجدول 1: تقديم المشاريع التنمويّة العمومية المُتابَعَة في إطار هذه الدراسة

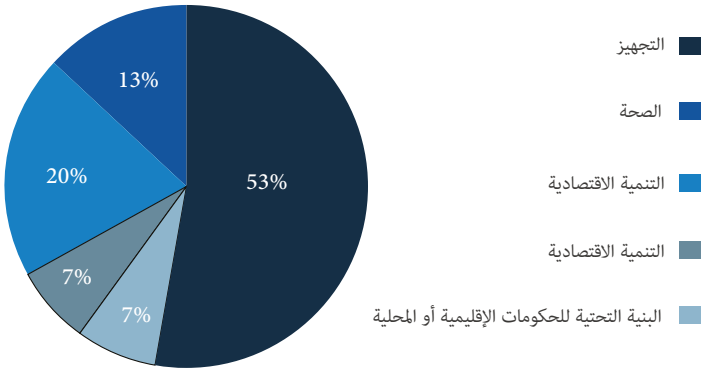
المشروع التنموي	المكان	الوزارة	الميزانية	السنة	وصف المشروع وأهدافه	حالة التقدم في الانجاز المعلنة من قبل الدولة	نسبة التقدم في الانجاز المعلنة من قبل الدولة٪
بناء مسرح للهواء الطلق بالقصبة	الكاف الشرقية	وزارة الثقافة	3440 دينار	2019	إنشاء وتحسين ديناميات الحياة الثقافية في مدينة الكاف	وزارة الثقافة تطلب دراسة جيوفيزيائية للأرض. المشروع في مرحلة المناقصة لاختيار مكتب دراسات	0%
تطوير وتأهيل المسلخ البلدي في مدينة الكاف	الكاف	وزارة الداخلية	2.507 مليون دينار	2021	تحسين الظروف الصحية (مياه الشرب، الصرف الصحي، راحة الحيوانات، إلخ.) إرساء معايير السلامة في موقع العمل	المرحلة التحضيرية لدراسات الأثر (دعوة لتقديم العروض). بلدية الكاف تتولّى تنفيذ دراسة جيوفيزيائية تبلغ كلفتها 90000 دينار. ولم يتمكن المجلس الإقليمي من توفير هذه الميزانية	0%
استكمال المنطقة الصناعية وادي الرمل، الكاف	الكاف	الوكالة العقارية الصّناعيّة	4.634 مليون دينار	2018	إنشاء وإقامة مناطق صناعية مجهزة بالمستلزمات الضروريّة لتنفيذ المشاريع الصناعية	التأخير في تعيين مسدي الخدمة المسؤول عن ربط المنطقة الصناعيّة بـشبكة التّطهير التأخير في أعمال الربط بالمياه الصالحة للشرب، خلافات مع المواطنين	70٪ حتى نوفمبر 2020
مشروع تهيئة وتدعيم أساسات معهد الدراسات التطبيقية للإنسانيات بالكاف	مدينة الكاف	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	المعلومات غير مكتملة	2015	إعداد وصيانة المعهد العالي للدراسات التطبيقية في الإنسانيات	إطلاق طلب عروض لتعيين مسدي للخدمة تم اختيار مكتب الدّراسات بالفعل	
اقتناء معدات صحية في منطقة الكاف كجزء من عمليّة مكافحة كوفيد 19	مدينة الكاف	وزارة الصحة	2449900 دينار	2019	تحسين التجهيزات في المؤسسات الصحية	لم يحدّد موعد نهائي للانتهاء من المشروع وهو يعتمد على التبرعات وتوفير المعدات	0%_

تطوير المسلك السياحي في مدينة الكاف	مدينة الكاف	وزارة السياحة وزارة الثقافة	600000 دينار	2013	ثمين التراث، انجاز هذا المشروع سوف يوفّر مئات مواطن الشّغل، ويطلق ديناميّة جديدة للتنمية السياحية مع مضاعفة مشاريع الاقامات، الترميم، التنشيط.	من تنفيذ جمعية ميوزيوم لاب وبلدية الكاف	تقدّم بنسبة 20٪
المساهمة في ربط 50 بئرا بالكهرباء في عموم منطقة الكاف	مدينة الكاف	وزارة التنمية والتعاون الدولي		2020	يمكن لجميع الفلاحين في ولاية الكاف الذين لديهم آبار مطابقة للمواصفات الاستفادة من هذا المشروع.	تمّ الانتهاء من الانجاز	100%
المساهمة في تحسين المساكن للأسر المعوزة وذات الدخل المحدود (208 أسرة).	الكاف	وزارة التنمية والتعاون الدولي	400000 دينار			استفادت 86 أسرة من المشروع. وقد منح المجلس الجهوي كل عائلة مواداً أولية خام بقيمة 3000 دينار لتحسين المسكن ولكن تبقى مشكلة عدم الاستخلاص.	
تطوير المنطقة الصناعية بمحطة المحاميد (10 هكتار)	الكاف	وزارة الصناعة والمناجم والطّاقة	6.3 مليون دينار	2014	تعزيز التنمية الاقتصادية للمنطقة تعزيز البنية التحتية الصناعية	قيد الانجاز وثمّة التزام بالمواعيد النهائية؛ يبلغ القسط الأول 6.3 مليار ونسبة التقدم 80٪.	80%
تهيئة السوق المحليّة بالكاف الغربية	الكاف الغربية	وزارة التنمية والتعاون الدولي	9.3 مليون دينار	2013	تحسين إمكانية الوصول إلى السوق المحلية	نشر طلب العروض في شهر جوان 2021؛ مناقصة أعمال منشورة على موقع TUNEPS في 21 جانفي 2022	
مشروع إنشاء قسم الاستعجالي بالمستشفى الجهوي بالكاف	الكاف	وزارة الصحّة العمومية	6 مليون دينار	2015	تحسين الخدمات الصحية المقدمة	قيد الانجاز مع الالتزام بالمواعيد النهائية	96٪ حتى 2022

مشروع إنشاء سد المالح العلوي	الكاف	وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري	276 مليون دينار	2014	تحسين انسياب المياه في وادي ملاق من خلال بناء سد ملاق العلوي للتعويض عن الانخفاض في السعة التخزينية بسبب تراكم الرواسب في حوض السدّ	تم تأجيل المشروع لمدة سنتين	40٪ حتى عام 2022
مشروع التصرّف في المناطق الطبيعية المتكاملة في المناطق الأقل نموا	الكاف	وزارة الزراعة	44 د	2021	تحسين التصرّف في المناطق الطبيعية والوصول إلى الفرص الاقتصادية للمجتمعات الريفية المستهدفة في شمال غرب تونس	في انتظار القسط الثاني	20%
تزويد مدينة تاجروين بالغاز الطبيعي	تاجروين	وزارة التنمية والتعاون الدولي	850 د	2013	الإدارة الجيدة في المناطق الهشة: الاستثمار في القطاع الفلاحي	تأخير ب 3 سنوات	20%
إعداد مضمار ألعاب القوى بالمعهد العالي للتربية البدنية	الكاف	وزارة الشباب والرياضة	2.4 مليون دينار	2011	إعداد مضمار ألعاب القوى	تأخّر الإنجاز منذ سنة 2011	40٪

أظهر تحليل نتائج متابعة مشاريع التنمية المبرمجة أو تلك قيد الإنجاز الذي قام به الشباب الناشطون في الكاف مجموعة من الإخلالات في تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها.

الرسم البياني 2: تبويب مختلف مجالات المشاريع التي تمّ تحليلها (مجالات مرتبطة بتبويب الأداة)



أ. عقبات النّفاذ إلى المعلومات

تبرز مشكلة النفاذ إلى المعلومات كإحدى المشكلات التي تشترك فيها كلّ المشاريع. فبغضّ النّظر عن المشروع فإنّ المعلومات المقدّمة غالبا ما تكون معلومات شفويّة يتمّ الحصول عليها من خلال مقابلات مع موظفي المؤسسات المعنية بالمشروع محلّ المتابعة. ويبقى الوصول إلى وثائق مكتوبة أو رقمية توفّر معلومات كاملة عن المشروع أمرا صعبا. ورغم الجهود المبذولة لاستعمال الإطار القانوني حول النفاذ إلى المعلومة (القانون الأساسي رقم 22-2016 المؤرّخ في 24 مارس 2016 المتعلق بالنفاذ إلى المعلومة) فإنّ كلّ طلبات النفاذ التي تقدّمنا بها ووجهت بالصّمت من قبل الادارات المعنيّة. كما لاحظنا غياب الوثائق التي تحّدد المبلغ الإجمالي للمشروع أو أهدافه على المستوى الجهوي أو عدم تقديمها وذلك بغضّ النظر عن المشروع التنمويّ محلّ المتابعة. ويمكن ان نفسّر هذا الأمر بجملة من العوامل:

- غياب الثقة لدى المسؤولين الذين يعتبرون المعلومات سرية ولا يمكن تقديمها لأيّ كان.
- قام آخرون بتقديم معلومات تفتقر إلى التناسق أو الدقّة أو التّحيين.
- -غياب معلومات واضحة. فلا أرقام ولا أسماء محددة
- -غياب التعاون بين مختلف الفاعلين فيما يتعلق بمشاريع التنمية
- التضارب والاختلاف بين الفاعلين فيما يتعلق بتنفيذ بعض المشاريع
- -عدم توفّر المعلومات على الشبكة المعلوماتية مع الاقتصار على تقديمها من قبل الإدارات دون أن تكون معلومات مرقمنة.

ب. التّأخير في الإنجاز، سمة طاغية

من بين 15 مشروعا تنمويا تمت متابعته في إطار هذا العمل، سجّل تأخير في الإنجاز بالنسبة لأحدى عشر مشروعا فيما يتعلّق بالوصول للأهداف المحدّدة. وتتراوح هذه السّمة الحاضرة باستمرار في الجهة بين سنة من التأخير (المنطقة الصناعية بوادي الرمل) وإحدى عشر عاما من التّأخير (مشروع مضمار ألعاب القوى بالمعهد العالي للرياضة بالكاف). وتشير محاولاتنا لفهم هذه الظاهرة إلى أن الأسباب الرّئيسية تتمثّل في تغيير المقاول المكلّف بالأشغال والصّعوبات المتعلّقة بالتّمويل أو الدّفع والإجراءات الإدارية المتعلقة بإطلاق طلبات العروض. ومن الأمثلة على هذا التأخير ما حدث اثناء انجاز مشروع تهيئة السّوق المركزيّة بالكاف الغربيّة الذي تم إطلاقه في سنة 2013 في حين لم يرى طلب العروض النّور سوى في سنة 2022.

ت. أغلبية المشاريع يتمّ التخطيط لها وإدارتها على المستوى المركزي

تشير البيانات التي تمّ جمعها أنّ ما لا يقلّ عن نصف المشاريع التي خضعت للمتابعة قد تمّ التخطيط لها على المستوى المركزي دون أن تتوفّر معلومات كافية عنها.

وحين توجّهنا بالسّؤال للمسؤولين الإداريين حول الأسباب التي دعت إلى التّخطيط للمشاريع محلّ المتابعة، تلقّى الشباب إجابات تبرّر إنشاء 50% من المشاريع المذكورة بالحصول على تمويل من جهة مانحة خارجيّة أو من قبل الحكومة.

ومن ناحية أخرى، تجدر الملاحظة انّ المشاريع التي «طلبها المواطنون» أو تلك التي تمّ التخطيط لإنجازها «تحت ضغط المجتمع المدني» هي تلك التي يتقدّم إنجازها بشكل أفضل. ولعلّ من بينها مشاريع ثلاثة ذات طابع فلاحيّ وصحّي وسياحي. فلنأخذ على سبيل المثال مشروع «تهيئة المسلك السياحي لمدينة الكاف» الذي احترمت في إنجازه الآجال. ويتمّ تنفيذ هذا المشروع بالشّراكة بين البلدية وإحدى الجمعيات في الكاف وهو فكرة نشأت من ضغط المجتمع المدني المحلّي بغاية تثمين التّراث والترويج للسياحة في الجهة. كما يمكن أن نذكر مشروع المشاركة في ربط 50 بئرا بشبكة الكهرباء في كامل منطقة الكاف، وهو مشروع تمّ الفراغ من إنجازه وكانت قد تمّت برمجته بطلب من المجلس الجهوي للفلاحين. وأخيرا وليس آخرا، لنذكر مشروع بناء قسم الاستعجالي بالمستشفى الجهوي بالكاف وهو مطلب ملحّ للمواطنين بلغت نسبة التقدّم في إنجازه 96% في سنة 2022. ويبدو من خلال هذه المعطيات أن تبنّي المجتمع المحلي للمشروع ودفاعه عنه يسهّل من عملية الإنجاز.

ث. إشكالات التصرّف

توزيع المسؤوليات

إنّ مشكلة توزيع المسؤوليات بين مختلف الهياكل الإدارية تؤثر تأثيرا سلبيّا على المشاريع العمومية للتنمية. فعلى سبيل الذكر لا الحصر، بقي مشروع إنشاء مسرح للهواء الطلق في القصبة معطّلا لثلاث سنوات بسبب الخلافات حول تقاسم الأدوار في مجال التصرّف ومتابعة التنفيذ بين الولاية (المجلس الجهوي) والبلدية والوكالة الجهوية للتراث. ومن بين الأمثلة الأخرى مشروع تهيئة وتدعيم أساسات معهد الدّراسات التّطبيقية في الانسانيّات في الكاف الذي يواجه إشكالات مماثلة حيث لم يقع تحديد الأدوار المنوطة بكلّ من الإدارة الجهوية للتجهيز والولاية وإدارة المعهد تحديدا دقيقا. ووفقا للجنة المتابعة صلب الولاية، قام كلّ طرف بعرض تصوّره للدراسة ممّا أدّى إلى إعاقة إنجاز الدراسة النّهائية وتعطيل انجاز المشروع منذ سنة 2015.

مشكلة اللامركزية

لاحظنا خلال القيام بعملنا أنّ اللامركزية لا تزال أمرا بعيد المنال. فإلى حدّ اليوم لم تقع صياغة خارطة طريق لتوزيع المسؤوليات بين الهياكل المركزية والجهوية كما لا تتوفّر مجموعة من الإجراءات الواضحة والمفصّلة. فلا تزال الإدارات مجبرة على اتخاذ القرارات على المستوى المركزي. ومن بين الأمثلة على ذلك مشروع انجاز مسرح الهواء الطلق بالقصبة حيث كان على ولاية الكاف مراسلة وزارة الثقافة انطلاقا من تاريخ 26/02/2021 للحصول على البرنامج الوظيفي دون الحصول على إجابة إلى حدّ يومنا هذا. ويواجه مشروع تهيئة وتأهيل المسلخ البلدي بمدينة الكاف عقبات مماثلة في أعقاب قرار تمّ فرضه من قبل وزارة التجارة.

وفي ظلّ هذا السياق، يجدر التأكيد أنّ التنمية الجهوية لا يمكن أن تكون ثمرة قرار أحادي فقط ولكنّها ينبغي ان تنبني على مسؤوليّة مشتركة بين مختلف المتدخلين في سياق نظرة واضحة للتنمية وحوكمة رشيدة وتوزيع مثالي للموارد البشريّة والماليّة ولا مركزيّة ناجعة.

تضارب الاختصاصات وغياب التنسيق

يتطلّب تنفيذ المشاريع العمومية للتنمية عموما تدخّل عديد الأطراف: الإدارة والبلديات ومكاتب الدراسات، الخ. ومن الأهمية بمكان النجاح في تنسيق جهود جميع الفرق العاملة في المشروع والمتدخّلين فيه مع توطيد عرى التعاون فيما بينهم. إنّ غياب التعاون وضعف التنسيق يمكن ان يؤدّي إلى ظهور خلافات وإلى تأخير الإنجاز كما هو الحال بالنّسبة لمشروع «المساهمة في تحسين المسكن للعائلات المعوزة والعائلات ذات الدخل المحدود» وهو مشروع يهمّ 208 من العائلات أو مشروع» انشاء مسرح للهواء الطلق في القصبة» حيث غاب التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بما في ذلك البلدية والولاية والإدارة الجهوية للتراث. وفي الواقع ففي خلال المرحلة الميدانية لمشروعنا «SEHEM» اقترح المندوب الجهوي للتراث بالكاف على

المشاركين تنظيم اجتماع تشارك فيه جميع الأطراف المعنية بالمشروع من أجل دراسة الحلول الممكنة.

الإشكالات الاداريّة

لاجراءات:

لقد استنتجنا من خلال متابعة ميزانية المشاريع العمومية للتنمية في الكاف أنّ بطء وتعقيد الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملية التخصيص والتنفيذ، هما من بين الأسباب الرئيسية لعرقلة وتأخير إنجاز هذه المشاريع. وقد تعطّل انجاز مشروع تهيئة معهد للدراسات التطبيقية في الانسانيات في الكاف وتدعيم أساساته منذ عام 2014 بسبب بطء الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملية التنفيذ على مستوى الادارة الجهوية للتجهيز بالكاف. كما تأثر نسق تقدم انجاز مشروع «تهيئة محطة المنطقة الصناعية بالمحاميد (10 هكتارات)» بسبب تعقيد الإجراءات الإدارية.

ويبدو جليّا أن بطء الإجراءات الإدارية، المرتبط فيما هو مرتبط بتعقيد القوانين التونسية، يمثل مشكلة رئيسية في تنفيذ معظم المشاريع والبرامج التنمويّة العموميّة. وقد يؤدي ذلك إلى خسارة التمويلات أو صعوبة حشدها من أجل الانتهاء من انجاز المشاريع وبرمجة مشاريع أخرى.

المسائل العقاريّة:

كما لاحظنا خلال انجازنا لهذا العمل أن المشكلات المتعلقة بالأوضاع العقارية والروتين الإداري فيما يتّصل بحل تلك المشكلات، يمكن أن يؤثر بشكل كبير على تقدم انجاز مشاريع التنمية. وبالفعل، فقد تأخر انجاز مشروع «استكمال المنطقة الصناعية في وادي الرمل الكاف» منذ عام 2018 بسبب نزاع مع المواطنين أصحاب الأرض الذين يريدون استعادتها لربطها بشبكتي التطهير والكهرباء العموميتين. وقد بلغ معدّل التّقدّم في انجاز هذا المشروع ما يقرب من 70٪، لكن النزاع مع المواطنين أخّر استكماله. وكمثال آخر، فإنّ قطعة الأرض المخصّصة لتنفيذ مشروع بناء مسرح للهواء الطلق في القصبة مستغلة بالفعل في شكل مساكن من قبل مواطنين. وقد اتخذت البلدية قرارا بهدم المنازل المبنية دون صفة على هذه الأرض، إلا أنها ووجهت من قبل المواطنين الذين منعوها من تطبيق هذا القرار.

وبالتالي، يبدو من الأهمّية بمكان استشارة المواطنين والمجتمع المدني عند التخطيط للمشاريع. ويمكن للاستشارات وورش العمل المخّصصة للنقاش بين الأطراف المختلفة أن تفضي إلى تحليل معمّق للمسائل العالقة على أرض الواقع وإلى إيجاد الحلول المناسبة من خلال قرارات تشاركية. وقد تبيّن أن اتخاذ الدولة قرارات من جانب واحد في مثل هذه الحالات يمكن أن يتسبّب بتأخير انجاز المشاريع أو عدم القدرة على استكمالها بسبب القيود المختلفة.

ح. قلّة كفاءة الموارد البشريّة المكلّفة بإدارة المشروع

عدم وجود أشخاص من ذوي الخبرة أو التخصّص صلب الإدارات الجهوية أو السلطات المحلية

تعتمد إدارة المشاريع العمومية للتنمية على مبدا تعدّد التخصصات، مما يتطلب امتلاك عدد معين من الخبرات في الإدارات الجهوية وحتى المحلية. وتظلّ بعض المشاريع أكثر تعقيدًا في التنفيذ وتتطلب إتقان طرق وأدوات ومهارات محددة. وعليه، فإن غياب خبرات متخصصة صلب هذه الإدارات يمكن أن يؤثر تأثيرا سلبيّا على تقدم انجاز المشاريع. فلنأخذ على سبيل المثال مشروع تهيئة وتدعيم أساسات معهد الدراسات التطبيقية في الإنسانيات في الكاف، حيث لاحظنا نقصا كبيرا في المتخصصين القادرين على القيام بهذه الأشغال المتمثلة في تهيئة وتقوية أساسات المعهد الذي بني على أرض رخوة، وهو ما أدّى إلى إعادة دراسة المشروع مرات عديدة.

إنّه من المهم للغاية تعزيز دور الإدارات الجهويّة والمحلية في التصرّف في المشاريع العمومية للتنمية وتنسيق العمل فيها من خلال بناء قدرات الفرق المسؤولة عن المشاريع. كما أن تبادل المعلومات والأفكار بين الإدارات المركزية والجهوية والمحلية ونقل المهارات والمعرفة والدراية بينها أمر ضروري لضمان التّنفيذ السليم للمشاريع التنمويّة.

عـدم وجـود تكويـن إضـافي للأعـوان المحليـين للتعاطـي مـع الاختصاصـات الجديـدة للسـلطات المحليـة

خ. قلّة الموارد البشريّة المكلّفة بإدارة المشروع

ثمّـة نقـص كبـير في المـوارد البشريـة صلـب بعـض الإدارات وحتـى البلديـات. ولا يسـاعد تـدني نسـبة التّأطـير وهـو سـمة غالبـة لـدى جميـع البلديـات في تنفيـذ المشـاريع ومراقبتهـا، فعـلى سـبيل المثـال ووفقـا للأرقـام التـي نشرتهـا وزارة الشـؤون المحليـة في سـنة 2020، تبلـغ نسـبة التّأطـير في بلديـات الـكاف 9.96٪ وتاجروين 9.18٪[19] . ولا تتوفّـر العديـد مـن البلديـات سـوى عـلى مهنـدس أو مهنـدس معـماري واحـد لا أكـثر، وقـد لا تتوفّـر عـلى أي منهـما لدراسـة ملفـات رخـص البنـاء أو مراقبـة سـير العمـل في الحظائـر. وقـد أدى ذلـك إلى زيـادة هامـش الخطـأ وإلى مفاقمـة خطـر حـدوث اشـكالات أثنـاء تنفيـذ المـشروع كـما هـو الحـال بالنسـبة للمشـاريع التـي ذكرناهـا آنفـا. ومـن جهـة أخـرى، تفتقـر هـذه البلديـات إلى المـوارد الماليـة الضروريّـة للوفـاء بالتزاماتهـا المتعـددة في مجـال المتابعـة. فخلاصـة القـول إن الافتقـار إلى التنسـيق بـين المؤسسـات، والروتـين الإداري، ونقـص الكفـاءات والوسـائل والمـوارد البشريـة هـي مـن بـين المعوقـات الرئيسـية لتنفيـذ المشـاريع التنمويـة العموميـة.

[19] بوابـة السـلطات المحليـة، المـوارد البشريـة للبلديـات مـع نسـبة التّأطـير، أرقـام جانفـي 2020. Ressources humaines des mu- nicipalités avec taux d'encadrement - بوابـة الجماعـات المحليـة (collectiviteslo-cales.gov.tn)

د. مشاكل مع مسدي الخدمات الذي وقع عليه الاختيار

نقص كفاءة مسدي الخدمة:

وعـلى وجـه العمـوم، فإنّـه مـن النـادر أن يتـم إيقـاف العمـل في مـشروع مـا بسـبب مشـكلة واحـدة، ذلـك أنّ المشـاكل التـي تواجههـا مشـاريع التنميـة هـي مشـاكل معقـدة: فلنأخـذ عـلى سـبيل المثـال مـشروع بنـاء قسـم اسـتعجالي جديـد ومخبـر للتّحاليـل ومركـز للأشـعّة بالمستشـفى الجهـوي في الـكاف. فمـن ناحيـة، نحـن نواجـه في هـذه الحالـة مشـكلة كفـاءة مقـدم الخدمـة الـذي لم يأخـذ المـوارد الماليـة بعـين الاعتبـار. كـما أنّـه لم يتمكـن مـن الحصـول عـلى قـروض وازداد وضعـه سـوءا بسـبب تجميـد حسـاباته البنكيّـة. ومـن ناحيـة أخـرى، فإننـا نلاحـظ وجـود نقـص في متابعـة ملـف مـزود الخدمـة مـن قبـل الولايـة أو أنّ خطـأ مـا قـد ارتكـب في اختيـار طلبـات العـروض.

حاولنـا خـلال هـذه الدراسـة فهـم المشـكلة المتعلقـة بالكفـاءة والتـي تتكـرر في العديـد مـن المشـاريع. وقـد خلصنـا إلى أن مشـكلة الكفـاءة مرتبطـة، فيـما هـي مرتبطـة، بالروتـين الإداري. وبالفعـل، فـإن الأمـوال المخصصـة لمشـاريع التنميـة تسـجّل تأخـيرا متكـرّرا في صرف الأقسـاط. ويعـزى هـذا التأخـير بشـكل رئيـسي إلى الإجـراءات الإداريـة البيروقراطيـة والمطولـة وهـو مـا يـؤدي، مـن ناحيـة، إلى التّأخّـر في الانجـاز، ومـن ناحيـة أخـرى، إلى تفاقـم عـزوف المقاولـين عـن المشـاركة في طلبـات العـروض، خوفًـا مـن التـورط في هـذه التعقيـدات والتأخـير في سـداد الأقسـاط مـن قبـل الادارة.

الجدول 2: جدول موجز للمشاريع العموميّة للتنمية حسب طبيعة المشكلة المسجّلة. تشير العلامة (+) إلى درجة أهمية المشكلة

	إشكالات التصرّف					المسائل الإدارية	المشكلات المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية المخصصة لإدارة المشروع						مشكلة مع المزود الذي وقع عليه الاختيار		
المشروع التنموي / المنطقة	توزيع المسؤوليات	مشكلة اللامركزية	نقص الموارد البشرية المخصصة لإدارة المشروع	تضارب الاختصاص أو عدم التنسيق	مخاطر أو قيود خارجية غير متوقعة	الإجراءات	القضايا العقارية	قيود أخرى	عدم كفاءة المسؤولين عن تنفيذ المشروع ومتابعته	غياب الكفاءات أو المتخصصين في الإدارات الجهوية او السلطات المحلية	توفّر موظفين لهذا النوع من المشاريع وتسجيل شغور في الهياكل التابعة للمكلّف بالتنفيذ	غياب التكوين التكميلي للأعوان المحليين على الاختصاصات الجديدة المسندة للجماعات المحلية	غياب وسائل المتابعة	نقص الكفاءة لدى مسدي الخدمات	التأخير في صرف الأقساط المستحقّة لفائدة المزودين بالخدمة
بناء مسرح للهواء الطلق بالقصبة	+++	+++	++	++	+	++	+++		-	-	-	-	-	-	
«تهيئة وتأهيل المسلخ البلدي في مدينة الكاف		+++		++	+++	-		-	-	-	-	-	-		
استكمال المنطقة الصناعية وادي الرمل بالكاف	-	++													
مشروع تهيئة وتقوية اساسات معهد الدراسات التطبيقية للإنسانية بالكاف	+					++			+					++	
اقتناء معدات صحية في منطقة الكاف في اطار مكافحة كوفيد 19															
تطوير المسلك السياحي في مدينة الكاف															

المساهمة في ربط 50 بئرا بالكهرباء في عموم منطقة الكاف*																
المساهمة في تحسين المساكن للأسر المعوزة وذات الدخل المحدود (208 أسرة).																
تهيئة المنطقة الصناعية بمحطة المحاميد (10 هكتار)											+				+++	+++
تهيئة السوق المحلية في الكاف الغربية *																
مشروع إنشاء سد المالح العلوي		+++			+++											
مشروع التصرّف في المناطق الطبيعية المتكاملة في المناطق الأقل نموا														+++		
تزويد مدينة تاجروين بالغاز الطبيعي		++		++		++		+								
إعداد مضمار ألعاب القوى بالمعهد العالي للرياضة					++								+	+		
بناء فسم جديد للاستعجالي في المستشفى الجهوي بالكاف، ومخبر للتحاليل ومركز للتصوير بالأشعّة			++	+++										+++		

*** مشروع مكتمل الانجاز**

**** لم تبدأ أشغال المشروع بعد**

المشروع التنموي / المنطقة	توزيع المسؤوليات	مشكلة اللامركزية	نقص الموارد البشرية المخصصة لإدارة المشروع	تضارب الاختصاص أو عدم التنسيق	مخاطر أو قيود خارجية غير متوقعة	الإجراءات	القضايا العقاريّة	قيود أخرى	نقص المهارات في الإدارات الجهويّة والسلطات المحلية	نقص تدريب المسؤولين المحليين والمجتمعات المحلية	غياب المتابعة	نقص كفاءة المزود	التأخير في سداد الأقساط
بناء مسرح للهواء الطلق بالقصبة	3	3	2	3	2	2	3	2					2
تهيئة وتأهيل المسلخ البلدي بالكاف	1	3	2	3	3		3						1
استكمال المنطقة الصناعية وادي الرمل بالكاف		2					3						
مشروع تهيئة وتدعيم أساسات معهد الدراسات التطبيقية في الانسانيات بالكاف	3	3	3	1		2				3		2	2
اقتناء معدات صحية في منطقة الكاف في إطار مكافحة كوفيد 19						2						1	2
المساهمة في تحسين المساكن للأسر المعوزة وذات الدخل المحدود (208 أسرة).				1							3		3
تهيئة السوق المحليّة بالكاف الغربية													3
تهيئة المنطقة الصناعية بمحطة المحاميد (10 هكتار)						2	2	2				2	
مشروع بناء سد المالح العلوي		3			3								3
مشروع التصرّف المتكامل في المناطق الطبيعية في المناطق الأقل نموا في تونس			2	3								3	
بناء فسم جديد للاستعجالي في المستشفى الجهوي بالكاف، ومخبر للتحاليل ومركز للتصوير بالأشعّة			2	3								3	
تزويد مدينة تاجروين بالغاز الطبيعي		2		2		2			1				
إعداد مضمار ألعاب القوى بالمعهد العالي للرياضة والتربية البدنية					2						1	2	

2. نتائج التشخيص الترابي

قامت مجموعة العمل التي شكلها الشباب المنتمون إلى منظمات المجتمع المدني والذين اختاروا المشاركة في إنجاز التشخيص الترابي بجمع البيانات، ومن ثم تمّ عرض الأمر في إطار جلسات النقاش حول نتائج التحليل الأوّلي في المرحلة الاولى ونتائج التحليل المتقاطع مع مخرجات مراقبة الميزانية في المرحلة الثانية.

وقد أسهمت كل هذه الجهود في إنجاز نتائج التشخيص الترابي المقدمة لاحقًا في هذا التقرير.

ويجدر التّذكير أن التشخيص تم باستخدام منهجية CERISE REVAIT فيما يتعلّق بالمناطق والقطاعات، وقد قمنا بدمج دراسة المكونات الرئيسية والثانوية مع أداة التشخيص الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتسليط الضّوء على الإمكانات الكامنة في المناطق.

ومع ذلك، وبالنظر إلى أوجه التشابه والتكامل العديدة بين المعتمديتين على المستويات الجغرافية والتاريخية والاقتصادية والاجتماعية، فقد تقرر بالاتفاق مع الشباب وفريق المشروع اعتبار مدينة الكاف (الكاف الشرقيّة والكاف الغربية) منطقة واحدة.

وإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من تخلي الشباب عن البحث في القطاعات الاقتصادية، فقد واصلنا اعتبارها جزءًا من تشخيصنا الترابي بحثًا عن إمكانات التنمية المستدامة الشاملة في الكاف.

وبناءً على التشخيص المتعلّق بالمنطقتين والقطاعات الاقتصادية الخمسة، سوف نتطرّق في نهاية هذا الجزء من التقرير إلى تجميع النتائج مع مخرجات مراقبة الميزانية، من أجل تحديد التأثير المحتمل للمشاريع التنموية محلّ المتابعة ورسم صورة عامة عن مدى ملاءمة السّياسات التنمويّة الجهويّة في الكاف.

أ. السمات الرئيسيّة للأقاليم

إقليم الكاف الشرقية والكاف الغربية:

تعاني هذه المنطقة من جاذبية منخفضة لرأس المال البشري الخاص بها لأنها تمثّل أدنى معدل نمو ديموغرافي في تونس بنسبة 8.7٪- حسب احصائيّات 2011 و2019. وفي نفس الفترة على سبيل المثال، حققت ولاية أريانة زيادة ديموغرافيّة بنسبة 37.7٪.

ويعزى هذا الانخفاض بشكل رئيسي إلى الهجرة إلى الولايات الساحلية ومنطقة تونس الكبرى. فمنذ عام 1969 كان نسبة المغادرين للولاية إلى القادمين في كل فترة خمس سنوات سلبية[20] إذ تراوحت بين 6000- و 12195- نسمة.

الخارطة 2: الموقع الجغرافي لمعتمديتي الكاف الشرقية والكاف الغربي

[19] بوابة السلطات المحلية، الموارد البشرية للبلديات مع نسبة التّأطير، أرقام جانفي 2020. Ressources humaines des mu- nicipalités avec taux d'encadrement - collectiviteslo- بوابة الجماعات المحلية (cales.gov.tn

تشكّل مدينة الكاف الوجهة الرئيسية للقادمين من داخل الولاية حيث انخفض عدد سكان المناطق الريفية بشكل كبير خلال العقود الماضية. وعلى سبيل المثال، فقد انخفضت نسبة المساكن في المناطق الريفية في معتمديتي الكاف الشرقية والكاف الغربيّة بنسبة 10٪ بين عامي 1994 و2014.

ووفقا للمقابلات التي أجريَت مع مختلف الفاعلين[21] ، فإن الأسباب الرئيسية لهذا الأمر تعود إلى تهالك البنية التحتية والغياب شبه التّامّ للخدمات الحيوية الأساسية تقريبًا.

[21] أجريت المقابلة مع رئيس الاتحاد الجهوي للفلاحة والصيد البحري بتاريخ 16/09/2021

وعلاوة على ذلك، فإن حديثنا إلى العديد من المسؤولين الذين التقينا بهم قد أظهر قدرا من التّشاؤم بشأن فرص التنمية في المستقبل، ويعزى ذلك إلى غياب فرص العمل بسبب تراجع نسيج ريادة الأعمال. تراجع عدد الشركات الخاصة من 11536 عام 2010 إلى 11227 عام 2020، في حين ارتفع عدد الشركات الخاصة على المستوى الوطني في نفس الفترة بنسبة + 34٪ وعلى المستوى الجهوي (الشمال الغربي) بنسبة 12٪.

ومع ذلك، يجدر الانتباه إلى أن نسبة مغادرة الشركات قد تكون ذا أقل من تلك التي يشعر بها المجتمع المحلي. فعدد الشركات التي أغلقت في الكاف في السنوات ال 15 الماضية هو استمرار لديناميكية الإقليم الترابي. وحتى إن ركّزنا على مدينة الكاف فسوف نرى منذ عام 2013 اتجاهين متناقضين بين الكاف الشرقيّة والكاف الغربيّة. فالمنحى السائد في جهة الكاف التي هي مجموع هاتين المعتمديّتين، هو بالأحرى منحى للاستقرار السلبي الذي لا يخلق فرص عمل جديدة مباشرة وغير مباشرة للشابات والشبان من سكّان الكاف.

وعلى أية حال، فإن الديناميات الديموغرافية والاقتصادية لإقليم الكاف لها تأثير سلبي على المناخ الاجتماعي والاقتصادي. ويمكن للمشاريع التنمويّة واسعة النطاق أن تعكس التوجّه فيما يتعلّق بصورة الاقليم داخليّا وخارجيّا وبالتالي تحسين قدرة الجهة التنافسية.

ولدراسة جدوى ووجاهة مثل هذه المشاريع الاستثمارية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالباعثين من القطاع الخاص أو الشراكة بين القطاعين العام والخاص، فإنّ هناك دائمًا حاجة للتحقق من توافر وجودة البنية التحتية الموجودة.

وعلى الرغم من موقعها الاستراتيجي لقربها من الحدود الجزائرية ووجود قرية ساقية سيدي يوسف ذات البعد الرمزي في العلاقات التونسية الجزائرية فإنّ الكاف ومدنها غير مرتبطة بباقي المدن التّونسيّة أو بالجزائر بطرق سريعة تسهل وصول المسافرين ونقل البضائع. وبما أن الكاف تفتقر أيضا إلى مطار أو منصات لوجيستية مخصّصة فقد فقدت أهمّيتها كنقطة عبور لآلاف الزوار الجزائريين، الذين يفضلون اليوم الدّخول عبر غار الدّماء والطريق السريعة أ 3. وقد بلغ عدد الجزائريين الذين دخلوا تونس عام 2020 عبر جندوبة 110446[22] (نقطة عبور واحدة، عين ملولة)، بينما لم يتجاوز هذا العدد 922285 شخصًا لمن دخلوا عبر الكاف (نقطتا عبور ساقية سيدي يوسف وقلعة سنان).

[22] ديوان تنمية الشمال الغربي، (2021)، «جندوبة في الأرقام، طبعات 2020».

الخارطة (4): موقع الكاف بالنسبة إلى الحدود الجزائرية

ولنضف إلى هذا النقص في البنية التحتية للطرقات ضعف البنية التحتية السياحية. فلا يزيد تصنيف كلّ الوحدات الفندقية بالولاية عن نجمتين. كما لا تتجاوز السعة الإجمالية للوحدات الفندقية الخمس الموجودة في الولاية 272 سريرًا كحد أقصى. وقد أدت حاجة الزائرين إلى خدمات إيواء عالية الجودة خلال العقد الماضي، إلى ظهور دور ضيافة تحت عنوان السياحة البيئية والمسؤولة. ومع ذلك، فإن قدرات هذه الدّور لا تزال محدودة للغاية من حيث الجودة والكم (10 أسرة لكل وحدة).

وتوجد في المعتمديتين (الكاف الشرقية والكاف الغربية) منطقتان صناعيتان تشتملان على 200 مقسم، من بينها 153 مقسما تم منحها لمستثمرين محتملين. ولا يتجاوز عدد الوحدات العاملة في المنطقتين العشرين وحدة. أمّا في المنطقة الصناعية بالكاف الغربيّة، التي أُنشئت في عام 1975، فمن بين 158 مقسما تمّ تخصيصها لم تسجّ أي وحدة صناعيّة نشطة في عام 2020 وفق تقرير أعدّ من قبل ديوان تنمية الشمال الغربي.

أمّا البنية التحتية التكنولوجية وبنية البحث والتطوير في مدينة الكاف فهي محدودة للغاية، كما هو الحال بالنّسبة لمعظم المناطق الداخلية من البلاد. وقد ظلّ عدد الطّلاب في الجامعات التي تم تأسيسها في هاتين المعتمديتين مستقرًا لمدّة ناهزت العشر سنوات (متراوحا بين 5200 و5500) مع تناقص عدد الملتحقين بدراسات علوم الاعلامية والفلاحة وزيادة الطلاب في مؤسسات التربية البدنية والعلوم الإنسانية. وقد مثّل عدد الطلاب الذين أجروا بحثًا علميًا (ماجستير بحث) خلال فترة عقد من الزمن أقل من 3٪ من إجمالي عدد الطلاب في الكاف.

وتحتضن مدينة الكاف عددا من المؤسسات الجامعيّة التي تدرّس مناهج في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[23] . كما يوجد أيضًا فضاء رقمي يهدف إلى أن يكون بمثابة حاضنة لمشاريع المؤسّسات النّاشئة. ومع ذلك، فإن كل هذه العوامل مجتمعة لم تكن كافية لتحفيز الشباب حتّى ينشؤوا شركات تكنولوجية محلية ناشئة بوتيرة تتناسب مع عدد الخريجين الشباب في هذا المجال كل عام.

[22] مقابلة مع ولاية الكاف أجرتها مجموعة البنية التحتية

وعلى الرغم من جميع نقاط الضعف المذكورة من حيث البنية التحتية والهجرة الداخلية، فإن هذه المنطقة تتوفر على إمكانات مهمّة وأساسيّة على عدة مستويات. ففي الواقع، تُعرف مدينة الكاف بين التونسيين باسم «الكاف العالي» حيث يرتادها الناس بأعداد كبيرة، خاصة بمناسبة تنظيم الفعاليات الثقافية أو في فصلي الشتاء والربيع. وعلاوة على ذلك، وعلى الرغم من ضعف البنية التحتية السياحية كما بيّنا أعلاه، فإن السياح التونسيين هم أول زوار هذه المنطقة من حيث العدد. فالمعالم الجاذبة في المنطقة[24] مثل القصبة والدير ومائدة يوغرطة وضريح سيدي بو مخلوف، يمكن أن تشكل جميعها منتجات سياحية جذابة، بالإضافة إلى المنتجات المحلية والحرفية.

[24] مكون تكميلي في منهجية CERISE REVAIT*

أمّا الميزة الثّانية التي لا جدال في قيمتها فهي المتمثّلة في الثروة الطبيعية للكاف (الشرقية والغربية) حيث تبلغ نسبة الأراضي القابلة للاستغلال 92% من المساحة الجملية للاستغلال متراوحة بين الأراضي الصالحة للزراعة (43706 هكتارا) والغابات (11732 هكتارًا) والمراعي (1865 هكتارًا). وتتوزع مساحة المقاطع الفلاحيّة بشكل شبه متوازن: 35% من المقاطع أقل من 5 هكتارات و55% بين 5 و50 هكتار.

كما تحتوي المنطقة أيضًا على سدين جبليين بسعة حوالي سبعة ملايين متر مكعب من المياه و11 بحيرة جبليّة توفر احتياطيا مائيا ويمكن أن تشكل وجهة سياحيّة جذّابة لتطوير السياحة البيئية.

يقدّم الجدول أدناه تحليل نقاط القوة والضعف الموضحة أعلاه، فضلا عن الفرص والتهديدات التي قد تنشأ عنها:

نقاط القوة	نقاط الضعف
• عاصمة الولاية • السمعة والفعاليات الثقافية • المواقع التاريخية والأثرية • بعض الشركات الكبيرة (الصناعات الغذائية) • منطقتان صناعيتان • الأراضي الزراعية الخصبة وموارد المياه • عدد المؤسسات الجامعية في العلوم الفلاحية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعلوم الإنسانية، إلخ.	• تناقص رأس المال البشري بسبب الهجرة • البنية التحتية اللوجستية والتكنولوجية والاقتصادية المتقادمة وغير الجذابة • نسيج ضعيف ومحدود الحجم لا يحقّق نموّا لريادة الأعمال • خدمات احترافية محدودة للغاية خاصة لفائدة باعثي المشاريع الجدد • غياب إجراءات جماعية مهيكلة • حد أدنى من البنية التحتية للسياحة والترفيه
الفرص	**التهديدات**
• الانفتاح على السوق الجزائرية لتصدير المنتوجات التونسية • الارتباط بالطريق السيارة أ3 • استغلال موارد المناجم بطريقة مسؤولة بيئياً واجتماعياً	• تفاقم انخفاض عدد السكان • تناقص مستمر في عدد الشركات • التراجع المستمرّ في القدرة التنافسية مقارنة بالمناطق المجاورة • الاستهلاك المفرط لاحتياطيات المياه

إقليم تاجروين

تقع معتمديّة تاجروين في وسط ولاية الكاف شرق نهر واد ملاق الذي يفصلها عن معتمدية ساقية سيدي يوسف. أمّا من حيث المساحة، فهي ثاني أكبر معتمدية باعتبار أنّها تمسح 66857 هكتارا منها 92٪ من الأراضي الزراعية. وفي الواقع، فإن مساحة الكساء الغابي بتاجروين تبلغ 12655 هكتارا وتعدّ المعتمديّة 46302 هكتارا من الأراضي القابلة للاستغلال في زراعة الحبوب والخضراوات والأشجار المثمرة.

يبلغ عدد سكّان معتمدية 27256 نسمة[25] كان متوسط أعمارهم 36.1 سنة في عام 2014. ويعدّ 42.8٪ من هؤلاء السكان سكّانا نشطين حيث يبلغ معدل البطالة 20٪ في المعتمديّة، ولكن عند تدقيق النّظر، فسوف نلاحظ أنّ الاختلافات بين الجنسين وكذلك بين المناطق الريفية والحضريّة اختلافات كبيرة للغاية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3): معدّلات البطالة في تاجروين[26]

نقاط القوة	المعدّل في المناطق الرّيفيّة		المعدّل في المنطقة البلدية	
	الرجال	الرجال	الرجال	الرجال
20.07%	20.10%	22.24%	16.70%	37.56%

تظهر الفوارق بين معدل البطالة في المناطق البلدية الحضرية والريفية أهمية النشاط الفلاحي في هذا الإقليم الترابي. وبصرف النظر عن الوظائف في قطاع الوظيفة العمومية (الصحة، التعليم، إلخ)، فإن غالبية النساء والرجال العاملين في تاجروين يشتغلون في القطاع الفلاحي، في حين ينشط 11.2٪ منهم في الصناعة حيث تتوفّر المعتمديّة على منطقة صناعية (واد الرّمل)، وهي منطقة أنشأتها الوكالة العقارية الصناعية في عام 2011 على مساحة 10.5 هكتار مقسمة إلى 28 مقسما منها 15 مقسما مسندة بالفعل. ومع ذلك، فإن المنطقة الصناعية لا تضم سوى أربع وحدات نشطة متخصصة في الصناعات الغذائية والصناعات في قطاع ICCV[27] .

وتجدر في هذا الصّدد الإشارة أيضا إلى أن نسيج ريادة الأعمال في هذه المنطقة يتشكل أساسًا من شركات متناهية الصّغر وأخرى صغيرة ومتوسّطة. ولعلّ الاستثناء الوحيد يتمثّل في شركة اسمنت أم الاكليل أكبر شركات منطقة الكاف، ويوجد مقرّها في تاجروين، وهي شركة 406 وظيفة حسب احصائيات عام 2020. وفقًا للتقرير الاحصائي حول الكاف الذي نشره ديوان تنمية الشمال الغربي، فإن الشركة الصناعية الثانية

[25] عدد السكان في عام 2020 وفقًا لتقديرات ديوان تنمية الشمال الغربي (تقرير الكاف في أرقام، نسخة 2020).

[26] المعهد الوطني للإحصاء (2015) «الكاف من خلال التعداد العام للسكان والسكنى 2014».

[27] https://www.shemsfm.net/fr/actualites_tunisie-news_news-regionales/117296/kef-5-nouvelles-unites-industrielles-a-oued-rmel-117296

في تاجروين لا توفّر سوى 35 موطن شغل.

وبالإضافة إلى وجود مؤسسة صناعية كبيرة، تتمتع تاجروين بالعديد من نقاط القوة. فعلى سبيل المثال، تمتلك تاجروين أطول طرق زراعية معبدة في الولاية (234 كم[28]) كما ان عدد المسالك المعبّدة التي تربطها بالطريق الرّئيسية جعلها تحلّ في المركز الثّاني (51.8 كم). وتتوفّر تاجروين على مجموعة من الموارد الطبيعية[29] مثل النباتات العطرية والطبية والبحيرات وأشجار الزيتون التي توفّر 2630 طنًا من الزيتون سنويًا بالإضافة إلى نسيج مجتمعي لأكثر من 50 جمعية ذات اهتمامات مختلفة (تنموية، اجتماعية، رياضية، علمية، إلخ).

وعلى الرغم من كل هذه الميزات التي تحظى بها تاجروين والكاف أيضا، لم يكن من الممكن تحقيق التنمية المستدامة الشاملة لأن التدابير المتخذة على مستوى التخطيط اقتصرت على الاستجابة للأزمات الاجتماعية أو البيئية أو الصحية.

ولتحقيق التنمية المستدامة، يدافع الفاعلون المحليون عن نهج تشاركي ومسؤول. ذلك أنّه «لتحقيق سيناريو أفضل، لا بد من تحديد أسباب هشاشة التنمية في المنطقة، والمحاسبة (المساءلة) وتحديد البدائل التنمويّة بمشاركة الشباب، والتحدث إلى المستثمرين الذين غادروا الكاف لتحديد أسباب الظاهرة وعقد مجلس وزاري في المنطقة بمشاركة رجال الأعمال[30] ». وفي سياق متّصل، اعتبرت السيدة رابحي رئيسة جمعية الحرفيين بتاجروين أنه لمواجهة المشاكل وتحسين ظروف التنمية، ينبغي «القيام بحملات توعية للحفاظ على التراث وتشجيع ريادة الأعمال الخاصة، ودمج السوق غير المنظّم ودعم الباعثين الشبان ، وخاصة أبناء المنطقة منهم[31] ».

وبناءً على التشخيص الذي تم إجراؤه باستخدام البيانات التي تم جمعها وتحليلها من قبلنا أو من قبل الشباب، قمنا بتلخيص نقاط القوة والضعف وفرص التنمية والمخاطر الاستراتيجية التي تهدد الإمكانات الكامنة في معتمدية تاجروين في الجدول التالي:

[28] ديوان تنمية الشمال الغربي (تقرير الكاف في أرقام، نسخة 2020).

[29] مقابلة مع ولاية الكاف بتاريخ 21/4/10

[30] مقابلة مع رئيس جمعية البيئة بتاجروين بتاريخ 21/09/13

[31] مقابلة مع نقيبة الحرفيات بتاجروين بتاريخ 21/7/21

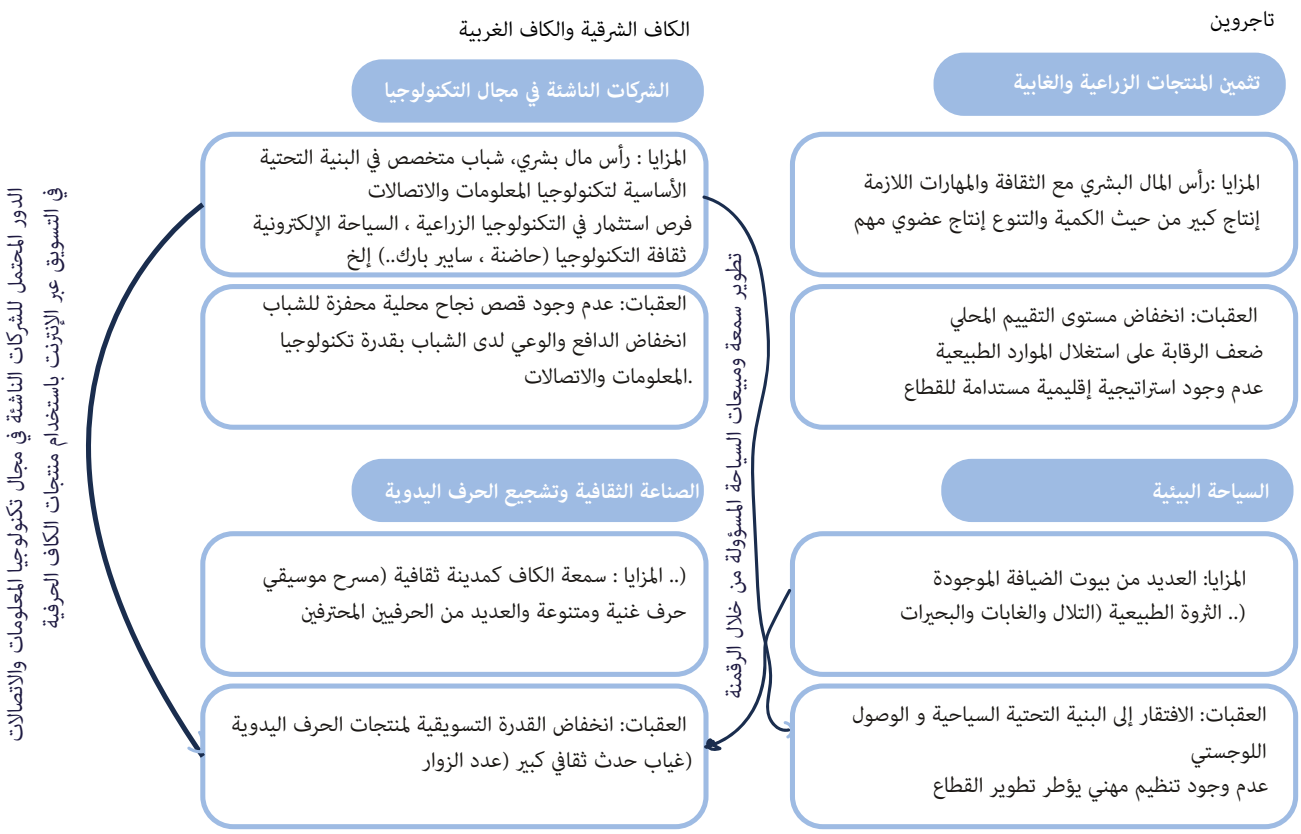
[32] مقابلة مع رئيس جمعية البيئة بتاجروين بتاريخ 21/09/13

نقاط القوة	نقاط الضعف
• معتمدية فلاحية بامتياز [32] • الأراضي الزراعية والغابات والبحيرات الجبلية والسدود والمراعي، إلخ. • منطقة صناعية متطورة لها القدرة على استيعاب عدة شركات جديدة • مشاركة المرأة بالمهن الإدارية والفلاحية والصناعية. • أكبر مشروع صناعي بالولاية (شركة اسمنت أم الكليل)	• غياب تثمين المنتجات الفلاحية والمنتجات المحلية • عدم الترويج لتاجروين كوجهة للسياحة المسؤولة • نسيج اقتصادي هش للغاية وقليل التنوع من الشركات الصغيرة والمتوسطة • عدم المساواة في الحصول على مواطن الشغل • ضعف الخدمات الأساسية (الصحة، الطرقات، إلخ). • غياب الكفاءات التقنية والفنية التي تسمح للفاعلين المحليّين بالقيام بتسويق الترابي (للإقليم الترابي ومنتجاته وخدماته)
الفرص	**التهديدات**
• إنشاء العديد من الشركات في قطاع الصناعات الغذائية • برنامج للمسؤولية المجتمعية لشركة اسمنت أم الكليل • الانفتاح على السوق الجزائرية لتصدير المنتوجات التونسية • إنشاء بيوت ضيافة ودوائر سياحية بيئية في المنطقة	• هجرة الشباب إلى الولايات المجاورة أو معتمديات مدينة الكاف • انخفاض عدد الشركات الخاصة بسبب عواقب فيروس كورونا • الإفراط في استخدام الموارد المائية • تركيز الفلاحين على قطاع الزيتون لمعالجة الصعوبات التسويقية • الآثار البيئية السلبية لمصنع الأسمنت • تركيب وحدات ملوثة بالمنطقة الصناعية تهدد البيئة الطبيعية للمنطقة

لقد قمنا فيما تقدّم باستعراض خصوصيات اقليمين ترابيين في ولاية الكاف كما تمت دراستهما في إطار هذا المشروع. وكما وضّحنا في القسم المخصّص للمنهجية، فقد حدّدنا خلال التدريب مع الشباب القطاعات الاقتصادية الخمسة المناسبة من أجل إطلاق تنمية مستدامة شاملة في مناطق الكاف الشرقية والكاف الغربية وتاجروين. يعرض الرسم البياني التالي القطاعات حسب المنطقة مع صورة توضح الميزة الرئيسية للإقليم.

وفي القسم التالي، سوف نستكشف القطاعات بمزيد من التفصيل بناءً على المعلومات التي جمعناها والمقابلات التي أجراها الشباب.

الرسم بياني 3 : قطاعات أقاليم الكاف و التفاعلات فيما بينها



ب. تحديد القطاعات المحتملة للتنمية

تثمين المنتجات الفلاحيّة وتحويلها (تاجروين)

نقاط القوة	نقاط الضعف
• أراضي فلاحيّة شاسعة وانتاج متنوع • توافر رأس المال البشري والكفاءة في النّشاط الفلاحي	• انخفاض إنتاجية زراعة الحبوب • قلة توافر المهارات العالية في هذا المجال (مهندسون زراعيون، علماء أحياء، إلخ) • مشاكل التخزين ونقص سعة التعليب
الفرص	**التهديدات**
• إنشاء شركات غذائية فلاحيّة كبيرة • ترويج أفضل لزيت الزيتون المحلي مع وضع العلامة ووحدات التعليب والتغليف وضع خطة إستراتيجية تراعي كفاءة استغلال المياه	• الجفاف وندرة المياه بسبب الاستغلال المفرط • تقلب هطول الأمطار • الحد من التنوع الفلاحي مع التوجه واسع النطاق نحو استبدال سوق الخضروات أو الأشجار المثمرة بزيت الزيتون فقط.

تمسح تاجروين ما قدره 66857 هكتارا من الأراضي منها 92٪ من الأراضي القابلة للاستغلال، بما في ذلك أكثر من 46000 هكتارا قابلة للحراثة. وتخصّص معظم هذه الأراضي لإنتاج الحبوب (22960 هكتار) ولزراعة أشجار الزيتون (7895 هكتار). وعلاوة على ذلك، فإن المساحة المخصصة للحبوب تجعل من تاجروين المعتمديّة الثانية من إجمالي 12 معتمديّة تنشط في هذا القطاع.

وبينما لا تزال الفلاحة في تطّاوين تعتمد في معظمها على تقلبات هطول الأمطار من سنة إلى أخرى فإنّ قلّة من أراضي المعتمديّة (1874 هكتار) هي أراضي سقويّة.

يهدف هذا القطاع إلى:

تجميع وزيادة كفاءة الإنتاج الحالي للحبوب في هذه المعتمديّة (80750 قنطار)، فضلاً عن انخفاض إنتاج الخضروات (الطماطم والبطاطا وغيرها، إلخ) وإنتاج الزيتون المقدر بنحو 1380 طنًا في عام 2020. وفي الواقع، يمكن لهذه الكميات مقارنة بالمساحات المخصّصة والموارد المائية المتوفّرة أن تحقّق نتائج أفضل.

تنويع وتعزيز الإنتاج من خلال العمليات التي تخلق قيمة مضافة مستدامة وصديقة للبيئة بالنّسبة للطماطم (مثل التجفيف) والزيتون (مثل التعليب).

الجدول (4): مقارنة بين تكلفة الطرق الرّئيسيّة لتحويل مادّة الطماطم ومردوديّتها

المنتج	معجون طماطم مضاعف	طماطم مجففة
المدخلات (طماطم طازجة بالكيلو جرام لتحضير 1 كيلوغرام من المنتج النهائي)	5 .6	11
قيمة المخرج المقدرة (1 كجم)	3 دنانير / كغ	11 دينار

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن 90٪ من الإنتاج الوطني الحالي للطماطم المجففة مخصص للتصدير إلى سوق واحدة (إيطاليا)، مما أدّى إلى قدرة تفاوضية ضعيفة للغاية فيما يتعلّق بالأسعار. ووفقا لدراسة اجريت حديثا[33] في إطار مشروع PAMPAT[34] فإنّ متوسّط ما تدفعه ايطاليا مقابل كغ واحد من هذا المنتج يبلغ 2.14 يورو للكيلوغرام (بين 2016 و2018) مقابل 6.62 يورو للكيلوغرام من ألمانيا و4.09 يورو للكيلوغرام المورّد من الصّين.

وبالمثل، فإن لقطاع الزيتون قدرة شبه منعدمة على التطوّر ذلك أن معصرة زيت واحدة كان تزاول

[33] PAMPAT 2، (2020)، «تحديد الأسواق المستهدفة لقطاع الطماطم المجففة التونسي».

[34] PAMPAT: مشروع الوصول إلى الأسواق للمنتجات الغذائية والمنتجات المحلية الذي تنفذه منظّمة الأمم المتّحدة للتنمية الصناعيّة.

نشاطها في تاجروين في عام 2020 في ظل عدم وجود أي قدرة على تعليب الزّيت.

تكمن أهمّية هذا القطاع في رأينا في جوانبه المستدامة والحيويّة. فمن ناحية، يمكن أن يؤدي الاستخدام الأفضل للمساحات والقدرات إلى تحسين الظروف المعيشية للفلاحين في الإقليم المعني، مما يضمن قدرا أكبر من الارتباط بالبيئة الإنتاجية المحلية.

وعلاوة على ذلك، فإنّ تسجيل مستوى انتاجيّة أفضل سوف يقلّل من الاعتماد على الري المكثف واستخدام المبيدات.

ومن بين ما يدعو كذلك إلى التفكير في هذا القطاع كقطاع حيوي هو السياق الدولي القائم اليوم والاعتماد الكبير لبلدنا على استيراد الحبوب من روسيا أو أوكرانيا فيما يبدو شكلا من أشكال التناقض في ظلّ ضعف استغلال الأراضي المتوفّرة وقلّة التشجيع والدعم للفلاحين في منطقة الشمال الغربي من البلاد. وبسبب غياب الاهتمام الاستراتيجي خاصّة من قبل السلطات المحلية والمركزية إزاء هذا القطاع، لن يكون من الممكن لسكان تاجروين، مثلهم في ذلك سكان المعتمديات والولايات المجاورة أن يحقّقوا نتائج أفضل بما قد يكبّد البلاد خسائر ماليّة على المستوى الكلي والأمر نفسه صحيح بالنسبة للغذاء وحتى الجوانب الأمنية.

[35] «90٪ من الفلاحين مثقلون بالديون بالإضافة إلى آثار التجزئة المفرطة للأراضي الفلاحية

أجريت مقابلة مع وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحيّة بتاريخ 22/09/22

ت. الفلاحة الغابيّة - تاجروين[35]

نقاط القوة	نقاط الضعف
• مساحة غابيّة كبيرة • تنوع المنتجات الغابيّة • الخبرات الناشئة في مجال تحويل النباتات العطرية والطبّية والزيوت الأساسية	• غياب استراتيجية مشتركة لتنمية وحماية الثروة الغابيّة • ضعف القدرة على تسويق منتجات القطاع • الموارد البشرية غير المدربة (تقنيات حماية الغابات، جودة المنتج، الوصول إلى الأسواق)
الفرص	**التهديدات**
• هيكلة النشاط لتعزيز تنمية الفلاحة الغابية المستدامة. • هيكلة الفاعلين في القطاع في الهيئات المهنية (مجمعات التنمية الفلاحيّة، الشركات التعاونية للخدمات الفلاحيّة، النقابات، التعاونيات، إلخ.)	• الإفراط في استغلال موارد الغابات • التلوث و / أو الانجراف • الحرائق. • المديونية المفرطة وعدم قدرة الفلاحين على السّداد

تمسح الغابات في تاجروين ما لا يقل عن 12655 هكتارا. إلا أن مقارنة هذا الرّصيد الغابي بالإنتاج في سنة 2020 يظهر استغلالا شبه معدوم لهذا الرّصيد، باستثناء الصنوبر الحلبي (زقوقو) والعلف، كما هو موضح في الجدول التالي. يختلف الوضع في المعتمديات المجاورة (الكاف الغربية، والسرس، والقصور) التي تستغل مخزونها كاملا من زيوت إكليل الجبل، الأمر الذي ينبئ بانتقال قريب إلى استغلال مخزون تاجروين خلال السنوات القادمة.

جدول (5): ضعف استغلال المنتجات الغابيّة في تاجروين

المنتج الغابي	المخزون في 2020 تاجروين	انتاج 2020 تاجروين
الخشب	400 م 3	3 م3
زيت إكليل الجبل	10000 كجم	كغ
الصنوبر الحلبي	2	2
العلف	3	3

ومع ذلك، فإن معتمديّة تاجروين تعدّ 155 من مربي النحل وما يقرب من 1400 خلية تنتج أكثر من 7 أطنان دون أن توجد أي وحدات للتعبئة والتثمين في الموقع. إنّ الجودة العضوية والطبيعية لعسل تاجروين والكاف بشكل عام، والذي يبلغ انتاجه 40 طنًا سنويًا، تستحقّ أن تحظى بمكانة خاصّة في التسويق الترابي للمنطقة بأسرها.

يمكن تركيز وحدات التثمين لمختلف منتجات الغابيّة أو الفلاحيّة لتاجروين في المنطقة الصناعية بواد الرمل التي تم إنشاؤها منذ عام 2011 بمساحة تبلغ 10.5 هكتار مقسمة إلى 28 مقسما، لم يقع اسناد ثمانية عشر مقسما منها إلى حدّ اليوم. أمّا الوحدة التي انطلقت في النشاط في المنطقة فهي وحدة متخصصة في الرخام.

ث. السياحة المسؤولة (الكاف الشرقية والكاف الغربية):

نقاط القوة	نقاط الضعف
• الموقع الاستراتيجي بين تونس والجزائر • الثروات الطبيعية والمواقع الأثرية • الأحداث الثقافية ذات السمعة الوطنية	• ضعف البنية التحتية (طرقات، فنادق، مناطق ترفيهية، خدمات صحية وتجارية لخدمة الزوار، إلخ). • ضعف التسويق الترابي للمنطقة كوجهة سياحية ثقافية
الفرص	**التهديدات**
• سياحة القرب للجزائريين (خاصة في حالة القدرة على تلبية احتياجات الجزائريين (عيادات طبّية، فنادق، إلخ) • إنشاء وحدات سياحية جديدة تقدم خدمات عالية الجودة بقدرة تسويقية	• أزمة صحية أو أمنية • سمعة سيئة للوحدات السياحية القائمة بسبب غياب الرّقابة على جودة خدماتها (انظر الصور على اليسار) • تطوير الخدمات اللوجستية والسياحة للمناطق المنافسة المجاورة (الطريق السريع والفنادق وما إلى ذلك)

لا يزال النّشاط السياحي والبنية التّحتيّة في الكاف دون المأمول. ويتراوح عدد الليالي المقضّاة سنويا بين 6200 في عام 2017 ليبلغ ذروته في عام 2019 بعدد ليال بلغ 11.150 بمعدل نسبة إشغال تبلغ حوالي 7٪ خلال نفس الفترة.

لا توجد منشآت السياحية من فئة الفنادق ذات الثلاث نجوم فأكثر. ولا تعدّ الفنادق الثلاثة الموجودة ذات جودة عالية. وفي الوقت نفسه، تحتوي الكاف على ستّة منشآت من صنف دور الضيافة وبيوت الإقامة الريفية بسعة إجمالية تبلغ 60 سريرا. أمّا غالبية الزوار فهم من التونسيين والجزائريين.

وفيما يتعلق بهذا القطاع بالذّات، فإنّنا نعتبر أن الإمكانات السياحية للكاف (الشرقية والغربيّة) يمكن أن تكون مدخلا لتطوير العرض السياحي المسؤول (دور الضيافة، خدمات التنزه، الجولات المصحوبة بمرشدين للمواقع الطبيعية والأثرية، إلخ) من حيث الكمّ والكيف. وفي الواقع، فإنّ الطاقة الاستيعابية الحالية لبيوت الضيافة محدودة للغاية (60 سريرًا). وعلاوة على ذلك ، فقد أظهرت استشاراتنا في إطار هذا التشخيص أن معظم دور الضيافة لا تخضع لسيطرة سلطات الاشراف، مما يقلل في كثير من الحالات من التزامها بمتطلبات الجودة (انظر الصورة 8).

وبالتالي، فإن تطوير قطاع السياحة دون إيلاء الاهتمام لمعايير الجودة يمكن أن يمثل تهديدًا في حين أن زيادة عدد وتنوع الخدمات يمكن اعتباره من قبيل الفرص. ولا يفتقر القطاع إلى الإمكانات الكامنة لكنّه يبقى غير قادر على التطوّر بشكل مناسب دون دعم استراتيجي قويّ من السلطات المحلية والمركزية. ولا ينبغي أن نغفل عن أنّه يمكن لقطاع السياحة أن يستفيد من التآزر و/ أو التكامل مع قطاع الفعاليات والحرف الثّقافية[36] .

ج. الصناعة الثقافية والنهوض بالصناعات اليدوية (تاجروين)

[36] «تتوفّر لدينا كل مقومات نجاح السياحة البديلة والثقافية»

من مقابلة أجريت مع ممثل مجلس بلدية الكاف بتاريخ 09/09/2021

نقاط القوة	نقاط الضعف
• المواقع التاريخية والأثرية • سمعة الكاف كمدينة سياحية • الشخصيات الفنية والثقافية في المنطقة	• غياب مهرجان فنون دولي يرتاده عدد كبير من الزّوار • غياب البنية التحتية السياحية القادرة على دعم تنمية هذا القطاع • ضعف التسويق والترويج للمنتجات الحرفية
الفرص	**التهديدات**
• استئناف النشاط السياحي وهو ما يمثّل دفعا القطاع الثقافي • توافر الموارد البشرية والمالية القادرة على تطوير التسويق الإقليمي للثقافة الكافيّة الثقافي متعدّدة الحضارات	• أزمة صحية • حوادث أمنية

يبلغ عدد الحرفيين الحاصلين على بطاقة احتراف أربعة واربعين حرفيّا في ولاية الكاف يباشر سبعة عشر منهم نشاطهم في مدينة الكاف أساسا في قطاعات النسيج والملابس التقليدية والنحاس وكذلك المشغولات المصنوعة من الطين.

يعاني العاملون في قطاع الحرف اليدوية من عجز مزمن عن إيجاد قنوات تسويق خارج مجرّد الاعتماد على السياحة. ولا يزال تطوير التجارة الإلكترونية الذي يمكن أن يتمّ من خلال التّعاون مع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أمرا غير ذي أولوية في الكاف. وفي انتظار مثل هذا التّآزر بين القطاعين التكنولوجي والحرفي، سوف يكون من المهم تعزيز الفرص وخلقها لفائدة الحرفيين والحرفيات في الكاف من خلال الفعاليّات الثقافية والفنية. وتشتهر الكاف بمهرجان سيكا جاز ومهرجان المسرح الذي يدوم 24 ساعة وهي فعاليات مهمّة في سبيل إرساء سياحة ثقافية. إنّ الثراء التاريخي وتعاقب

الحضارات على هذه الولاية هي أيضا من بين نقاط القوة المهمة لبناء صورة جهويّة قائمة على الهوية الثقافية.

3. هل تدعم المشاريع التنمويّة العموميّة مبادرات الفاعلين المحلّيّين؟

هل تدعم المشاريع التنمويّة العموميّة مبادرات الفاعلين المحليّين

قمنا فيما تقدّم باستعراض موجز لنتائج التشخيص الترابي مع وصف موجز للسمات الرّئيسيّة للمنطقة والقطاعات الاقتصادية التي تعتبر مبدئيّا ذات صلة بالتنمية المستدامة الشاملة للمناطق المعنية. ويتعيّن الآن إجراء تحليل مجمّع لقطاعات-مشاريع التنمية بهدف الإجابة على السؤال المتعلّق بأهمية المشاريع قيد التنفيذ أو المخطط لها في تنمية المناطق التي سوف تشهد إنجاز تلك المشاريع.

وبالفعل وكما هو مبين في الرّسم البياني التالي (8) نجد أن غالبية المشاريع التي يتابعها الشباب في إطار هذا المشروع تقتصر على الخدمات الاجتماعية الأساسية (التعليم، الصحة، الاحتياجات الحيوية) والتي بالرغم من طابعها الضروري لا تفتح آفاقا جديدة أمام المجتمعات المحلية، سيّما إذا تعلّق الأمر بشبّان من الجنسين يبحثون عن العمل أو فرص الترفيه. ونحن نرى ان هذه المشاريع لا تمكّن من معالجة خطر التناقص التدريجي للسكان.

وفي خضمّ هذا السّياق، نلاحظ أن بعضا من المشاريع يمكن أن تساعد القطاعات المذكورة أعلاه على تحقيق نموّ أسرع في حال تمّ استكمال إنجازها في الوقت المحدد. ومن ذلك على سبيل المثال:

- يمكن لقطاع السياحة المسؤولة أن يستفيد من مشروع تطوير المسلك السياحي بالكاف بمستوى أقل من مشاريع تهيئة المناطق الطبيعية في المناطق الداخلية أو من مشروع سد ملاق الأعلى.
- يمكن لقطاع تثمين للمنتجات الزراعية الاستفادة من المشاريع التنموية المتعلقة بتوسيع المنطقة الصناعية في رأس الرمل من خلال توفير الفرص لإنشاء وحدات معالجة جديدة. ويمكن لهذا القطاع إيجاد الموارد المائية اللازمة من خلال سد ملّاق الجديد.

من المهمّ أيضا أن نلاحظ أن بعض القطاعات الحيويّة للتنمية الجهويّة في الكاف لا يبدو أنها تثير انتباه

المخططين من المستوى المركزي من حيث أنّه لا توجد مشاريع تلبّي الاحتياجات التنموية للجهة. وهذا هو الحال على سبيل المثال في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويمكن تغطية قطاع الحرف والفعاليات الثقافية من خلال مشاريع لم يدرسها الشباب في إطار عملنا الحالي.

أخيرًا، وكما هو موضح في الرّسم البياني (8)، يمكن للقطاعات أن تتفاعل فيما بينها. وسوف ندرس تلك القطاعات بالتفصيل لاحقًا.

الإمكانات التنموية للقطاعات الاقتصادية

• **الروابط بين القطاعات**

تجدر الإشارة أوّلا إلى أنّ قطاعي السياحة البيئية (تاجروين) والفعاليات الثقافية والحرف التقليدية اليدوية (الكاف الشرقية والكاف الغربية) قطاعان متكاملان إلى حدّ بعيد. وسوف يؤدي تطوير السياحة البيئية إلى إنشاء أسواق للحرف اليدوية في الكاف. ومن ناحية أخرى، فإن زيادة الأحداث الثقافية وتحسين نفاذ الجمهور اليها سوف يخلق طلبًا على دور الضيافة، على سبيل المثال.

وعلاوة على ذلك، تجدر الملاحظة أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يتوفر على إمكانات واعدة كامنة كافية في الكاف. لذلك لا تحظى الولاية بميزة تنافسية مقارنة بباقي المناطق. كما يجدر القول أنّه حتى أثناء عمليات جمع البيانات في مرحلة المراجعة المكتبية والمقابلات، وجد الشباب صعوبة في العثور على معلومات أو مشاريع ذات اهمّية.

ومع ذلك، تكمن الأهمية الاستراتيجية لتطوير هذا القطاع في مساهمته الشاملة المحتملة في القطاعات الأخرى. فمن الممكن أن يتحرّر الحرفيون والحرفيات في الكاف من الاعتماد على السياحة أو الأحداث الثقافية لتسويق منتجاتهم من خلال إنشاء العديد من المواقع أو منصات البيع الرّقمية من قبل الشباب.

ويمكن لدور الضيافة أن تجد في وكالات الاتصال المحلية أو الشباب المتخصصين في التسويق الرقمي أو السياحة الإلكترونية قنوات فعالة وكفؤة للوصول إلى الحرفاء في الأسواق الأكثر ابتعادا من الناحية الجغرافيّة.

ويمكن للتجارة الإلكترونية وتعزيز التواجد الرّقمي أيضًا أن يمثّل قوة دفع للفلاحين والحرفيين الذين يروجون المنتجات الغابية (الإكليل الجبلي، والزّيوت العطريّة، والعسل)، إلخ.

وعلى وجه العموم، فإنّ منطقة تسعى إلى تقديم صورة لها كمكان متعدد الثقافات توجد به مواقع تعود إلى عدة حضارات تاريخية (نوميدية، ورومانية، وبيزنطية، وعثمانية، وإسلامية، إلخ) وتتمتع بديناميكية ثقافية استثنائية (موسيقى، ومسرح، إلخ.) ينبغي لها أن تتواصل بشأن هذه الصورة الخاصّة بها من خلال مختلف الجهات الفاعلة بما في ذلك القطاع الخاص (الشركات الناشئة، ووسائل الإعلام، وما إلى ذلك) ومنظمات المجتمع المدني.

• **إمكانات تطوير القطاعات**

حتّى نتمكّن من تصنيف القطاعات وفقًا لإمكانياتها التنموية قمنا باستخدام المصفوفة **التي اقترحها** غولين (2015) بالتّوازي مع منهجية CERISE REVAIT® الخاصة به.

وكما هو مبين في الجدول التالي، فإنّ القطاعات المختلفة تتراوح بين المستوى المتوسط والعالي من حيث إمكانات التنمية وبين المستوى المنخفض إلى المتوسط في الواقع الحالي لتنمية القطاع. وهكذا،

- يتم تصنيف الفلاحة الغابيّة والنباتات العطريّة والطبيّة كقطاع ذي نموّ بطيء وثابت
- تشهد السياحة البيئية والسياحة المسؤولة نموّا مع إمكانات واعدة
- تتمتع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقطاع بإمكانيات إنمائية مؤكّدة ولكنها محدودة. وهو ما ينطبق في رأينا على قطاع الحرف اليدوية التقليدية

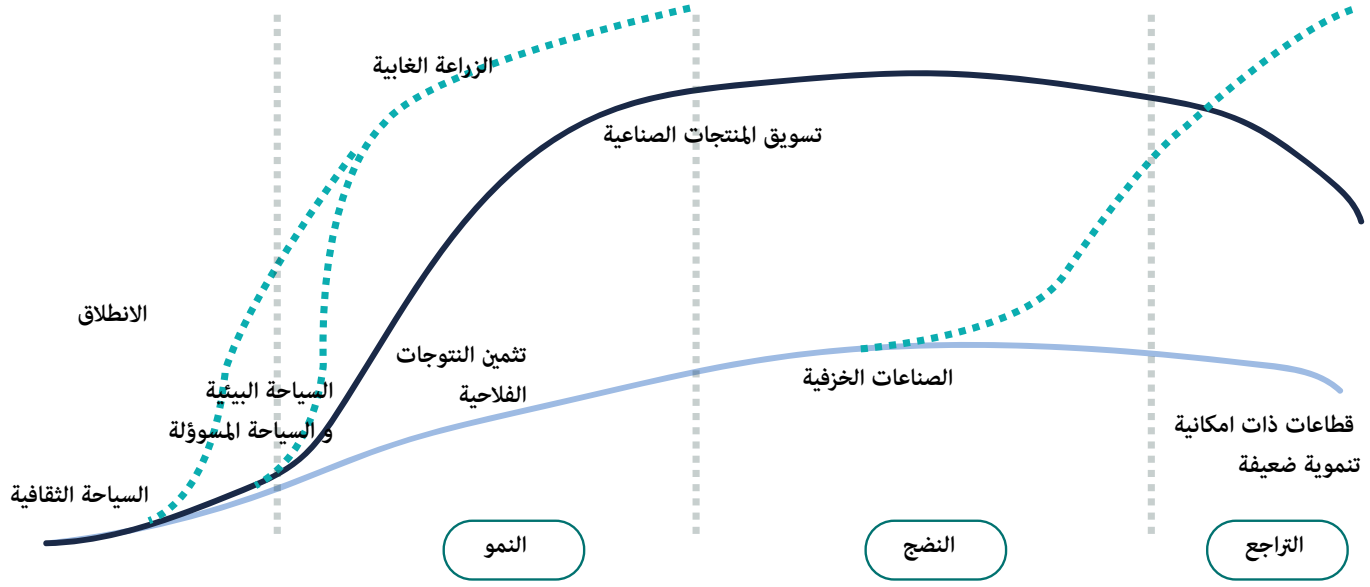
- تشهد قطاعات السياحة الثقافية وتثمين المنتجات الزراعية نموّا مطّردا مع إمكانات مؤكّدة لمزيد التطوّر

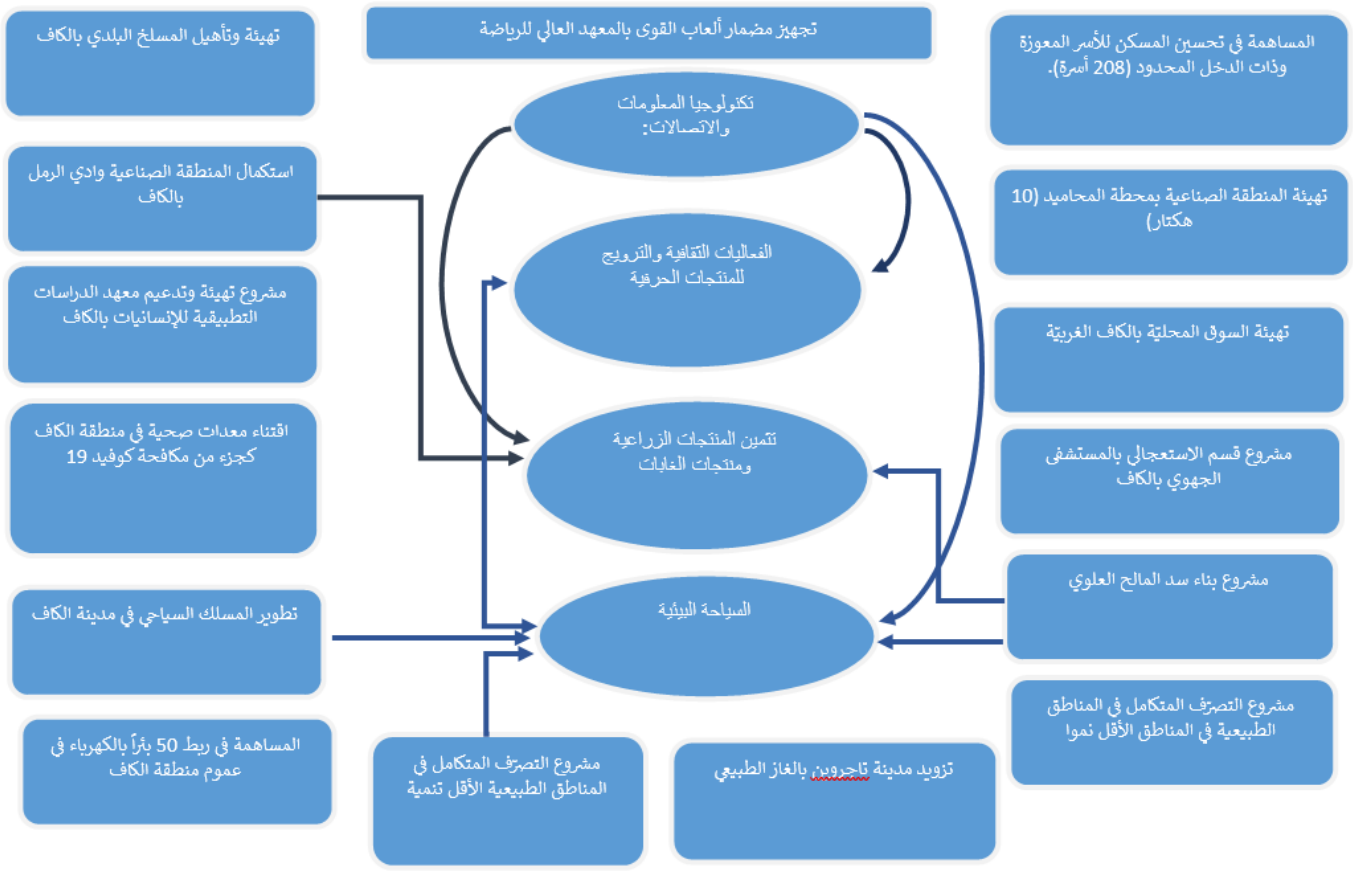
الجدول (6): مصفوفة إمكانات/ وضع التنمية بالنسبة إلى القطاعات (جولين، 2015)

		إمكانات التنمية في الإقليم		
		منخفضة	متوسّطة	مرتفعة
مستوى التنمية في الاقليم	مرتفع	القطاعات الناضجة أو التي تسجّل تراجعا	قطاعات ناضجة ذات إمكانات تطوير محدودة	القطاعات المتطورة ذات الإمكانات العالية
	متوسّط	قطاع في طور النموّ	قطاع ينمو ببطيء ولكن بثبات الفلاحة الغابية والنباتات العطريّة والطبّية	قطاع في طور النموّ مع توفّر إمكانيات قوية السياحة البيئية والسياحة المسؤولة
	منخفض	قطاع لا يتوفّر فيه الإقليم على قدرات تنافسيّة كافية	قطاع يتوفّر على إمكانيات تطوير مؤكّدة ولكنها محدودة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الكاف) الحرف اليدوية (تاجروين)	قطاع ناشئ مع إمكانات تطور حفيفيه السياحة الثقافية تثمين المنتجات الزراعي (تاجروين)

يتم تصنيف نتائج هذه المصفوفة في منحنى دورة حياة القطاع. كما أنّنا قد أضفنا أيضًا الإمكانيات التنمويّة في حالة الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكما هو موضح أدناه، يمكن أن يؤدي التآزر بين مختلف القطاعات إلى تسريع تنميّة القطاع نحو مرحلة النمو (كما هو الحال بالنّسبة للسياحة البيئية والسياحة الثقافية) أو إعطاء دفعة جديدة لقطاع ذي إمكانات ضعيفة (في وضعه الحالي) كما هو الحال في القطاع الحرفيّ التقليدي.

الرسم بياني 4 : حالة التطور و الامكانات الخاصة بالقطاعات في الكاف




تجهيز مضمار ألعاب القوى بالمعهد العالي للرياضة
تهيئة وتأهيل المسلخ البلدي بالكاف
المساهمة في تحسين المسكن للأسر المعوزة وذات الدخل المحدود (208 أسرة).
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:
استكمال المنطقة الصناعية وادي الرمل بالكاف
تهيئة المنطقة الصناعية بمحطة المحاميد (10 هكتار)
الفعاليات الثقافية والترويج للمنتجات الحرفية
مشروع تهيئة وتدعيم معهد الدراسات التطبيقية للإنسانيات بالكاف
تهيئة السوق المحليّة بالكاف الغربيّة
تثمين المنتجات الزراعية ومنتجات الغابات
اقتناء معدات صحية في منطقة الكاف كجزء من مكافحة كوفيد 19
مشروع قسم الاستعجالي بالمستشفى الجهوي بالكاف
السياحة البيئية
تطوير المسلك السياحي في مدينة الكاف
مشروع بناء سد المالح العلوي
مشروع التصرّف المتكامل في المناطق الطبيعية في المناطق الأقل نموا
المساهمة في ربط 50 بئراً بالكهرباء في عموم منطقة الكاف
مشروع التصرّف المتكامل في المناطق الطبيعية الأقل تنمية
تزويد مدينة تاجروين بالغاز الطبيعي

VI. الخاتمة

تتميز سياسات التنمية الجهوية في تونس بغلبة المنحى المركزي وغياب رؤية حقيقية للتنمية المحلية ممّا أدى إلى اختزال المناطق الداخلية فيما تمتلكه من موارد فقط ممّا أخلّ بالتّوازن الجهوي الحالي من حيث التنمية.

لقد مكّن تقييم المشاريع التّنموية في المناطق التي وقع عليها الاختيار «الكاف الشرقية، والكاف الغربية، وتاجروين» من التعرف من ناحية على أنّ العديد من مشاريع التنمية هي في الغالب مشاريع خاصّة بالتّهيئة[37]. ومن ناحية أخرى، تواجه المشاريع تأخيرا كبير في الانجاز بسبب نقص الموارد المالية والبشرية والمشاكل العقارية، وضعف التنسيق بين المؤسسات والروتين الإداري وحتى النصوص القانونية غير الملائمة.

ومن ناحية أخرى، مكّن التقييم الذي تمّ القيام به لإمكانات التّنمية المتنوعة في المناطق التي تمّت دراستها من تسليط الضوء على إمكانية تحديد قطاعات التنمية المستدامة الشاملة، بطريقة تشاركية، واعتمادا على ما يتوفّر في المناطق من مواطن للقوّة. وعلى هذا الأساس فقد تمّ استنادا إلى نتائج البحثين المكتبي والميداني الذين تم إجراؤهما مع الشباب، التطرّق إلى قطاعات السياحة المتخصصة والمسؤولة (بما في ذلك السياحة البيئية، السياحة الثقافية، إلخ)، وتثمين المنتجات الزراعية (منتجات الخضروات والأشجار المثمرة) والغابات (العسل والنباتات العطرية والطبية والزيوت الأساسية وأشجار الصنوبر الحلبي، إلخ.) كفرص للتنمية في الكاف. كما تبيّن أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذو أهمية خاصة، على الرغم من عدم بلوغه درجة متقدّمة من التطوّر في الوقت الحاضر، من خلال ما يمكن أن يقدّمه من مساهمة بالاشتراك مع القطاعات الأخرى.

إنّ تصوّر نهج جديد للتنمية أمر لا مناص منه، وهو نهج لا بدّ ان ينطلق من القاعدة إلى القمة لتكون المنطقة منطلقا له ويتمّ على أساسه اختيار مشاريع التنمية ذات التأثير الاجتماعي والاقتصادي القوي لفائدة الأجيال الحالية والمستقبلية. وفيما عدا ذلك، فقد أظهر التخطيط المركزي بالفعل محدوديته من خلال تلك التفاوتات بين مختلف معتمديّات ولاية الكاف.

ومن المنطلق ذاته، فإن التسويق الترابي أحادي القطاع الذي أرسته الحكومات المتعاقبة على أساس فكرة أن الكاف أرض فلاحية لإنتاج الحبوب قد أظهر محدوديته، نظرا لضعف مردوديّة هذه الأراضي. ومع ذلك، فقد أثّرت الظروف العالميّة الأخيرة بشدة على الأمن الغذائي في العديد من البلدان النامية بما فيها تونس.

لقد بدا هذا البلد الذي يستورد 80% من حاجياته من الحبوب من أوكرانيا وروسيا يشعر بالحاجة إلى تطوير إنتاجه من الحبوب، ولذلك فإن دعم هذا القطاع من خلال الدّعم الفني والإشراف من خلال الخبرات اللازمة يعتبر خيارا استراتيجيّا على المستوى الوطني.

تتطلب التنمية المحلية دراية عميقة بالديناميات الاقتصادية التي تبدأ بتحليل نقاط القوة والضعف في المنطقة وكذلك إمكانات التنمية المباشرة أو غير المباشرة التي تمثلها الموارد المحلية (سد ملاق الجديد، المهرجان الدولي الكبير، إلخ.).

[37] مقابلة مع السيدة رابحي رئيسة جمعية الحرفيات بتاجروين بتاريخ 21/7/09

VII. التوصيات

1. إعادة التفكير في دور الشباب في التنمية الجهويّة استئناسا بهذه التجربة الأولى التي تتنزّل في إطار هذا المشروع المنجز بالتعاون بين المرصد التونسي للاقتصاد وصندوق الأمم المتحدة للديمقراطية. لقد غير الشباب موقفهم (بمن فيهم أولئك الذين أقاموا اعتصاما أمام مقر الولاية للمطالبة بالتشغيل)، بأن انتقلوا من المنطق البسيط لذلك الشاب الباحث عن عمل (في القطاع العام) إلى الشاب الفاعل الذي يقدم الحلول التي يراها قادرة على تنمية الجهة بأكملها. لا يمكن لهذا الانتقال أن يتمّ دون إصغاء، وتكوين، والتزام، ومساعدة، لذا فإنّنا نقترح اعتماد ما يُسمّى بـ»المجلس الاستشاري للشباب». وقد ظهرت هذه المجالس المنتخبة في ولايات أخرى وذلك من أجل مساعدة المجتمعات المحليّة (المجالس البلديّة) أن تكون أكثر قربا من الشباب، ويمكن أن تُطبّق هذه الفكرة أيضا في المجلس الجهوي للتنمية بالكاف على سبيل المثال. إن تشريك الشباب، وخاصة الناشطين منهم في المجتمع المدني أو الحركات الاجتماعيّة المحليّة سيكون دون شكّ أمرا مفيدا.

2. يمثل الشباب الذين شاركوا في المراحل المختلفة من المشروع عدة جمعيات من المجتمع المدني في الكاف. ونحن نرى أنّه من المهم تشجيع منظمات المجتمع المدني المذكورة على التعاون فيما بينها، ومساعدتها على إنشاء مشروع مشترك ومتابعة المشاريع التي تأخّر تنفيذها أو وضع رؤية مشتركة للتنمية الجهوية في الكاف. يمكن لهذا الأمر أن يساعد على ضمان استدامة النتائج من خلال الاستمرار في تطبيق المعارف المكتسبة من قبل الشباب، وتدريب منظمات المجتمع المدني على العمل بشكل مشترك، وتغيير نظرة السلطات المحلية للمجتمع المدني من خلال تحوّله إلى قوة اقتراح، وغير ذلك من الإجراءات. وقد تجد هذه المبادرة أيضًا صدى لدى المعتمديّات التي لم يشملها هذا المشروع.

3. إعادة النظر في البنية التحتيّة اللازمة حتّى تستفيد الكاف من موقعها الجغرافيّ وذلك من خلال مدّ الطرقات السيارات، وإنشاء النزل والمصحّات وغيرها من المرافق. ويجدر أيضا، من وجهة نظرنا، دراسة كلفة و/ أو مخاطر عدم تطوير هذه البنية التحتيّة على مستوى القدرة التنافسيّة للمنطقة. وقد تكون الكاف، يوما بعد آخر، بصدد فقدان بعض ميزاتها التنافسيّة مع الولايات الأخرى المجاورة.

4. تحديد الأنشطة الاقتصادية والقطاعات القادرة على خلق حركيّة تنمويّة مستدامة في جهة الكاف على أساس المميزات الجهويّة التنافسيّة. وبالتالي، يمكن طرح الأسئلة المتعلقة بالتنمية الجهويّة، من قبيل:

- إلى أي مدى تمتلك الكاف، التي يحتلّ قطاع الغابات وزراعة الحبوب نصيب الاسد في أنشطتها الفلاحيّة، إمكانات أكبر في قطاع الإنتاج الحيواني (توافر الأعلاف، المساحات المخصصة للرعي، وغيرها من العوامل)؟
- هل يمكن أن يكون الكاف حوضا لإنتاج الألبان مثلما هو الحال مع جندوبة أو سيدي بوزيد على سبيل المثال. لماذا يعتبر نشاط تربية الأبقار في معتمدية الكاف ضعيفا مقارنة بالولايات المجاورة رغم أوجه التشابه المناخي والطبيعي؟
- وفي السياق ذاته، كيف يمكن تعزيز قطاعي تربية النحل وزيت الزيتون من خلال إنشاء وحدات تعبئة وتثمين؟ هل يمكن اعتبار عسل جبال الكاف، والنباتات العطرية والطبية (إكليل الجبل، والتين الشوكي، غيرها من النباتات) «عوامل جذب» يمكن أن تضيفها المنطقة إلى ثروتها الثقافية والحرفية والتاريخية لتثمين هذه الوجهة (السياحة) والأصول الكافيّة (المنتجات)؟
- ما هي الحوافز والسياسات الكفيلة بإتاحة الفرصة للشابات والشبان من مختلف معتمديات الكاف لبعث مشاريع في مجال السياحة البديلة التي تركّز على الصناعات التقليديّة الكافيّة أو وجهة سيكا فينيريا بشكل عام؟

5. القيام بدراسة معمقة لأسباب تدنّي مردوديّة إنتاج الحبوب باعتماد معيار القنطار في الهكتار الواحد واقتراح ما أمكن من حلول (المرصد الوطني للفلاحة، 2018).

الجدول (7): مقارنة مردوديّة إنتاج الحبوب بين ولايات الشمال

	المساحة المستغلّة (1000 هك)	الإنتاج (1000 قنطار)	المردوديّة (القنطار/الهكتار)		
			القمح الصلب	القمح اللين	الشعير
الكاف	193,5	1095,0	8,1	8,5	4,5
جندوبة	88,1	2328,3	30,1	22,4	13,8
باجة	139,4	3340,1	26,6	18,2	16,1
نابل	45,6	858,5	20,0	13,1	18,2

6. تحديد أنشطة (وتكاليف) الصيانة للبنية التحتية الموجودة في الكاف (السدود، والمعالم التاريخية، وغيرها) أو الثروات الطبيعية (الغابات، والنباتات الطبية والعطرية، ومخزون المياه، وغيرها) من أجل الوقاية من جميع التهديدات التي يمكن أن تطال نقاط القوّة في المنطقة.

7. فتح جسور للتبادل والتعاون مع المؤسسات الجامعية المختلفة لخلق زخم يمكن أن يؤدي إلى تثمين ما تتمتع به الكاف من إمكانات (الغابات والمياه والحبوب) من أجل تطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات الفلاحة (التكنولوجيا الفلاحيّة)، والثقافة والسياحة ذات الصلة (السياحة الفلاحيّة)، والتكوين المهني المختصّ (تربية النحل، والنباتات العطرية والطبية، وغيرها).

VIII. المراجع

1. Dhaher N., (2010), L'aménagement du territoire tunisien : 50ansdepolitiquesà l'épreuve de la mondialisation », EchoGéo, n°13

2. Ben Mami S., (2008), La décentralisation et la déconcentration en Tunisie et au Maroc, l'évolution du rôle des collectivités locales, des textes aux pratiques, IRG

3. Document d'orientation pour le plan de développement2016-2020, chapitre1.3, p.11

4. Ministère de l'économie et de la planification, Projet Note d'orientation Tunisie 2035, p39. version_préliminaire-_vi-(sion2035_juillet_2022.pdf (mdici.gov.tn

5. (INS, Carte de la pauvreté en Tunisie publiée en septembre 2020, p 19. CARTE DE LA PAUVRETE (ins.tn

6. (INS ; Carte de la pauvreté de la Tunisie (2020

7. Samira DAGHARI, Imed BEN RABAH, Etat des lieux et disparités du système éducatif tunisien. Avril 2022

8. (disparites-du-systeme-educatif-tunisien.pdf (itceq.tn

Gouvernorat du Kef en chiffres 2020, p57

9. Brochure 2021 -2022 de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique en Chiffres - Année Universitaire 2021-2022 http://www.mes.tn/page.php?code_menu=14&code_menu_parent=13

10. Ministère de la santé, Carte sanitaire 2020-2021

11. (Articles - Données économiques du gouvernorat du Kef (ou El Kef) (tunisieindex.com

12. .« MEHAT, (2015), « Atlas du gouvernorat du Kef

13. (Etude de la filière des céréales dans le Gouvernorat du Kef, GIZ (2014

14. « MEHAT, (2015), « Atlas du gouvernorat du Kef

15. « INS, (2020), « Statistiques issues du répertoire national des entreprises, Editions 2020

16. تعريف اقترحه فانسون غولان، 2014. خبير في التسويق الجهوي، مدير قسم الاقتصاد في إيل دو فرانس، ومدير التسويق الجهوي لعدة سنوات في وكالة التنمية الجهوية في إيل دو فرانس. تعدّ أعمال التجميع التي اضطلع بها فانسون غولان استنادا إلى تجارب على مستوى التسويق الجهوي في شتى أنحاء العالم مرجعا في حدّ ذاته وقد ساهمت في تعزيز المدوّنة المنهجيّة في هذا المجال الذي لا يزال حديثا نسبيا وفي خطواته الأولى على مستوى الانتشار.

17. Vincent GOLLAIN, (2012), 'Identifier et valoriser ses avantage comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE RE-(VAIT®,,,,, Version 5, p6 in Vincent Gollain - methode analyse marketing CERISE REVAIT(r)-V5 - 2012 (over-blog.com

18. الانجاز :استفاد انجاز هذه المرحلة أيضا من الخبرة السابقة في الكاف ذلك أنّه قد تم إرسال دليل عمل منذ البداية يشرح كيفيّة الحصول على البيانات ومصدرها .

19. Portail des collectivités locales, Ressources humaines des municipalités avec taux d'encadrement, chiffres janvier 2020. Ressources humaines des municipalités avec taux d'encadrement - بوابـة الجماعـات المحليـة (collectiviteslocales.gov.tn)

20. « ODNO, (2021), « Kef en Chiffres, Editions 2020

21. Entretien réalisé avec le responsable de l'URAP du Kef le 16/09/2021

22. « ODNO, (2021), « Jendouba en chiffres, Editions 2020

23. مقابلة أجرتها المجموعة المعنيّة بالبنية التحتية مع والي الكاف

24. مكون تكميلي في طريقة CERISE REVAIT®

25. العدد التقديري للسكان سنة 2020 وفقًا لديوان تنمية الشمال الغربي (تقرير الكاف في أرقام، ط 2020)

26. « INS, (2015), « Le Kef à travers le Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014

27. https://www.shemsfm.net/fr/actualites_tunisie-news_news-regionales/117296/kef-5-nouvelles-unites-industrielles-a-oued-rmel-117296

28. « ODNO, (2020), « Kef en Chiffres, Editions 2020

29. مقابلة مع والي الكاف تمّ إجراؤها في 10/04/21

30. مقابلة مع رئيس جمعية البيئة بتاجروين تم إجراؤها في 21/09/13

31. مقابلة مع رئيسة جمعية الحرفيات بتاجروين تم إجراؤها في 07/09/21

32. مقابلة مع رئيس جمعية البيئة بتاجروين تم إجراؤها في 21/09/13

33. « PAMPAT 2, (2020), « Identification des marchés cibles pour la filière des tomates séchée Tunisienne

34. .PAMPAT : Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir, mise en œuvre par l'ONUDI

35. « 90 بالمائة من الفلاحين مثقلون بالديون بالإضافة إلى آثار التجزئة المفرطة للأراضي الفلاحية» مقابلة تم إجراؤها مع وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية في 22/09/22

36. «لدينا جميع مقومات نجاح السياحة البديلة والثقافية» مقابلة تم إجراؤها مع ممثل المجلس البلدي بالكاف في 09/09/2021

37. مقابلة تم إجراؤها مع السيدة الرابحي، رئيسة جمعية الحرفيات بتاجروين في 09/09/2021

الملحق (1): ملخص النقاط الرئيسية للمقابلات

المقابلات	المجموعة	المجموعة	النقاط الرئيسيّة
ولاية الكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	04/10/2021	• تتميز مدينة الكاف بمناخها الخاص وتنوع مواردها الطبيعية (الأشجار المثمرة، وأشجار اللوز، إلخ.) • تشجع الكاف الشركات الناشئة، لا سيما مع وجود مؤسسات التعليم العالي في مجال التكنولوجيا، ووجود حاضنة مؤسسات ومركز أعمال في الولاية.
وكالة النهوض بالصناعة والتجديد بالكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	12/10/2021	• تعاني الكاف من ضعف الحركيّة الاقتصادية ومن نسيج اقتصادي هش، مما يؤدي إلى إفلاس / مغادرة الشركات. • يد عاملة غير مؤهلة
المندوبية الجهوية للسياحة بالكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	16/09/2021	• وجود مواقع أثرية للديانات الثلاث في نفس المسلك السياحي مما يمثل حافزاً كبيراً لدعم السياحة في الكاف
الاتحاد الجهوي للفلاحة والصيد البحري بالكاف السيد منير العبيدي	المجموعة المعنيّة بالبطالة	16/09/2021	• عدم مساهمة الدولة في تطوير البحث العلمي • تعاني الكاف من الهجرة ومن انخفاض مستمر في عدد السكان وحركة نزوح من الريف إلى مدينة الكاف
الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه-إقليم الكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	16/09/2021	• مساهمة الدولة في تطوير البحث العلمي • تعاني الكاف من الهجرة ومن انخفاض مستمر في عدد السكان وحركة نزوح من الريف إلى مدينة الكاف
الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه-إقليم الكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	05/10/2021	• نقص الموارد المائية • مساحات شاسعة مخصصة للزراعة
وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحيّة	المجموعة المعنيّة بالموارد الطبيعيّة	22/09/2021	• مشاكل متمثلة في بطء إجراءات الحصول على قروض الرهن العقاري، والأراضي التي تكون محلّ قضايا قسمة وقضايا عقاريّة • إنشاء حاضنات للشباب وخاصة بالنسبة للحاصلين على شهائد عليا
والي الكاف السيد مختار النفري	المجموعة المعنيّة بالموارد الطبيعيّة	04/10/2021	• الكاف وجهة سياحية مميزة • تتميز ولاية الكاف بمناخها الخاص وتنوع مواردها الطبيعية (الأشجار المثمرة، وأشجار اللوز ... إلخ).

بلدية الكاف السيد أكرم بربوش	درّة العيساوي ورفيقة التليلي	09/09/2021	• فرص تطوير السياحة البديلةالبنية التحتية تحتاج إلى التمويل والتحسين • مشاركة المجتمع المدني في الحملات التحسيسيّة ونشر ثقافة المسؤولية
ولاية الكاف	المجموعة المعنيّة بالموارد الطبيعيّة والمجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	04/10/2021	• ثلاثة قطاعات للتطوير: • الفلاحة: السدود والأراضي الفلاحية الكبرى • السياحة: المواقع التاريخية الموجودة • التكنولوجيا: قطاع يحتاج إلى الاستثمارات
جمعية تاجروين للتنمية	علاء الدين البوغانمي	14/08/2021	• تفاقم مشكلة البطالة • انخفاض التمويل بشكل كبير • عدم حلّ مشاكل سداد القروض وفترة الإعفاء لتلبية احتياجات الشباب والتشجيع على المشاركة.
مندوبية التنمية بالكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة		• هناك استغلال منظم ومراقب للأراضي الفلاحيّة، مثل إسناد المراعي، واستغلال الغابات لإنتاج الفحم أو حطب التدفئة (شركة الصابون في الدهماني)، وإنتاج الصنوبر الحلبي (ساقية سيدي يوسف والطويرف) وتقطير الأعشاب (تاجروين)
منظمة المجتمع المدني الشباب نحو الريادة بالكاف السيدة نايلة يوسف	ابتسام عثماني وسوسن عثمان	01/09/2021	• غياب الاستثمار • غياب دور المجتمع المدني في عملية صنع القرار • محدودية دور الشباب
جمعية حرفيّات تاجروين السيدة فضيلة الشامي	ابتسام عثماني وبية التليلي	07/09/2021	• هناك صعوبة حقيقية على المستوى الجهوي والوطني في ظلّ وجود العديد من العراقيل أمام الوصول إلى الأسواق الخارجية
جمعية البيئة بتاجروين السيد فادي العونلي	علاء الدين البوغانمي	13/09/2021	• للشباب دور فعّال في الحفاظ على البيئة • اقتصاديات البيئة: أهمية إعادة التدوير في الحفاظ على البيئة وتحفيز الدورة الاقتصادية في المنطقة • غياب الاستثمارات، غياب المجتمع المدني في عملية صنع القرار، محدودية دور الشباب ، المناطق الصناعية مغلقة، نفور المستثمرين.
بلدية تاجروين السيد طارق الجلالي	بية التليلي وعلاء الدين البوغانمي	13/09/2021	• توفر الكفاءات والموارد الطبيعية كالجبال والسدود والغابات وسد سيرات • الجهة منطقة عبور جيدة • العوائق: البنية التحتية المتآكلة • غياب المصانع

جمعية جسور المواطنة بالكاف آمال العرباوي	رضوان الجبالي ورفيقة التليلي	02/09/2021	• الإجراءات اللازمة لمعالجة مشاكل عدم المساواة بين الجنسين وتحسين الظروف المعيشية للمرأة: • إشراك المجتمع المدني منذ البداية في وضع القوانين والمشاريع • العمل على منصة اقتصادية حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. • ضمان النفاذ إلى المعلومات لضمان الشفافية والمساءلة • تحفيز الشباب على بعث مشاريع خاصة
المركز الجهوي للديمقراطية، والتنمية والمواطنة بالكاف	درّة عيساوي ضياء بوريو	03/09/2021	• البنى التحتية متقادمة ولا يوجد مستثمرون في الجهة • تمتلك الكاف جميع مقومات التنمية الشاملة من حيث توفّر الكفاءات المهنية والموارد الطبيعية والتاريخ والمواقع الأثرية والعادات والتقاليد.
جمعية تويزة أيمن الكافي	ابتسام عثماني	01/09/2021	• ضعف انخراط الشباب والمجتمع المدني • عدم وجود خطة عمل حقيقية قابلة للتكيف مع المشاكل الحقيقية للتنمية الجهويّة

الملحق (2): جدول الخصائص العامة لمعتمديات الكاف الثلاث

المؤشر	الكاف الشرقية	الكاف الغربيّة	تاجروين	المجموع على مستوى الولاية
المساحة (كم2)	39660	22540	66857	508100
السكان (نسمة)	41440	35392	27609	246436
نسبة الفقر (2015) (%)	24,6	21,9	37,7	33,1
نسبة النشاط (2014) (%)	65 ,49	52,21	42,77	43,97
عدد الأشخاص الناشطين ممن سنهم 15 سنة فأكثر (2014)	12989	10926	7469	68262
النسبة المئوية للأشخاص الناشطين في قطاع				
الفلاحة	13,29	6,25	37 ,22	25,52
الصناعة	6,13	8,69	11,2	6,99
البناء والاشغال	10,63	13,27	16,22	13,69
الخدمات	51,2	52,87	32,47	37,46
نسبة النشاط بالنسبة للرجال (2014)	65,39	66,27	63,46	63,84
نسبة النشاط بالنسبة للنساء(2014)	34,60	38,41	23,23	24,86
نسبة البطالة (2014)	17,94	38,41	23,23	24,86
نسبة البطالة لدى الرجال (2014)	13,29	14,81	14,72	13,96
نسبة البطالة لدى النساء (2014)	26,34	28,87	33,9	29,83
نسبة الأميّة (ممن سنّهم من 10 سنوات فأكثر)	19,00	17,4	27,1	26,3
نسبة الالتحاق بالتعليم العالي	50,86	51,92	43,19	42,78
إجمالي المساحات الفلاحيّة (هكتار)	36653	20650	61357	483258
النسبة المئوية للأراضي الصالحة للزراعة بما في ذلك	80,6	68,4	75,4	73,9
النسبة المئوية للغابات	17,19	26,29	20,62	21,15
النسبة المئوية للأراضي المخصصة لزراعة الحبوب (من الأراضي الصالحة للزراعة)	67,8	70,5	36,1	53,7
الإنتاج النباتي:	154160	24836	16747	745287
الحبوب (قنطار)	23130	6100	12600	97270
الأعلاف	9500	3015	4772	92535
زراعة الخضر (طنّ)	3713	1737	2738	25700
الأشجار المثمرة (طنّ	1030	209	520	5042
الانتاج الحيواني (طنّ)	198	7	0	264
لحوم حمراء	15186	1460	5367	57896
لحوم بيضاء	0.9	2.9	7.6	35.7
حليب	172	36	90	858
عسل				
جلد				

المؤسسات الصناعيّة:	139	384	1039	2534
بما في ذلك،	57	52	871	1111
عدد شركات صناعة مواد البناء والخزف والبلور	40	25	168	782
الصناعات الغذائية				
السياحة والصناعات التقليدية:	42	307	-	641
عدد الحاملين لبطاقات مهنية في حرف تقليدية	1728	1564	1428	9590
النزل	6	1		7
نشاطات أخرى				

الملحق (3): مكونات طريقة ((CERISE REVAIT: الكاف الشرقية والغربيّة

رأس المال البشري:

	الكاف الشرقيّة	الكاف الغربيّة
السكان (نسمة)	35392	41440
نسبة الفقر	20.9%	24.6%
نسبة نشاط النساء	38.41%	34.6%
نسبة البطالة	17.94%	20.03%
نسبة النشاط	52.21%	49.65%
عدد الأشخاص الناشطين	**12989 بما في ذلك (13.29%: الفلاحة والصيد البحري، 6.13%: الصناعة، 10.63%: البناء والاشغال، 51.2%: الخدمات)**	**10926(بما في ذلك 6.25%: الفلاحة والصيد البحري، 8.69%: الصناعة، 13.27%: البناء والأشغال، 52.87%: الخدمات)**

شركات المنطقة وشخصياتها:

الشركات: تيكس هوس، شركة سيتام، الشركة المتوسطية للرخام، إلخ

الشبكات ونقاط الاتصال القطاعيّة:

- المنظمات المهنيّة: المنظمات المهنية: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، ديوان تنمية الشمال الغربي، مركز الأعمال
- حاضنة الشركات الفلاحيّة بالكاف
- حاضنة الشركات
- البنية التحتية/ العقارات/ التجهيزات الكبرى
- المناطق الصناعيّة: 201 قطعة أرض
- المسارح: مسرح واحد بطاقة استيعاب قدرها 1700 شخص
- الخدمات: الشبكة البنكيّة: 12 فرع بنكي، الإدارات الداعمة: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، ديوان تنمية الشمال الغربي، FFI، المندوبية الجهويّة، مركز الأعمال

الفعاليات المهنيّة:

- المهرجانات: 7 في الكاف الشرقية، 1 في الكاف الغربية
- الصالون الفلاحي للشمال الغربي بالكاف
- مركز المعارض بالكاف

البحث والتطوير: 7 مؤسسات جامعية بالكاف الشرقية

المؤسسات الثانوية:

- عدد الشركات الصناعية بالكاف الشرقية: 139 بما في ذلك (57: صناعة مواد البناء والخزف والبلور، 40: الصناعات الغذائية، 42: صناعات أخرى، 6 نزل)
- عدد الشركات الصناعية في الكاف الغربية: 348 بما في ذلك (25: صناعة مواد البناء والخزف والبلور، 25: الصناعات الغذائية، 307: صناعات أخرى، 1 نزل)

قيمة المنطقة وهويّتها:

تاريخ حافل وفريد، روماني، نوميدي، بيزنطي، عربي، عثماني.

إجراءات جماعية مهيكلة: مشاريع شراكة بين القطاعين العام والخاص: 3

الصـورة المميّـزة للمنطقـة: تعـرف الـكاف بمواقعهـا الأثريّـة، وأطباقهـا الأصيلـة اللذيـذة، بالإضافـة إلى مهرجانهـا سـيكا جـاز الـذي يجتـذب إليـه عشّـاق الموسـيقى

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: سايبر بارك بالكاف، المعهد العالي للإعلامية

الموارد التراثية والماديّة:

	الكاف الشرقية	الكاف الغربية
إجمالي المساحات الزراعية (هكتار) ومنها	36653	20650
٪ للأراضي الصالحة للزراعة	80,6	68,4
٪ للغابات	17,19	26,29
٪ للأراضي المخصصة لزراعة الحبوب من إجمالي الأراضي الصالحة للزراعة	67,8	70,5
الإنتاج النباتي: الحبوب (قنطار)	154160	24836
الأعلاف	23130	6100
زراعة الخضر (طن)	9500	3015
الأشجار المثمرة (طن)	3713	1737
الإنتاج الحيواني (طن)	1030	24836
اللحوم الحمراء	198	6100
اللحوم البيضاء	15186	3015
الحليب	0.9	1737
العسل	172	
الجلد		

- تراث ثقافي ثريّ للغاية (القصبة، البازيليك، معبد المياه، راس العين، خزانات المياه الرومانية، دار الكاهية)
- احتياطيات من المعادن الحديديّة (الزنك، الرصاص) التي بلغ حجم إنتاجها 20 مليون طنّ ومن المعادن

الملحق (4): مكونات CERISE REVAIT : تاجروين

المكونات الرئيسيّة:

رأس المال البشري:

- السكان: 27609
- نسبة الفقر: 37.7%
- نسبة النساء الناشطات: 23.23%
- نسبة النشاط: 42.77%
- نسبة البطالة: 20.7%
- عدد الأشخاص الناشطين: 7469 منهم (22.37%: الفلاحة والصيد البحري، 11.2%: الصناعة، 16.22%: البناء والأشغال، 32.47%: الخدمات)
- شركات المنطقة وشخصياتها: الشركات: شركة اسمنت أم الكليل، شركة المشروبات الحديثة

الشبكات ونقاط الاتصال القطاعيّة:

المنظمات المهنيّة: الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية، غرفة التجارة

البنية التحتية/ العقارات/ التجهيزات الكبرى

- o المدارس الابتدائية: 25
- o المسارح: مسرح واحد بطاقة استيعاب قدرها 900 شخص
- o المناطق الصناعية: 67 قطعة أرض

الخدمات: الشبكة البنكيّة: 3 فروع بنكية

الإدارات الداعمة: وكالة النهوض بالصناعة والتجديد، ديوان تنمية الشمال الغربي

الفعاليات المهنيّة: المهرجانات: 4

البحث والتطوير: لا توجد معطيات

المؤسسات الثانوية:

عدد الشركات الصناعية: 1039 بما في ذلك (871: صناعة مواد البناء والخزف والبلور، 168: الصناعات الغذائية)

قيمة المنطقة وهويّتها:

تاريخ حافل وفريد، روماني، نوميدي، بيزنطي، عربي، عثماني.

إجراءات جماعية مهيكلة: لا توجد معطيات

الصورة المميّزة للمنطقة: مدينة بربريّة

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لم يتمّ تلقّي أيّ معطى

الموارد التراثية والماديّة:

	تاجروين
إجمالي المساحات الزراعية (هكتار) ومنها:	61357
٪ للأراضي الصالحة للزراعة	75,4
٪ للغابات	20,62
٪ للأراضي المخصصة لزراعة الحبوب من إجمالي الأراضي الصالحة للزراعة	36,1
الإنتاج النباتي: الحبوب (قنطار)	16747
الأعلاف	12600
زراعة الخضر (طن)	4772
الأشجار المثمرة (طن)	2738

الملحق (5) جدول تطبيق طريقة (CERISE REVAIT) / ومصفوفة (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر بالنسبة لتاجروين

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
C	نسبة النشاط: 42.77% اليد العاملة المتوفّرة	نسبة النشاط لدى النساء: 23.23% معدل البطالة: 20.07%	وضع برامج لدعم التشغيل / التكوين حسب احتياجات سوق الشغل	نزوح الشباب ارتفاع معدل الفقر إلى 37.7%.
E	شركة كبيرة الحجم: مصنع اسمنت ام الكليل ؛ الشركة الصناعيّة للخزف بتاجروين ؛ شركة الشمال الغربي للرخام ؛ شركة المشروبات الحديثة	يد عاملة قليلة التأهيل قلة الاستثمارات	فرص لإنشاء مؤسسات جديدة	مخاطر ارتفاع نسبة مغادرة الشركات الكبرى
R	يعمل فرع الاتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري بالكاف على حماية مصالح الفلاحين (الشركات الفلاحيّة) على المستوى الجهوي	ضعف الأنشطة من جانب النقابات المهنية	يمكن للشبكات المهنية أن تساعد على دفع الاستثمار في المنطقة	حضور منخفض للشبكات المهنية في البيئة الاقتصادية
I	المنطقة الصناعية البنية التحتية للطرقات	تفتقر البنية التحتية للمواصلات إلى التخطيط والتطوير	المنطقة الصناعية محطة المحاميد بمساحة 44 هكتار	نقص الموارد المالية
S	3 فروع مصرفية ، شركة تأمين واحدة 687 شركة في قطاع الخدمات	غياب المصحات والمستشفيات	28.8% من السكان الناشطين يعملون في قطاع الخدمات	نزوح الشباب
E	04 مهرجانات ثقافية معروفة على الصعيدين الجهوي والوطني	غياب الفعاليات المهنيّة بالنسبة للشركات	يمكن أن تخلق الفعاليات المهنية بيئة مواتية وفرصا جديدة للشركات	آثار كوفيد19
R	8 مؤسسات تعليم عالي: المعهد الأعلى لتكوين المعلمين بالكاف والمعهد العالي للرياضة والتربية البدنية و المعهد العالي للإعلاميّة بالكاف، و المعهد العالي للدراسات التكنولوجية و المعهد العالي للدراسات التطبيقية في الإنسانيات بالكاف و المعهد العالي للفنون والحرف و المعهد العالي لعلوم التمريض	انخفاض نسبة الاستثمار في البحث والتطوير وضعف نسبة الالتحاق بالتعليم العالي	15.4% من السكان الناشطين حاصلون على تعليم عال	نزوح الشباب من أصحاب الشهائد العليا إلى المدن التي تقدم فرص عمل أفضل
E	168 شركة في مجال الصناعات الغذائية و871 في صناعات مواد البناء والخزف والبلور	قلّة التمويل	إمكانات تطوير كبيرة	تأثير كوفيد 19-على المؤسسات الصغرى
V	تمثل عادات السكان المحليّين وثقافتهم قوة دفع للتنمية الجهويّة.	ضعف المشاركة لدى متساكني تاجروين	زيادة مشاركة المجتمع المدني في المنطقة	ضعف المسؤولية الاجتماعية
A	غياب إجراءات هيكلية على المدى القريب	عدم إحراز تقدم في المشاريع الهيكلة الكبرى	تشجيع مشاركة رجال الأعمال في التنمية الجهويّة	مشاكل السيولة والأموال المتداولة
I	صورة الكاف الفلاحيّة مع بعض الثروات في المواد الخام	ضعف التسويق على مستوى المنطقة	فرص تطوير قطاع السياحة (السياحة البديلة والسياحة الفلاحيّة)	عدم وجود تهديدات محددة لصورة تاجروين

T	توافر سايبر بارك وحاضنة للمؤسسات ومؤسسات جامعية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	قلة اليد العاملة المؤهلة في هذا المجال	قطب تكنولوجي في الولاية بصدد الإنجاز	نزوح الشباب
R	تمثل الغابات 20% من إجمالي الأراضي الفلاحيّة الموارد: الرمل والرخام والطفل والصوف والخشب، الموارد من المياه المعدنية والحرارية والمناجم	سوء إدارة الموارد الطبيعية	30 بئرا عميقة وسدان و14 بحيرة تليّة	التلوث البيئي الناتج عن مصانع الاسمنت والمنشآت الصناعية

الملحق (6) جدول تطبيق طريقة (CERISE REVAIT) / ومصفوفة (SWOT)) نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر بالنسبة للكاف (الشرقية والغربية)

	نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	المخاطر
C	**عدد الشباب من ذوي الشهائد العليا المتاحين للعمل في الكاف (حسب مقابلات أجراها الشباب مع المسؤول عن مكتب التشغيل والعمل المستقلّ بالكاف)** أكثر من 500 شاب يشاركون في الدورات التكوينيّة التي يقدّمها مركز الأعمال بالكاف كلّ سنة	**«المؤشرات الاجتماعية مثل نسبة الأمية والفقر وجودة الخدمات في مجال التعليم والصحّة ... كلها سلبية»**	**إنشاء بنية تحتية أو وضع برامج لدعم التشغيل / التكوين وفقًا لاحتياجات سوق الشغل**	**استمرار نزوح الشباب باتجاه المدن الكبرى بسبب ضعف قدرة المنطقة على استقطابهم**
E	تشغّل شركة عبيدة لإنتاج معجون الطماطم المركّز الموجودة في الدهماني 70 شخصًا وتنتج 3200 طنًا سنويًا 19 شركة/ 2 وحدات لإنتاج الأعلاف المركبة / 6 بيوت لتربية الدواجن (تربية حديثة) / 11 معصرة زيت زيتون	50 شركة رئيسيّة تشغّل 2400 شخص، بمعدل 48 عاملا لكل شركة.... (لا توجد شركات كبيرة الحجم)	**توفّر فرص لبعث شركات كبيرة جديدة في مجال الصناعات التحويلية**	**مخاطر مغادرة بعض الشركات الكبيرة بسبب ضعف النشاط الاقتصادي في المنطقة، وعدم توفر اليد العاملة المؤهلة**
R	يعمل فرع الاتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري بالكاف على حماية مصالح الفلاحين (الشركات الفلاحيّة) على المستوى الجهوي	ضعف الأنشطة من جانب النقابات المهنية (الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية، كنفدرالية المؤسسات المواطنة التونسية «كونكت» ، إلخ)	**إنشاء / تفعيل شبكات المؤسسات الصغرى والمتوسطة على المستوى المحلي**	**عدم وجود سلطة تمثيل ودفاع عن حقوق المشغلين في المنطقة**
I	عدد دور الشباب 2 بسعة قدرها 962 شاب / المكتبات العموميّة 2 بسعة قدرها 347 شخصا النسبة الإجمالية للربط بالشبكة الكهربائيّة 100%	تفتقر السدود الكبرى إلى الصيانة وهي غير مستدامة	**إمكانية دخول سدود سيرات وملاق الجديدة حيّز التشغيل**	**قلّة الموارد المالية**
S	الخدمات الموجّهة لدعم عملية بعث المشاريع ، والتوجيه نحو القطاعات الواعدة، ومتابعة الشركات من طرف وكالة النهوض بالصناعة والتجديد و وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحيّة و القطب التكنولوجي، حاضنة المؤسسات	عدم كفاية خدمات الدعم (التمويل والتأطير) المتوفّرة للباعثين	**فرص الاستثمار في قطاع الخدمات**	**التأخر التكنولوجي في قطاع الخدمات**
E	منتدى التشجيع على بعث المشاريع والاستثمار للتونسيين المقيمين بالخارج مهرجان سيكا للجاز، مهرجان الزيتون، المهرجانات الهامة: سيدي بومخلوف، 24 ساعة مسرح دون انقطاع.	غياب المعارض والمؤتمرات	**يمكن أن تخلق الفعاليات المهنية بيئة مواتية وفرصا جديدة للشركات**	آثار كوفيد19
R	8 مؤسسات تعليم عالي: المعهد الأعلى لتكوين المعلمين بالكاف و المعهد العالي للرياضة والتربية البدنية و المعهد العالي للإعلاميّة بالكاف، و المعهد العالي للدراسات التكنولوجية و المعهد العالي للدراسات التطبيقية في الإنسانيات بالكاف و المعهد العالي للفنون والحرف و المعهد العالي لعلوم التمريض	نسبة البطالة لدى الرجال 13.96%، نسبة البطالة لدى النساء 29.83%	**فرص إنشاء مؤسسات بحثية في القطاع الفلاحي**	**نزوح الشباب من أصحاب الشهائد العليا إلى المدن التي تقدم فرص عمل أفضل**
E	بناء على المقابلة التي أجراها الشباب مع رئيس مركز الكاف للأعمال ، فإنّ ما معدّله 50 مؤسسة صغرى ومتوسطة جديدة تمّ بعثها من طرف الشباب الذين تابعوا دورات تكوينيّة في المركز.	15 دار ضيافة غير منظّمة	**سايبر بارك وحاضنتان للشركات**	آثار كوفيد19- على المؤسسات الصغرى

V	تمثل عادات السكان المحليّين وثقافتهم قوة دفع للتنمية الجهويّة.	ضعف المشاركة لدى متساكني منطقة الكاف	**الترويج للمواقع التاريخية في منطقة الكاف**	ضعف المسؤولية الاجتماعيّة
A	يجمع مشروع السدود الكبرى (سيرات على سبيل المثال) والفعاليات الثقافية الناجحة سكان الكاف	عدم إحراز تقدم في المشاريع الهيكلية الكبرى	**تشجيع مشاركة رجال الأعمال في التنمية الجهويّة**	مشاكل السيولة والأموال المتداولة
I	مشروع سيكافينيريا لجعل منطقة الكاف علامة مسجّلة ورقمنة تراثها.	ضعف التسويق على مستوى المنطقة	**الإمكانات السياحيّة (المدينة، الأنشطة الثقافيّة...)**	**بروز مدينة ذات مشاركة متدنّية في مجال العمل وانخفاض عدد السكان**
T	توافر سايبر بارك وحاضنة للمؤسسات ومؤسسات جامعية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	غياب مراكز التكوين المهني المختصة في التكنولوجيا العالية	**قطب تكنولوجي في الولاية بصدد الإنجاز**	**حركيّة ضعيفة لبعث الشركات التكنولوجيّة الناشئة**
R	512 آبار سطحية مجهزة / 42 غير مجهزة / 64 بئر عميقة إجمالا. الموارد: الرمل والرخام والطفل والصوف والخشب ،والنباتات الغابيّة، والموارد من المياه المعدنية والحرارية ، المناجم: الحديد والفوسفات والكربونات.	نقص الموارد المائية في تزايد مستمرّ وبروز مخاطر حقيقية لعدم استدامة الأنشطة الفلاحيّة	**الموارد المائية في المناطق المجاورة (جندوبة) ودخول السدود الجديدة حيز الاستغلال**	**التلوث الناشئ عادة عن النشاط في المدن أو الحوادث الصناعية**

جدول تلخيصي للمقابلات

المقابلات	المجموعة	التاريخ	النقاط الرئيسيّة
ولاية الكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	04/10/2021	• تتميز مدينة الكاف بمناخها الخاص وتنوع مواردها الطبيعية (الأشجار المثمرة ، وأشجار اللوز، إلخ.) • تشجع الكاف الشركات الناشئة، لا سيما مع وجود مؤسسات التعليم العالي في مجال التكنولوجيا، ووجود حاضنة مؤسسات ومركز أعمال في الولاية.
وكالة النهوض بالصناعة والتجديد بالكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	12/10/2021	• تعاني الكاف من ضعف الحركيّة الاقتصادية ومن نسيج اقتصادي هش، مما يؤدي إلى إفلاس الشركات. • يد عاملة غير مؤهلة
المندوبية الجهوية للسياحة بالكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	16/09/2021	• وجود مواقع أثرية للديانات الثلاث في نفس المسلك السياحي مما يمثل حافزاً كبيراً لدعم السياحة في الكاف
الاتحاد الجهوي للفلاحة والصيد البحري بالكاف السيد منير العبيدي	المجموعة المعنيّة بالبطالة	16/09/2021	• عدم مساهمة الدولة في تطوير البحث العلمي • تعاني الكاف من الهجرة ومن انخفاض مستمر في عدد السكان وحركة نزوح من الريف إلى مدينة الكاف • تعاني الولاية من الهجرة والانخفاض المستمر في عدد السكان والنزوح من الريف إلى مدينة الكاف، وغياب استراتيجية وطنية وجهويّة لتحسين البنية التحتية الريفية وتحسين ربط الريف بالمدينة بشكل عمليّ.
الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه-إقليم الكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	05/10/2021	• نقص الموارد المائية • مساحات شاسعة مخصصة للزراعة • تشكو الكاف من نقص كبير في الموارد المائية في المنطقة، ويجب البحث عن حلول جذرية لمشكلة المياه، حيث لم تعد الحلول المؤقتة تلبي احتياجات المنطقة. • إنّ الاستغلال العشوائي للمياه الجوفية يُعدّ من أكبر المشاكل، بالإضافة إلى غياب إنفاذ القانون، والمشاكل القائمة مع أصحاب الأراضي ، ورفض حفر الآبار لتوفير مياه الشرب. • لا يمكن الحديث عن الاستثمار في ظل الصعوبات التي تعاني منها المنطقة، مثل ضعف البنى التحتية وضعف الموارد المائية بسبب السلطات الفلاحيّة ، هذا بالإضافة إلى أنّ غالبية الاستثمارات تتركّز في القطاع الفلاحي.
وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحيّة	المجموعة المعنيّة بالموارد الطبيعيّة	22/09/2021	• مشاكل متمثلة في بطء إجراءات الحصول على قروض الرهن العقاري ، والأراضي التي تكون محلّ قضايا قسمة وقضايا عقاريّة • 90% من الفلاحين يعانون من مديونيّة شديدة • التجزئة المفرطة للأراضي الفلاحيّة نتيجة عمليات التوريث المتعاقبة

والي الكاف السيد مختار النفري	المجموعة المعنيّة بالموارد الطبيعيّة	04/10/2021	• الكاف وجهة سياحية مميزة • تتميز ولاية الكاف بمناخها الخاص وتنوع مواردها الطبيعية (الأشجار المثمرة، وأشجار اللوز ... إلخ). • يعتبر سدّ سيرات نقطة تحول كبيرة في ولاية الكاف فهو يغطي عدة مجالات ويمكن أن يحقق الاكتفاء الذاتي إذا تم تشغيله بشكل صحيح.
بلدية الكاف السيد أكرم بربوش	درة العيساوي ورفيقة التليلي	09/2021/ 09	• هناك فرص لتطوير السياحة البديلة • البنية التحتية تحتاج إلى التمويل والتحسين • مشاركة المجتمع المدني في الحملات التحسيسيّة ونشر ثقافة المسؤولية
ولاية الكاف	المجموعة المعنيّة بالموارد الطبيعيّة والمجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة	04/10/2021	ثلاثة قطاعات للتطوير: • الفلاحة: السدود والأراضي الفلاحية الكبرى • السياحة: المواقع التاريخية الموجودة • التكنولوجيا: قطاع يحتاج إلى الاستثمارات
جمعية تاجروين للتنمية	علاء الدين البوغانمي	14/08/2021	• تاجروين معتمديّة تتميّز بشساعة أراضيها واحتوائها على موارد طبيعية وبشرية هامة للتنمية، ولكن البنى التحتية بحاجة إلى التطوير لتشجيع الاستثمارات • تفاقمت مشكلة البطالة وبالتالي ضعف التمويل. • عدم حلّ مشاكل سداد القروض وفترة الإعفاء لتلبية احتياجات الشباب والتشجيع على المشاركة • «من بين أهم العوائق نقص التنسيق بين السلطات المحلية والتبعية القانونية والإدارية للإدارات المركزية، والأنشطة الاقتصادية المحدودة والمعطلة، والمنطقة الصناعية التي لم يكتمل إعدادها بعد، ونزوح كبير للسكان خارج حدود الولاية « • كيف ترى مستقبل المنطقة بعد عشر سنوات؟ مع الأسف لن تكون هناك تنمية.»
مندوبية التنمية بالكاف	المجموعة المعنيّة بالبنية التحتيّة		• هناك استغلال منظم ومراقب للأراضي الفلاحيّة، مثل إسناد المراعي، واستغلال الغابات لإنتاج الفحم أو حطب التدفئة (شركة الصابون في الدهماني)، وإنتاج الصنوبر الحلبي (ساقية سيدي يوسف والطويرف) وتقطير الأعشاب (تاجروين(• تحتوي الكاف على مجال غابي كبير وواسع، لكنّه عرضة للعديد من الاعتداءات من قبل عدة أطراف. ويُعدّ استغلال هذه المساحات من أهم الأنشطة الفلاحيّة في المنطقة خاصة بعد تطوّره خلال السنوات الأخيرة.

منظمة المجتمع المدني الشباب نحو الريادة بالكاف السيدة نايلة يوسف	ابتسام عثماني وسوسن عثمان	01/09/2021	• غياب الاستثمار • غياب دور المجتمع المدني في عملية صنع القرار • محدودية دور الشباب • بشكل عام، ما هي مزايا وعيوب التنمية، كما تراها من ناحيتك • الجواب: الموارد الطبيعية، التراث الثقافي، الكفاءات، التعاون • هل فكرت (على المستوى الجهوي) فيما هو مطلوب لتحقيق السيناريو الأفضل وتجنب السيناريو الأسوأ؟ الإجابة: حشد الشباب، وإشراك المجتمع المدني، والمتابعة والمراقبة، والتهيئة، والاستثمار
جمعية حرفيّات تاجروين السيدة فضيلة الشامي	ابتسام عثماني وبية التليلي	07/09/2021	هناك صعوبة حقيقية على المستوى الجهوي والوطني في ظلّ وجود العديد من العراقيل أمام الوصول إلى الأسواق الخارجية 1) ما هي السياسات / الإجراءات التي تعتبرها ضرورية لمعالجة المشاكل وتحسين ظروف التنمية • القضاء على الفساد المالي • والسوق السوداء • دعم الباعثين الشبان، وخاصة المحليين منهم، وتوفير المواد الأوليّة • القيام بحملات توعية وتحسيس للحفاظ على التراث وتشجيع الشباب على الانتصاب لحسابهم الخاص من أجل إقامة مشاريع خاصة. 2) على مستوى جمعيتك، هل يوجد بالفعل تعاون ملموس مع المؤسسات الحكوميّة؟ (المشاركة في الاستشارات؟ توقيع اتفاقية؟ الشراكة في إطار مشروع؟) من الضروري تغيير العقليات والمواقف من أجل إنشاء نموذج تنموي جديد، حديث وبناء في تاجروين، تتوفّر جميع عناصر نجاح المشاريع ذات الصلة بالصناعات التقليدية وكذلك السياحة والثقافة: يد عاملة متكونة من حرفيين وحرفيات، مواد خام، موارد طبيعية، موقعها كمنطقة عبور، مجموعة متنوعة من المنتجات المحلية، بالإضافة إلى العزم والتصميم الذي يتميّز به المجتمع المحلي مشاريع ضعيفة على مستوى البنية التحتية ، عدم وجود مشاريع أو استثمارات، وحتى المشاريع الصغيرة فإنّها تعاني من قلّة النشاط والإفلاس وذلك في ظلّ نقص الدعم والمرافقة. تمّ التعامل بطريقة مثيرة للاهتمام مع البلديات ومصالح التشغيل

تاجروين للتنمية جمعية	علاء الدين البوغانمي	13/09/2021	• تفاقمت المشاكل البيئية بسبب الجفاف والتصحر والتعرية ، وخاصة بسبب الحرائق التي تتعرض لها الغابات سنويًا دون أن تكون هناك حلول جذرية أو جلسات نقاش لتحديد المسؤوليات والأسباب والوقوف على آثار ذلك على البيئة وبالتالي على السكان، خاصة وأن معظمهم يعتمد على الغابات كمصدر للرزق (تقطير الأعشاب، الصنوبر الحلبي (الزقزقو(، جذوع الأشجار ، المراعي...) • تعتبر الإجراءات التي تمّ اتخاذها مؤقتة ومجرد ردود أفعال بعد الأزمات الموسمية، ولا توجد استراتيجية واضحة لحماية البيئة أو إطلاق أنشطة السياحة البيئية في المنطقة، وذلك رغم وجود جميع المقومات لممارسة هذا النشاط. • إيلاء القطاع البيئي المكانة الهامة التي يستحقها ضمن قطاعات الاقتصاد، ومراجعة كافة القوانين والسياسات التي تؤدي إلى تثمين المعطيات البيئية في آليات الاقتصاد ، ولا سيما حركة المشاريع البيئية المعطّلة مثل سد سيرات وسد ملاق • تاجروين، معتمدية فلاحية بامتياز، وذلك من خلال الأراضي الشاسعة والحركية الاقتصادية على مستوى المؤسسات الصغرى في المنطقة ، وخاصة السدود والموارد الطبيعية المستخرجة من الغابات والتلال... • العراقيل: البنية التحتية. غياب الاستثمار، غياب المجتمع المدني في عملية صنع القرار ، محدودية دور الشباب ، المناطق الصناعية المغلقة ، نفور المستثمرين. • لتحقيق أفضل السيناريوهات، من الضروري تحديد أسباب هشاشة التنمية في المنطقة ، وتحمل المسؤوليات وتحديد البدائل في المنطقة وذلك بمشاركة الشباب ، والتحدث مع المستثمرين الذين غادروا الكاف و معرفة الاسباب التي دفعتهم إلى ذلك والعمل مع وفد وزاري يقوم بزيارة المنطقة ومع ورجال الاعمال المتميّزين. • للشباب دور فعّال في الحفاظ على البيئة • اقتصاديات البيئة: أهمية إعادة التدوير في الحفاظ على البيئة وتحفيز الدورة الاقتصادية في المنطقة • غياب الاستثمارات، غياب المجتمع المدني في عملية صنع القرار، محدودية دور الشباب، المناطق الصناعية مغلقة، نفور المستثمرين.

بلدية تاجروين السيد طارق الجلالي	بية التليلي وعلاء الدين البوغانمي	13/09/2021	• توفر الكفاءات والموارد الطبيعية كالجبال والسدود والغابات وسد سيرات . الجهة منطقة عبور جيّدة، مع توفر الإدارات المحلية في جنوب الولاية • العوائق: غياب المشاريع التنموية، البنية التحتية المتآكلة، غياب المصانع • لتحقيق أفضل السيناريوهات، من الضروري تحديد أسباب هشاشة التنمية في المنطقة، وتحمل المسؤوليات وتحديد البدائل في المنطقة وذلك بمشاركة الشباب ، والتحدث مع المستثمرين الذين غادروا الكاف و معرفة الاسباب التي دفعتهم إلى ذلك والعمل مع وفد وزاري يقوم بزيارة المنطقة ومع ورجال الاعمال المتميّزين. • توفر الكفاءات والموارد الطبيعية كالجبال والسدود والغابات وسد سيرات • الجهة منطقة عبور جيدة • العوائق: البنية التحتية المتآكلة • غياب المصانع
جسور المواطنة بالكاف جمعية آمال العرباوي	رضوان الجبالي ورفيقة التليلي	02/09/2021	• الإجراءات اللازمة لمعالجة مشاكل عدم المساواة بين الجنسين وتحسين الظروف المعيشية للمرأة: • إشراك المجتمع المدني منذ البداية في وضع القوانين والمشاريع • العمل على منصة اقتصادية حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. • ضمان النفاذ إلى المعلومات لضمان الشفافية والمساءلة • تحفيز الشباب على بعث مشاريع خاصة
والمواطنة بالكاف للديمقراطية، والتنمية المركز الجهوي	درّة عيساوي ضياء بوريو	03/09/2021	• البنى التحتية متقادمة ولا يوجد مستثمرون في الجهة • تمتلك الكاف جميع مقومات التنمية الشاملة من حيث توفّر الكفاءات المهنية والموارد الطبيعية والتاريخ والمواقع الأثرية والعادات والتقاليد.
جمعية تويزة أيمن الكافي	ابتسام عثماني	01/09/2021	• ضعف انخراط الشباب والمجتمع المدني • عدم وجود خطة عمل حقيقية قابلة للتكيف مع المشاكل الحقيقية للتنمية الجهويّة

الملحق: المنهجيّة المتّبعة في عملية مراقبة الميزانيّة

1. التوثيق

يطرح البحث عن الوثائق، باعتباره المرحلة الأولى لتقييم التقدم المحرز في إنجاز المشاريع، الكثير من التحديات أمام فريق المشروع. وقد تم الحصول على الوثائق الأساسية بشكل رسميّ، ولكن ذلك لم يكن كافياً. فعلى الرغم من توجيه العديد من المطالب الرسمية إلى الإدارات المعنية، فإن النفاذ إلى الوثائق المتعلقة بالميزانية لم يكن أمرا هيّنا خاصة في ظلّ ثقافة السريّة المهيمنة على الإدارة. ومن خلال الاعتماد على مبدأ الحق في النفاذ إلى المعلومة، تعهدت الحكومة، وكذلك الإدارات العموميّة الأخرى، بدعم منظمات المجتمع المدني في النفاذ إلى المعلومات الخاصة بالميزانيّة. ولكنّ الأمر كان على خلاف ذلك، فقد ظلّ الرفض هو القاعدة في الهياكل العموميّة أما التجاوب (فبقي) استثناء. ويعود ذلك بلا شك إلى أنّ المعلومات المتعلقة بالشفافية لا تزال تحت سلطة المستوى المركزي. ومع ذلك، تم الحصول على بعض الوثائق.

إنّ العمل على أرض الواقع، والذهاب إلى الميدان، والمعرفة الدقيقة بمجال العمل ... جميعها أعمال تتطلب مقاربة علميّة، تبدو للوهلة الأولى مهمة مستحيلة بالنسبة إلى شباب ليس لديهم ما يكفي من الخبرة، ولا أدوات أو تقنيات موثوقة. ولهذه الأسباب قمنا بتكوينهم وتزويدهم بوسائل / أدوات علمية محددة / دقيقة تتلاءم مع مستوى مهاراتهم ومعرفتهم. ولتيسير هذه المهمة، بدأنا المشروع بإجراء عمليات بحث مكتبيّ من خلال مدّ هؤلاء الشباب بالمواقع الإلكترونية اللازمة. ولكن العراقيل بقيت قائمة حتّى مع انطلاق العمل المكتبي؛ فالشباب الذين لم تكن لديهم خبرة كبيرة في مجال الإعلاميّة، لم يتسنّى لهم إعداد التقارير وتأطير المعلومات التي تمّ تجميعها وتنظيمها. ولذلك اخترنا في هذه المرحلة مساعدتهم حتى يعتادوا على إجراء البحوث بشكل مستقل. ثم طلبنا من المشاركين بعد ذلك مدّنا بالمعلومات التي تمّ تجميعها كما هي وتولّينا مسؤولية إعادة صياغتها.

2. تحليل الوثائق المتعلقة بالميزانية وتحديد المشاريع المزمع متابعتها وتصميم دليل لمراقبة الميزانية

الجدول 1: الوثائق المحدّدة لمشاريع التنمية العموميّة في ولاية الكاف

الرقم	الوثائق	التاريخ	مصدر الوثائق
1	محضر الجلسة التي عقدها الوالي مع النواب حول القرارات الوزارية الممتازة (منطقة الكاف)	18/11/2020	ولاية الكاف / المندوبية الجهوية للتنمية
2	محضر ندوة الولاة حول التنمية الجهوية بالكاف.	11/2020	ولاية الكاف
3	جدول متابعة مشاريع التنمية في الكاف	28/05/2021	ولاية الكاف
4	جدول متابعة مشاريع التنمية المندمجة في الكاف	28/05/2021	ولاية الكاف

الاستنتاج الأول: مشاريع مشتّتة، وثائق ليست متاحة بسهولة، نادراً ما ترتبط المشاريع المقترحة من طرف الوزارات بأهداف استراتيجية طويلة الأجل محددة على المستوى المحلي / الجهوي.

تم الحصول على الوثائق الأساسية بطريقة رسمية وغير رسمية، أي من خلال اتصالاتنا الشخصية (المنسقات)، فجميع المطالب التي أرسلت إلى المصالح الجهويّة لم يتمّ الردّ عليها. اعتمادا على عنوان كل مرحلة من مراحل المتابعة، تم وضع ملخص للإجراءات الواجب اتباعها. وقد تم استخدام هذا الملخّص لتصميم بطاقات متابعة التقدّم المحرز في إنجاز المشاريع. هذا بالإضافة إلى بطاقات تجميع المعلومات (مواد مراقبة الميزانية).

بناء على متابعة مشاريع التنمية العموميّة في الكاف، تمكنا من الحصول على المعلومات الخاصة بهذه المشاريع في ولاية الكاف:

الكاف منطقة فلاحيّة بالأساس، وهي تساهم بنسبة 10% من إجمالي إنتاج الحبوب، و 3.4%من إجمالي إنتاج الحليب، و 07%من إجمالي إنتاج اللحوم. كما تهيمن صناعة المواد الغذائية وصناعة مواد البناء على النشاط الصناعي في الكاف. وفي الواقع، يمثل النشاطان الأخيران أهمّ الأنشطة الصناعية في الولاية. توجد بالولاية 50 وحدة صناعية (تشغّل 10 أشخاص أو أكثر) بما في ذلك 4 وحدات مصدرة بالكامل و6 شركات أجنبية. تعمل هذه الوحدات في قطاعات الصناعة والخدمات والفلاحة والسياحة.

بلغ إجمالي الاستثمارات العموميّة المنجزة على المستوى الوطني خلال الفترة الممتدة بين 2016-2019 12700.772 مليون دينار وهو ما يمثل 45%من تقديرات 2016-2020 والتي بلغت 28165.144 مليون دينار منها 1105.049 مليون دينار من الاستثمارات المبرمجة في ولاية الكاف للفترة الممتدة بين 2016-2020 وقد أنجز منها ما قيمته 348.365 مليون دينار خلال الفترة الممتدة بين 2016-2019 مع توقعات لسنة 2019 ببلوغ 99.171 مليون دينار.

منحت الدولة امتيازات محددة بعنوان تنمية المناطق ذات الأولوية: منطقة الكاف، (مبلغ الاستثمار الأصلي مع نسبة25% منه كمنحة استثمار مع تحديد سقف قدره 1500.000 دينار / للباعثين الجدد مع منحة قدرها30% مع سقف قدره 2.000.000 دينار / منحة من إجمالي مشاركة الدولة في نفقات البنية التحتية:85% من المبالغ التي تلتزم بها الشركات).

تتعلق مشاريع التنمية العموميّة التي تم تحديدها بالعقد الماضي وهي تتصل بقطاعات مختلفة:

- الصحة (24 مليون دينار): 37 مشروعا، تم انجاز 15 مشروعًا (9.5 مليون دينار) / 9 مشاريع قيد الإنجاز (13 مليونًا / 13 مشروعًا في مرحلة طلب العروض والدراسة (1.6 مليون دينار)
- الشباب والرياضة: 47 مشروعا؛ 7 قيد الإنجاز / 40 في مرحلة الدراسة أو طلب العروض
- العدل: 23 مشروعًا: 10 مشاريع تم إنجازها / 2 قيد الانجاز / 11 مشروعًا في مرحلة الدراسة أو في مرحلة طلب العروض.
- الثقافة : 27 مشروعًا : (10 مشاريع منجزة / 7 قيد الانجاز / و 10 في مرحلة الدراسة)
- البرنامج الجهوي للتنمية لسنة 2020: 77 مشروعًا (18 مشروعًا منجزا / 07 منجزة / 52 قيد الانجاز) 8300 مليون دينار
- المشاريع الفردية الممولة من الدولة (الكاف الشرقية : 75مشروعا مبرمجا منها 26 منجزا / نسبة التقدم في الانجاز34.67%) / الكاف الغربية) 70مشروعا مبرمجا / 24 منجزا / 34.29%) / تاجروين (78 مشروعا مبرمجا / 86 منجزا / نسبة التقدم في الانجاز 110.26%)
- الصناعة: 59 مشروعا
- البنية التحتية: 41 مشروعا؛ 36 منجزا / 05 قيد الانجاز
- المرأة: 23 مشروعا
- التعليم العالي: 08 مشاريع
- الفلاحة: 28 مشروعا
- التعليم: 37 مشروعا

تنتمي25% من المشاريع التي تم تحديدها في منطقة تاجروين إلى قطاع التهيئة وتتعلق بقية المشاريع بقطاعات مختلفة (التعليم (4) ، البيئة (2) ، الثقافة (4) ، الصحة (5) ، الخدمات (4) ؛ الرياضة (3) ؛ الشباب (2)).

3. تعزيز قدرات الشباب على مراقبة الاستثمارات العموميّة

سعيا إلى تعزيز تملّك المشاركين الشباب لتقنيات مراقبة مشاريع التنمية العموميّة خلال عملهم على مشروع ساهم، كان من الضروري بناء قدرات الشباب على مراقبة الاستثمارات العموميّة. وبذلك تم تعزيز قدرات أعضاء مجموعات «مراقبة الميزانية» من خلال تنظيم دورات تكوينيّة حول مراقبة الميزانية من 04/01/2021 إلى 06/04/2021. وبسبب متابعة المشاريع في جهات الكاف الغربية والكاف الشرقية، وتاجروين، تم تنفيذ ورشات عمل وتدريب شخصي بشكل حضوري (بالنسبة للتدريب الشخصي) وعن بعد. في نهاية هذه الدورات التكوينيّة، تم نشر 15 شابًا لمراقبة التقدم المحرز في إنجاز المشاريع المستهدفة في عدة قطاعات (الصحة ، التعليم ، التخطيط ، التنمية الاقتصادية ، إلخ).

1. دورة تكوينيّة في التشخيص الجهوي ومراقبة الميزانية بين 1 أفريل 2021 و 6 أفريل 2021 في دار سيدي عبد الله وفي المركز الجهوي للديمقراطية، والتنمية والمواطنة بالكاف:
2. دورة تكوينيّة في التشخيص الجهوي ومراقبة الميزانية بين 26 ماي 2021 و 29 ماي 2021 في المركز الجهوي للديمقراطية، والتنمية والمواطنة بالكاف:

4. سير عمل مراقبة المشاريع

في إطار هذا المشروع، قام المشاركون بمراقبة 15 مشروعا عموميّا للتنمية في مناطق الدراسة الثلاث على مستوى ولاية الكاف، وهي الكاف الغربية والكاف الشرقية وتاجروين. تم اختيار هذه المشاريع من خلال وثائق رسمية تحدّد مشاريع التنمية العموميّة خلال الفترة الممتدة بين 2016-2020 (الجدول 1). تم الاختيار بطريقة تشاركية، بين فريق المشروع والمشاركين، ولكن أيضًا باعتماد معايير معينة تأخذ بعين الاعتبار القطاعات والمواقع ومواعيد التنفيذ وحالة التقدم في إنجاز هذه المشاريع العموميّة.

تم إنجاز عملية مراقبة مشاريع التنمية العموميّة من خلال دليل / استبيان يتيح تحديد إطارها العام وأهدافها المعلنة من جهة، ومن جهة أخرى، تقييم مدى ملاءمتها بالإضافة إلى مراحل الإنجاز المختلفة: تمويل المشروع، والاختصاصات الموكلة للمشروع، والتنفيذ، والمتابعة والرقابة والتقييم النهائي. وللإجابة على الاستبيان تم جمع البيانات على مرحلتين:

استعراض الوثائق: جمع المشاركون بيانات ارشاديّة عن المشاريع التي يتابعونها من خلال البحث عن الوثائق وتحديدها من مصادر موثوقة، وعبر المواقع الرسمية للوزارات المعنية وصفحات الفيسبوك للإدارات الجهويّة المسؤولة عن تنفيذ هذه المشاريع.

الاستكشاف الميداني: في مرحلة ثانية، قام المشاركون بجمع البيانات من خلال مقابلات مباشرة مع المسؤولين والأطراف المتدخلة في كل مشروع عمومي خاضع للمراقبة. وتمكن الشباب من تنظيم لقاءات مباشرة مع الفاعلين المحليين والإدارات العموميّة المعنية للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بمشاريع التنمية العموميّة في الكاف.

في نهاية هذا العمل، استطاع المشاركون جمع البيانات الملموسة والموجودة. ومع ذلك، ظلّت بعض المعلومات الأساسية الأخرى غير متوفّرة مما يعيق إجراء تحليل أكثر صلة بالموضوع، ونعني بذلك عملية إسناد المشروع (عدد العروض، والوقت المستغرق لاختيار مقدّم الخدمة)؛ معدل تقدم إنجاز المشروع؛ مستوى التمويل وكيفية تخصيص الميزانيّة وصرفها؛ المتابعة والمراقبة (الوتيرة ومراحل المشروع المعني بالمراقبة).

للنفاذ إلى هذه المعلومات، واجهنا عراقيل مختلفة: صعوبة الحصول على مواعيد مع بعض المسؤولين بسبب عدم توافرهم، وصعوبة الاستجابة، وصعوبة الحصول على الوثائق المتعلقة بمراقبة المشاريع. ولاحظنا أيضًا أن نقص البيانات يرجع أحيانًا إلى تشتت المعلومات المتعلقة بمشروع ما بين الإدارات المعنية والنقص المسجّل في تبادل هذه المعلومات بينها. وبالتالي، اضطررنا للقيام بعملية جمع البيانات في بعض المشاريع العموميّة الخاضعة للمراقبة، إلى تقديم مطالب للنفاذ إلى المعلومات.

تجميع البيانات

تمّت هذه العمليّة بصعوبة في المجالات الثلاثة:

الإدارة، والبوابات المفتوحة، والمعلومات الخاضعة للرقابة:

قبل مرحلة العمل الميداني، تم إجراء زيارات للإدارات المحلية (الولايات، والمندوبيات الجهويّة، والبلديات، والجمعيات) للتعريف بالمشروع ودعوتها إلى مساعدتنا من أجل تيسير نفاذ الشباب إلى المعلومات. وفي هذا الصدد، وجّهت ولاية الكاف مراسلات إلى جميع الإدارات والجماعات المحلية لاستقبال فريق المرصد التونسي للاقتصاد وتقديم المعلومات المطلوبة.

ورغم هذه الجهود لتيسير هذه العمليّة، فإنّنا لم نتمكن من الحصول على معلومات كافية. ورغم الأبواب المفتوحة، والترحيب، وحرارة الاستقبال والانفتاح على الحوار والإصغاء إلى الشباب من طرف المسؤولين، فإنّ المعلومات المقدمة لم ترتقي إلى مستوى تطلعاتنا للأسباب التالية:

- الحذر الذي أبداه المسؤولون الذين كانوا يعتبرون المعلومات سرية ولا يجب تقديمها للجميع.
- مدّنا بمعلومات غير متزامنة أو دقيقة أو محيّنة.
- عدم وجود معلومات واضحة، فلا أرقام ولا أسماء محددة
- عدم وجود تعاون بين مختلف الأطراف الفاعلة ذات الصلة بالمشاريع التنموية
- الصراع والخلاف بين مختلف الأطراف الفاعلة فيما يتعلق بتنفيذ بعض المشاريع
- عدم إتاحة المعلومات على الإنترنت وضرورة اللجوء إلى الإدارات للنفاذ إليها

نظّم المرصد التونسي للاقتصاد مجموعة من أنشطة التكوين والمرافقة ووفّر الأدوات المنهجية التي تتيح لجمعيات المجتمع المدني ، أينما كانت، الاستعداد بشكل أفضل حتى تتحوّل إلى قوّة اقتراح في إطار آليات الديمقراطية التشاركية التي يجب إرساؤها على المستوى المحلّي.

6. معالجة البيانات

تتمثل هذه العملية من تحليل البيانات التي تم تجميعها من أجل إبراز التقدّم المحرز في إنجاز المشاريع والملاحظات والمشاكل التي تمّت إثارتها من طرف المسؤولين الذين قابلهم الشباب. بناءً على التصنيف إلى سبع (07) فئات محددة وفقًا لمستوى التقدّم في إنجاز المشاريع، تم إدخال البيانات التي تم تجميعها في منصة «ساهم» الخاصة بنا والتي زودتنا، بعد التحليل، بالنتائج المعروضة في الجدول المتعلّق بالتقدم المحرز في إنجاز المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاريع غير المعروفة، والتي لم تتمّ زيارتها، وتلك التي لم يتم توفير المعلومات الخاصة بها أو التي تم رفض التعاون بشأنها قد تم أخذها بعين الاعتبار في هذا الجدول. أخيرًا، وقع التنبيه إلى القضايا ذات الصلة التي أثارها المشاركون بشكل فعليّ. وقد تم إجراء عمليات تثبّت وتوضيح كلما استدعت الضرورة ذلك.

ورشة التحليل الأوّلي بالكاف يومي 20 و21 نوفمبر 2021

نسبة التنفيذ المعلنة في قانون المالية لسنة 2022

الجدول رقم 3: عرض لقانون المالية للسنوات الأربع الماضية

	السنة المالية	التوقعات (مليون دينار)	الأمر بالصرف (مليون دينار)	نسبة الانجاز	المراجع
تكاليف الاستثمار في الكاف	2016-2020	105,049 1	646,899	59%	تقرير عن التوزيع الجهوي للاستثمار صادر عن وزارة المالية 2022

أظهر تقرير التوزيع الجهوي للاستثمار الصادر عن وزارة المالية سنة2022 ، تباطؤ تنفيذ الاستثمارات العموميّة في منطقة الكاف خلال الفترة 2016-2020. لم تسمح الاستثمارات المخصصة بإنجاز المشاريع المخطط لها في الفترة الزمنية المحددة لأسباب عديدة.

« بلغت الاستثمارات الخاصة التي تم إنجازها في الجهات خلال نفس الفترة (2016-2020)

832.478 32 مليون دينار من إجمالي الاستثمارات المخطّط لها والتي تبلغ 527.120 45 مليون دينار، أي بنسبة إنجاز قدرها 73% »

تقرير عن التوزيع الجهوي للاستثمار صادر عن وزارة المالية

contact@economie-tunisie.org
www.economie-tunisie.org
21, Rue du Niger - 1002 Tunis belvedere - Tunisia
www.facebook.com/ObsTunEco
(+216) 36 329 939