



المركز التونسي للاقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

دراسة ميدانية | رقم 2

التنمية الجهوية بالكاف: هل يتلائم نموذج التنمية الحالي مع خصوصيات ومقومات الجهة؟

المركز التونسي للاقتصاد

06/03/2023

يسعى المرصد التونسي للاقتصاد إلى تعزيز فهم المواطنين بخصوص السياسات الاقتصادية وتأثيراتها على التنمية من خلال تقديم معلومات مستقلة ودقيقة وموثقة ونقدية 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 السائدة بأن الاقتصاد هو أمر موكول للتكنوقراط أو الخبراء دون غيرهم، حتى يتمكن كل مواطن من فهم هذه السياسات العامة والعمل على تطويرها والمشاركة في عملية التطوير، سواء على المستوى المحلي أو الوطني. تؤثر السياسات الاقتصادية على أجيال من التونسيين وهي نتاج خيارات سياسية يتم تطرحها للنقاش والانتقاد والتقييم، وتحمل السلطات مسؤولية هذه الخيارات أمام مواطنيها.

محمد علي الكردي

مدير مشروع - محلل

mohamedali.kardi@economie-tunisie.org

زوي فيرين

منهجية وتنفيذ الأدوات

zoe.vernin@economie-tunisie.org

ايناس صويد

محللة

ines.souid@economie-tunisie.org

رفيقة التليلي

منسقة جهوية و مسؤولية جمع البيانات

rafika.tlili@economie-tunisie.org

عصام الخرشاني

خبير في التنمية وإدارة المشاريع

Deserv Consulting S.A.R.L

manager@deserv-consulting.com

أمين الكامل

تنفيذ أداة جمع البيانات

amine.elkamel@economie-tunisie.org

عبارات الامتنان

نتوجه بالشكر على وجه الخصوص للشبان الذين شاركوا بشكل فعال في انجاز هذا التشخيص ولكل الجمعيات والسلط المحلية التي أبدت قدرا كبيرا من التعاون أثناء المقابلات التي أجريناها معهم.



I. المقدمة.....	6
II. أهداف المشروع وسير إنجازه.....	7
III. دراسة الحالة في ولاية الكاف	8
IV. المنهجيات والمقاربات	9
1. أداتان أساسيتان: 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. مقارنة التسويق الترابي.....	12
ت. مراحل مقارنة التسويق الترابي.....	12
ث. تطبيق منهجية التشخيص للتسويق الترابي.....	13
V. النتائج.....	15
1. النتائج المتعلقة بمتابعة تنفيذ مشاريع التنمية.....	15
2. نتائج التشخيص الترابي.....	26
3. هل تدعم المشاريع التنموية العمومية مبادرات الفاعلين المحليين؟.....	35
VI. الخاتمة.....	39
VII. التوصيات.....	40
VIII. المراجع.....	41

قائمة الخرائط

الخارطة (1): الموقع الجغرافي لولاية الكاف في تونس

الخارطة (2): المناطق التي يشملها المشروع

الخارطة (3): موقع معتمديتي الكاف الشرقية والكاف الغربية

الخارطة (4): موقع الكاف بالنسبة إلى الحدود الجزائرية

قائمة الجداول

الجدول (1): عرض المشاريع التنموية العمومية التي تمّت متابعتها خلال الدراسة

الجدول (2): جدول موجز للمشاريع التنموية العمومية حسب نوع المشكلة

الجدول (3): نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بمنطقتي الكاف الشرقية والكاف الغربية

الجدول (4): نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بمنطقة تاجروين

الجدول (5): معدل البطالة في منطقة تاجروين

الجدول (6): نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في قطاع ترمين المنتجات الفلاحية وتحويلها

الجدول (7): مقارنة بين تكلفة الطرق الرئيسية لتحويل مادة الطماطم ومردوديتها

الجدول (8): نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في قطاع المنتجات الغابية في منطقة تاجروين

الجدول (9): ضعف استغلال المنتجات الغابية بمنطقة تاجروين

الجدول (10): نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في قطاع السياحة المسؤولة (الكاف الشرقية والكاف الغربية)

الجدول (11): نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في قطاع الصناعة الثقافية والترويج للمنتجات الحرفية (تاجروين)

الجدول (12): المصفوفة المحتملة / حالة تطور القطاعات (جولين، 2015)

قائمة الرّسوم البيانية

الرسم البياني (1): تفاوت نسب الفقر بين المناطق

الرسم البياني (2): مقارنة التسويق الترابي (جولين، 2015)

الرسم البياني (3): القيام بعملية التشخيص الترابي كجزء من هذا المشروع

الرسم البياني (4): مغادرة المؤسّسات الاقتصاديّة بين عامي 2003 و2019 في ولايتي الكاف وجندوبة 2

الرسم البياني (5): تطور عدد الشركات في الكاف الشرقية والكاف الغربية

الرسم البياني (6): القطاعات الاقتصاديّة في منطقة الكاف وارتباطها ببعضها البعض

الرسم البياني (7): وضع تطور القطاعات في الكاف وإمكاناتها الكامنة حسب المرحلة التي تمّ بلوغها في دورة الحياة

الرسم البياني (8): الرّابط بين المشاريع التنموية التي تمّت متابعتها والقطاعات الاقتصادية المختارة

ساهمت السياسات التنموية المتبعة في تونس خلال العقود الماضية في تفاقم ظاهرة التفاوت التنموي بين الجهات. وتتبنى الإدارة رؤية مركزية وأحادية القطاع في مجال التنمية، وتبني مقاربتها على القطاعات والبرامج وتتخذ لنفسها منظورا قطاعيا ضيقا حسب الجهة مع أخذ مساحة المنطقة وما يتوفر فيها من إمكانيات كامنة كمطلق لتنوع القطاعات التنموية بعين الاعتبار. وبذلك، فإن هذه الرؤية المركزية أحادية القطاع تؤدي في نهاية المطاف إلى نوع من «التخصص التنموي» حسب المنطقة، مما يحجب تمامًا أهمية تنوع القطاعات التنموية لخلق اقتصاد حقيقي للجهة.

وتماهيا مع دور المرصد التونسي للاقتصاد في إضفاء الطابع الديمقراطي على المسألة الاقتصادية، تم في سنة 2019 إطلاق مشروع ممول 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 والسيخة) وولاية مدنين (مدنون 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 استشرف سبل التنمية المستدامة في مجموعة من القطاعات، وذلك عبر تطوير أدوات متابعة المشاريع ومنهجية التشخيص عبر التسويق التري.

يتبين 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 يمكن من تقييم الموارد المخصصة للأقاليم ومن غياب وجود إطار واضح للسياسات التنموية الاقتصادية العامة لتحقيق التنمية الإقليمية. وفي الواقع، فإننا نلاحظ أن التعامل مع الجهات يتم فقط على أساس موارد الجهة الطبيعية واليد العاملة المتوفرة فيها دون أي مبادرة لاستغلال أشمل للإمكانيات الاقتصادية الكامنة للجهات. إن توزيع المشاريع التنموية العمومية حسب الوزارات يحد 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 النهوض 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 الرؤيتين البيروقراطية.

مكنت الأدوات التي تم تطويرها واستخدامها الشباب المشاركون في هذا المشروع من متابعة المشاريع التنموية العمومية ومن جمع البيانات، إما بطريقة رقمية أو في 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 سلط التشخيص الذي تم القيام به الضوء على وجود ديناميات ناشئة للسياحة المتخصصة والمسؤولة، فضلاً عن تمييز المنتجات الفلاحية ومنتجات الصيد البحري. ويمكن لهذه الديناميات أن تتطور بمبادرة من القطاع الخاص والجمعيات وأن تصبح قطاعات تنموية جذابة. ومع ذلك، لا تزال هناك عدة عقبات تحول دون ذلك لعل 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.

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 عقود¹.

وبالفعل، فقد ساهمت السياسات المتبّعة 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 التعليم 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 دائما لإشراف المستوى المركزي الذي يجمع بين يديه وحده سلطة اتخاذ القرار بشأن توجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلا عن مخصصات الميزانية².

وإضافة إلى ما ذكرناه آنفا، فإن رؤية الإدارة للتنمية هي رؤية مركزية وأحادية القطاع: فهي تركّز جهدها على القطاعات والبرامج وتتخذ لنفسها منظورا قطاعيا ضيقا حسب الجهة دون مراعاة مساحة الجهة وإمكاناتها الكامنة كمدخل لجهد تنموي محتمل يعتمد على تنوع قطاعات التنمية. وكمثال على هذه الرؤية، فإن مقارنة المسألة التنموية في منطقة جربة تعتمد بشكل أساسي على فكرة السياحة الشاطئية. أما في منطقة قابس فإن المقاربة التنموية تتخذ قطاع الصناعة الكيماوية منطلقا لها، ويتم ذلك أساسا من خلال المجمع الكيماوي التونسي. وبالمحصلة، تؤدي هذه الرؤية المركزية أحادية القطاع إلى «التخصّص التنموي» حسب الجهة، مما يحجب تماما أهمية تنوع قطاعات التنمية وخلق اقتصاد حقيقي للجهة. لقد قاد هذا المنطق القائم على فكرة الموارد تونس إلى هذا «التخصّص» الذي نراه اليوم، ولا سيما بالنسبة للمناطق الداخلية التي اعتمدت التنمية فيها أساسا على منظور التخصّص وفقاً لموارد الجهة، مما أدى إلى جعلها مجرد خزّان بسيط لليد العاملة والموارد الطبيعية (التمور، الزيت، الفوسفات، الحبوب، الشواطئ، إلخ).

تستلهم هذه الرؤية المركزية والتخصّصية للتنمية المنطق الريكاردي التابع 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 ويتم 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 إنتاج تنمية اقتصادية داخلية. وينبغي إرساء نوع من اليقظة الاقتصادية والجهوية الحقيقية وفهم الواقع المحلي فهما عميقا والعمل على ضمان مشاركة السكان المعنيين في تحقيق الخطط التنموية لتعزيز التنمية الداخلية.

وعلاوة على كل 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 والهيئات المهنية في إعداد وتوجيه سياسات التنمية على المستويين الإقليمي والمحلي³. وبذلك تغيب ضرورة إشراك الفاعلين المحليين في تنمية مناطقهم عن منظومة التفكير التقليدي والمركزي للمؤسسات الحكومية. لقد كرّس الدستور الذي صادق عليه المجلس الوطني التأسيسي التونسي في سنة 2014 اللامركزية من خلال المادة 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 تتمتع «بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية والإدارية، وتدير المصالح المحلية وفقا لمبدأ التدبير الحر».

أما اليوم، فقد دخل دستور جديد حيز النفاذ في سنة 2022 وهو يكرّس أيضا مبدأ اللامركزية. إلا أن هذا الدستور قد اعتمد إطارا مؤسسياً 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، ستتولى ممارسة «صلاحيات الرقابة والمساءلة في مختلف المسائل المتعلقة بتنفيذ الميزانية ومخططات 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 إلى كل هذه المعطيات، فإن فكرة إن المنطقية يمكن أن تكون قطبا للتنمية هي فكرة جديدة في تونس. وجدير بالذكر أن النسخة الأولية من وثيقة رؤية تونس 2035 قد حدّدت أربعة محاور للتنمية في البلاد وهي:

¹ Dhafer 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

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

وقد ورد ذكر هذه المحاور الطموحة في إطار عرض مجموعة السياسات والإصلاحات التي تهدف الدولة إلى تحقيقها. وجدير بالملاحظة أنه من أجل تعزيز التنمية الجهورية، تحدّثت الدولة، فيما تحدّثت، في إطار وثيقة رؤية تونس 2035 عن ضرورة الاستخدام الأفضل للمزايا التنافسية للمناطق وتعزيز القدرات الجهورية من حيث تسويق تلك المزايا⁴. ولعلّه من الضروري في هذا السياق أن تتم إعادة التفكير في نموذج جديد للعلاقات بين المركز والجهات كما إعادة النظر في طرائق التخطيط التنموي.

أمّا في إطار مشروعنا هذا، فقد وجهنا اهتمامنا بشكل خاص إلى المسائل المتعلقة 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 المتعلقة بالتنمية في الجهات وحثّ المجتمعات المحلية على استنباط سبل جديدة للتفكير في المسألة التنموية والتخطيط لها وتنفيذها في مناطقهم.

II. أهداف المشروع وسير إنجازه

⁴ وزارة الاقتصاد والتخطيط، مشروع المذكرة التوجيهية تونس 2035، ص 39. version_préliminaire_vision_2035_ (juillet_2022.pdf (mdici.gov.tn

يهدف المشروع الذي أطلق عليه اسم «تعزيز مشاركة الشباب في التنمية الجهورية في تونس» إلى تحديد وتفعيل الآليات والمنهجيات الكفيلة بإتاحة الفرصة للشباب الذي يعيش في المناطق الأقل حظاً 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.
 - إتاحة الفرصة للشباب لتحديد القطاعات الاقتصادية الملائمة لإطلاق تنمية مستدامة لا تستثني أحدا اعتماداً على المزايا النسبية للمنطقة مقارنة بغيرها ويكون ذلك بالاشتراك مع الفاعلين المحليين.
 - تقديم توصيات ومقترحات بناءً استناداً إلى النتائج لتحسين التنمية المحلية 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 تقنية 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 والتشخيص الترابي.
- وحتّى يمكن التّعرف 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 الديمقراطية التشاركية ومشاركة الشباب على المستوى المحلي في التنمية الترابية موضع التنفيذ.

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 القصرين 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 ⁵ المعهد الوطني للإحصاء، خريطة الفقر

المستوى الاجتماعي والثقافي:

في تونس المنشورة في سبتمبر 2020، ص 19

في واقع الحال، تعتبر ولاية الكاف ثاني ولاية من حيث نسبة الفقر في البلاد (33.1%) حسب أرقام سنة 2020⁵ في ظلّ نسبة نمو ديموغرافي سلبية (2004-2014) تقدّر ب-0.626. تعزى أسبابها إلى هجرة السكان نحو الولايات الساحلية. ويميل الأطفال والشباب إلى مغادرة مقاعد الدراسة أو المنظومة التعليمية بصورة مبكرة

(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 البكالوريا بفرصة قويّة للالتحاق بالجامعات المرموقة. وحري بالتذكير أنّ عدد الحاصلين على شهادة البكالوريا في ولاية الكاف (1567) كان ضعيفا جدّا في سنة 2021 مقارنة بولايات أخرى مثل صفاقس⁸ أو تونس⁹. وفي سياق مماثل، فإنّ الوصول إلى خدمات الصّحة العمومية يبقى أمرا بالغ الصعوبة في ولاية الكاف بسبب أنّ عدد الأطباء المتخصصين (في القطاعين العام والخاص) بالنسبة لكلّ 10.000 ساكن لا يتجاوز 2.5 أخصائيًا، وهي نسبة تقلّ بمرتين عن مثلتها في ولاية نابل وثلاث مرات في المنستير، على سبيل الدّكر لا الحصر¹⁰. 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 والرومانية والبيزنطية والعثمانية التي أثرت تاريخ الكاف وثقافتها وحضارتها إثراء جليًا. لقد بقيت المعالم التي أنشئت على أرض هذه الولاية شاهدا على أهميّة هذه الأرض الثريّة ذات الموقع الجغرافي الاستراتيجي ومن بين هذه المعالم مائدة يوغرطة والقصة وغيرهما كثير.

الاقتصاد والموارد:

تزرع ولاية الكاف بموارد طبيعية عديدة. وتمتدّ مساحة الأراضي الزراعية فيها على أكثر من 483.000 هكتار منها 74% من الأراضي القابلة للاستغلال الفلاحي و21% من الأراضي الغابيّة¹¹. وتنتج حقول الكاف سلّة من المنتجات الحيوية للمجتمع بما في ذلك القمح والشعير والطماطم والزيتون ومختلف أنواع الخضر والعسل وحتّى الحشائش والزيوت الرّوحية والبيولوجيّة. كما تتوفّر بالكاف مخزونات مهمّة من الموادّ النّافعة بما في ذلك الأحجار الرخاميّة (11 مقطعًا) والرّمّل (10 مقاطع)¹² فضلًا عن الجبس والطين¹³ 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 مؤسّسة¹⁴ في سنة 2011. وبعد مرور عقد كامل من الزمن، أي في سنة 2020¹⁵، 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 رأسًا في سنة 2011 إلى 9809 رأسًا في سنة 2020. وفي حين خصّص ما يناهز 2041 ألف دينار لتمويل 2112 مشروعًا للصناعات التقليدية في سنة 2010 اقتصر تمويل القطاع في سنة 2020 على 109 آلاف دينار أنفقت لتمويل 36 مشروعًا.

يسلّط هذا التحليل الذي سبق عملية التشخيص للوضع في الولاية الضوء على الفجوة الكبيرة بين الإمكانيات التنموية الكامنة لهذه المنطقة الخصبة الثريّة المأهولة بمجتمع محليّ ضارب بجذوره الثقافية في عمق التاريخ من جهة والمستوى المتدنيّ لجودة خدمات القطاع العام وفرص التشغيل المتوفّرة خاصّة لفائدة الشباب. وسوف نحاول تخصيص حيّز هام من الأقسام المتبقّيّة من هذا التقرير لتحليل هذا التناقض تحليلًا عميقًا حتّى نبيّن أسباب هذا القصور بالتركيز 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 أساسيتان: متابعة مشاريع التنمية والتشخيص التريبي من خلال التسويق التريبي

في إطار سعينا إلى إشراك الشباب في تحديد المجالات التنموية ذات الأولوية ومتابعة تنفيذ مشاريع التنمية، قمنا بتطوير أداتين رئيسيتين لإعداد إطار منهجيّ لعملية التشخيص. اقترحنا متابعة ودراسة تنفيذ المشاريع العمومية للتنمية المزمع إنجازها أو في طور الإنجاز أو المنجزة واستخدام النتائج التي تمّ التوصل إليها لتحديد المشكلات أو أوجه القصور التي يتواتر حدوثها في مثل هذه المشاريع لتصوّر التحسينات والتغييرات الضرورية في مجال التصرف على المستوى المحليّ وتقديم تلك الأفكار إلى السلطات المعنية. كما أنّنا جمعنا بين المتابعة والتشخيص التريبي من خلال منهجية التسويق التريبي حتّى يتسنى لنا تحديد مواطن القوّة والعقبات في الجهة وحتى نتمكن على وجه الخصوص من تحديد المحاور التنموية الممكنة فيها. وسوف يتيح لنا ذلك إجراء مقارنة بين أولويات التنمية التي تحددها الدولة وتلك التي يحددها الفاعلون في الجمعيات المحليّة. وتحقيقًا لهذه الغاية أقام المرصد التونسي للاقتصاد مجموعة من الأنشطة التكوينية وأنشطة المرافقة والإشراف تمّ خلالها استخدام أدوات منهجية تمكّن مجموعات من الشباب من ان تمثّل قوّة اقتراح في إطار آليات الديمقراطية التشاركية التي يمكن إرسالها على النطاق المحلي (أنظر الصورة 1).

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



الصورة 2: ورشة التحليل الأولي لنتائج التشخيص التراي ومتابعة الميزانية في الكاف.

تعزيز انخراط الشباب في التنمية الجهوية في البلاد التونسية!

من نحن
المركز التونسي للإقتصاد هو منظمة غير حكومية تهدف إلى توعية المواطنين من خلال تقديم معلومات مستقلة و دقيقة وموثوقة واتخاذ حيل السياسات الاقتصادية وتأثيرها على التنمية. تنطلق منطلقنا بالعامر التالية:
- تحليل السياسات والرهانات الاقتصادية ودراسها.
- تطوير السياسات والرهانات الاقتصادية وعرضها في صورة مطبوعة وسيرة للصحف.
- تعزيز مشاركة المواطنين في الشأن المحلي الاقتصادي من خلال التوثيق وورشات التكوين بهدف فهم الأبعاد الاقتصادية وبالتالي.
أطلق المصدرة التونسي للإقتصاد برنامجا تحت عنوان "تعزيز انخراط الشباب في التنمية الجهوية في البلاد التونسية".
* تم تمويل هذا المشروع من طرف صندوق الأثر المتعددة للتبليط.
ويضم المنظر من المنظر الديموقراطي الذي تشهده البلاد، فإن التغيرات التنوير الذي اندلعت الثورة بسببه لا يزال قائما في الجهات الداخلية المهددة إذ أن هذه الجهات تعاني من تأخرات كبيرة في تنفيذ المشاريع التنموية المحققة لها من قبل السلطات المركزية.
لذلك فإن تعزيز مشاركة الجهات الاجتماعية كمنصة لرفع صوتها مطالبون بالتنمية والتنمية داخل جهاتهم. غير أن عدم الإنخراط لمطالعة التثنية قد زاد من حدة الجهل الشباب من الديموقراطية وبرنامجها، وقد نجد ذلك في عريف ذائع الشباب خلال الانتخابات البلدية في 2018 وضمان ويرة الانخراط.
مشروعنا
نحن نعمل قائمة أن تعزيز مشاركة الشباب بالجهات المهددة في أحد القرارات المتخذة بالتنمية داخل جهاتهم يتوقف على توفر وسائل المشاركة والتأثير والتعاون مع السلطات المحلية وممثليها المنتخبين.
يهدف المشروع إلى بناء جسور بين السلطات العمومية والجمعيات المحلية وخاصة فئة الشباب من خلال تقديم حلول لمطالبهم وشارك مشار الانخراط والصحف لديهم.
الآليات المشروطة
تتبع لائحة من الآليات لتكثيف هذه المجتمعات من الانخراط في متابعة مشاريع التنمية التثنية المتخذة من قبل السلطات المركزية قصد الإقناع على الروية التنموية داخل جهتهم، وتحديد أسباب هذه التأخرات مما يحتمل من الإقناع حلول لمعالجة هذه التأخرات وسفلة روية تنموية تتوافق أكثر مع منطلقاتهم، لذلك فإننا نستخدم منهجيات دقيقة في صناعة المورثة والتشخيص التري.
تتمسك منهجيات تنمية فترات الشباب في الجهات المهددة لتنفيذ مشاريع التنمية داخل منطقتهم وفق أسئلة بنائها وتحديد مقومات التنمية في جهتهم وتعزيز التعاون بين الشباب والسلطات العمومية بهدف النهوض بالتنمية المحلية. وسيف إن شاء الله إلكترونية لتكثيف فضاء لائق، والشان بين الشباب والشعقات المحلية وسفلة نتائج التشخيص التري والمشاريع التنموية الجاري متابعتها ومقررات الشباب في مجال التنمية.
الجهات المستهدفة
يهدف المشروع لتسعين وستهدف الجهات الثلاث التالية: الكاف والقيروان ومدن باصاهاها الأكثر تهديما حسب نتائج مسح التنمية الأول لسنة 2018.
سيف التري على ثلاث مستندات في كل جهة.

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
- جمعية كبار السن بتاجروين
- جمعية حماية البيئة بتاجروين

2. منهجية تنفيذ مشاريع التنمية

تتمثل هذه المنهجية في مجموعة من الخطوات الرامية إلى متابعة المشاريع العمومية للتنمية من حيث تقييم جدواها وتحديد أوجه الخلل فيها من قبيل التأخير في الإنجاز أو تعطله. كما ترمي الخطوات إلى تحديد أسباب أوجه الخلل وتحليلها واقتراح التعديلات الممكنة إن تطلب الأمر ذلك.

ومن ناحية عملية، تتمثل متابعة مشاريع التنمية في قياس التقدم المحرز في الجوانب المالية والتشغيلية لتلك المشاريع. وتمكن هذه الخطوات من متابعة مختلف مراحل التنفيذ فيما يتعلق بالأهداف المعلنة والتمويلات والتقدم الذي تم تحقيقه وكذلك في علاقة بنجاعة التصرف والمتابعة خلال تنفيذ المشاريع وعند الانتهاء من الانجاز.

وهكذا، توفر هذه الأداة جملة من الأسئلة التي تمكن من جمع البيانات الضرورية 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 ذمة الشبان أداة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تتطرق إلى هذه المراحل الرئيسية السبع في دورة حياة المشروع.

ويرمي الجزء الأول الذي يركّز على الأهداف المتوخاة من انجاز المشروع إلى جمع المعلومات المتعلقة بتصوّر وتصميم المشروع كما تمّ تقديمه من قبل الوزارة وهو التصوّر الذي يحدّد الأهداف الكمية والكيفية للمشروع.

أمّا الجزء الثاني المتعلّق بوجاهة اختيار المشروع موضوع المتابعة فهو يتطرق إلى الأسباب التي برزت بها السلطات الحاجة إلى إنجاز المشروع. ويتمثل 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 محلي) والميزانية المخصّصة والطريقة التي يتم بها توزيع مخصّصات الميزانية ودرجة الامتثال لإجراءات الميزانية في تنفيذ مختلف مراحل المشروع.

أمّا مسألة اسناد عقود الانجاز فيتمّ التطرق إليها في الجزء الرابع بما يسمح بالتحقق من مدى احترام المعايير والإجراءات الواردة في مجلة الصفقات العمومية ذات الصلة بالمشروع. ويتمثل الهدف من ذلك في ضمان احترام معايير الشفافية وتكافؤ الفرص وحسن التصرف في المال العامّ علاوة على التحقق من درجة الامتثال للمعايير الواردة في كراس 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 المسؤوليات من حيث تنفيذ المشروع إضافة إلى مستوى التقدم المحرز.

واعتبارا لواقع أنّ التنفيذ وجه معقّد من أوجه المتابعة فسوف نعمل على تحديد المؤسسات المسؤولة عن التنفيذ والدور المنوط بكلّ واحدة منها. كما سوف نركّز على الهياكل المكلفة بالتصرف في الميزانية ومدى إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بهذه الأوجه جميعها.

تتعلّق متابعة المشروع أثناء تنفيذه ومراقبته عند الانتهاء منه بتحديد الإجراءات التي تمّ اتّخاذها للقيام بالمتابعة الفنية والمراقبة العامة 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 الشروع في اتّخاذها حين تسجيل حالات تجاوز أو عدم امتثال خلال الرقابة العامة على المشروع.

وأخيرا، سوف نتحقق 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 مفهوماً جديداً نسبياً. وهو مفهوم يمكن من التطرق إلى مجال التنمية الاقتصادية من خلال إيلاء ديناميّة الفاعلين المحليين واستراتيجية الفاعلين الخارجيين مكانة مركزية في عملية التحليل والفعل.

ومن ناحية عملية، تستند مقارنة الجاذبية إلى المجال المنهجي للتسويق الترابي. فنحن نتحدث هنا عن «مقاربة الجاذبية أو سياسة الجاذبية» التي تتجسّم وتتعرّز من خلال إرساء «استراتيجية للتسويق الترابي» وعلى وجه الخصوص عبر إنشاء «خطة عمل للتسويق الترابي». وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار التسويق الترابي بمثابة «صندوق للأدوات يتكوّن من منهجيات وتقنيات وتحليل للممارسات المتبعة في مختلف أنحاء العالم». ومن منظور أشمل فإنّ التسويق الترابي هو عبارة عن مقارنة منهجية جماعية تسمح ببناء استراتيجية بشكل تدريجي تتم مشاركتها بين الجميع كما تسمح بإنشاء خطة عمل فعّالة بغاية تامين العرض الاقتصادي الداخلي للمنطقة والتأقلم مع طلبات الجمهور المستهدف الخارجي»¹⁶.

ب. مقارنة التسويق الترابي

إنّ مقارنة التسويق الترابي هي مقارنة جماعية بالأساس، فإرساء مقارنة للجاذبية لا يمكن ان يكون أمراً منوطاً بفاعل وحيد أو بقرار من جهة واحدة معزل عن الآخرين، كما لا يمكن أن يتم ذلك وفقاً لرؤى تقليدية للتخطيط الاقتصادي يتم فرضها على إقليم ما. وعلى العكس من ذلك، فإنّ المسألة تتعلق بجهد جماعي يجمع سلسلة كاملة من الفاعلين حول استراتيجية للتسويق الترابي تقوم على فكرة الحوكمة التشاركية.

ويرمي التسويق الترابي إلى بناء رؤية استراتيجية من خلال إبراز موقع اقتصادي واضح المعالم بالنسبة للمنطقة يكون مموقعا ذي مشروعية لأنّه يستند إلى حقائق اقتصادية ومزايا فعلية. إنّ الأمر يتعلق برؤية اقتصادية شاملة على المدى الطويل تأخذ بعين الاعتبار ما تمّ إنجازه من قبل الفاعلين الاقتصاديين المحليين. يتمثل الرهان حينئذ في تامين الدينامية 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 الذهاب أبعد من مجرد تجميع البيانات الإحصائية التي تقدّم وصفا للبنية الاقتصادية المحلية ولا بدّ من فهم كيف تسير الأشياء في الإقليم الترابي وكيف يتعامل الفاعلون الاقتصاديون المحليون فيه: فيما تتمثل توجهاتهم الاستراتيجية وما مدى فريدة وتعقيد بعض المهارات والخبرات، وما مدى قدرتهم على الارتقاء في سلم القيمة وما هي احتياجاتهم فيما يتعلق بالدعم وما هي الأنظمة والشبكات التي تعمل داخلياً ومع الأقاليم الترابية الأخرى وما مدى قدرتهم على اسماع صوت الجهة.

ت. مراحل مقارنة التسويق الترابي



اعتقاد أن هدف المشروع يتمثل في تشجيع ريادة الأعمال على المستوى الفردي. وقد تمّ اطلاع المشاركين على أن الهدف الرئيسي يتمثل أساساً في تشجيع مشاركة الشباب في التنمية المندمجة لمناطقهم/جهااتهم باعتبارها وحدة ترابية. 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 اقتصادية من بين ثلاثين قطاعاً ورد ذكرها خلال تمرين للعصف الذهني. وتتمثل هذه القطاعات التي يمكن أن تساعد الكاف في تحقيق تنمية مستدامة شاملة للجميع فيما يلي: السياحة والسياحة البديلة والصناعات الثقافية وتثمين المنتجات التقليدية وتحويل المنتجات الفلاحية والفلاحة الغائية والمؤسسات الناشئة في المجال التكنولوجي.

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

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

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

لقد مثلت هذه القدرة على التحرك والمرونة في الأداء من قبل المشروع إحدى المفاتيح الرئيسية للمشروع المنجز في الكاف حيث سجّلنا أيضاً تغييراً في المنسّق الجهوي. وقد ساعد هذا الطّابع المرن في الوصول إلى نتائج مرضية في مجال اشراك الشباب من أجل التنمية الجهوية.

انجاز الدراسة المكتبية من قبل الشباب للحصول على المعلومات¹⁸

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 بالتشخيص الترابي في كلّ منطقة من مناطقهم. وقد تمّ توزيع أدلة بحث عملية أعدت لمساعدة الشباب على جمع البيانات عليهم. ومن ثمّ تمّ إدخال البيانات التي تم جمعها في قاعدة بيانات واحدة من خلال رابط رقمي وقّره 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 المنصة الرقمية التي أنشأها المرصد لأغراض هذا المشروع.

جمع المعلومات من خلال المقابلات شبه الموجهة:

كانت هذه الخطوة خطوة مهمة في سياق استكمال البيانات الناقصة والتحقق من بعض المعلومات التي أثارَت 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 الموجهة. وتشمل هذه الصعوبات غياب التعاون من قبل بعض المسؤولين (في قطاعات السياحة، ديوان تنمية الجنوب، البلدية، إلخ) وكذلك المسافة التي تفصل الشباب عن الإدارات الجهوية الواقعة في مدنين.

تمّ القيام بمرحلة تحليل البيانات على جزئين

تمّ إجراء تحليل أولي حاولنا من خلاله استخلاص استنتاجات تحليلية وتحديد أي بيانات غير متوفرة. أما 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 سنشرها تحت العنوان 4).

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

¹⁸ الانجاز:

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

إعداد التقارير: يهدف إعداد هذا التقرير إلى تقديم نظرة عامة شاملة عن المهمة التي اضطلعنا بها، ولا سيما من خلال استعراض سير انجازها ومنهجيتها والدروس المستفادة منها. وإضافة إلى هذا، يتناول هذا التقرير النتائج الموزعة وفقا لمختلف مخرجات عملنا، علاوة على توصياتنا فيما يتعلّق بمراحل المشروع التالية.

V. النتائج

1. النتائج المتعلقة بمتابعة تنفيذ مشاريع التنمية

قام المشاركون في هذه التجربة بمتابعة خمسة عشر مشروعًا تنمويًا عموميًا تم انجازها في المنطقة المشمولة بالدراسة، وهي «الكاف الغربية والكاف الشرقية وتاجروين» (انظر الجدول 1).

تم اختيار هذه المشاريع استنادا إلى مجموعة من الوثائق الرسمية التي تتضمن قائمة بالمشاريع التّنويّة العموميّة خلال الفترة الممتدّة بين سنتي 2016 و2020. وقد وقع الاختيار على هذه المشاريع بطريقة تجمع من ناحية بين المشاريع الجديدة والمشاريع القديمة، ومن ناحية أخرى بين المشاريع قيد الانجاز والمشاريع التي تمّ الانتهاء من انجازها، والتي أشرفت عليه وزارات مختلفة. وتمثّل الهدف من ذلك محاولة تبيّن الصّورة كاملة فيما يتعلّق بسير تنفيذ المشاريع التّنويّة الحكوميّة.

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 تتولى 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 الصناعيّة	4.634 مليون دينار	2018	إنشاء وإقامة مناطق صناعية مجهزة بالمستلزمات الضرورية لتنفيذ المشاريع الصناعية	التأخير في تعيين مسدي الخدمة المسؤول عن ربط المنطقة الصناعيّة بشبكة 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 الدراسات بالفعل	
اقتناء معدات صحية في منطقة الكاف كجزء من عملية 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%_

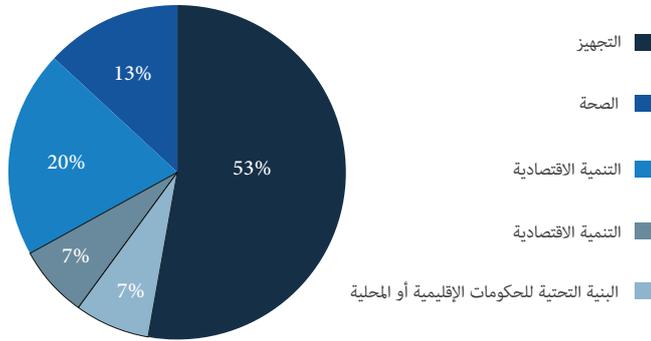
تقدّم بنسبة 20%	من تنفيذ جمعية ميوزيوم لاب وبلدية الكاف	ثمين التراث، انجاز هذا المشروع سوف يوفّر مئات مواطن الشّغل، ويطلق ديناميّة جديدة للتنمية السياحية مع مضاعفة مشاريع الاقامات، الترميم، التنشيط.	2013	600000 دينار	وزارة السياحة وزارة الثقافة	مدينة الكاف	تطوير المسلك السياحي في مدينة الكاف
100%	تمّ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

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

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)

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



أ. عقبات النفاذ إلى المعلومات

تبرز مشكلة النفاذ إلى المعلومات كإحدى المشكلات التي تشترك فيها كلّ المشاريع. فبغضّ النظر عن المشروع فإنّ المعلومات المقدّمة غالباً 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 أمراً صعباً. ورغم الجهود المبذولة لاستعمال الإطار القانوني حول النفاذ إلى المعلومة (القانون الأساسي رقم 2016-22 المؤرّخ في 24 مارس 2016 المتعلق بالنفاذ إلى المعلومة) فإنّ كلّ طلبات النفاذ التي تقدّمنا بها ووجهت بالصّمت من قبل الإدارات المعنية. كما لاحظنا غياب الوثائق التي تحدّد المبلغ الإجمالي للمشروع أو أهدافه على المستوى الجهوي أو عدم تقديمها وذلك بغضّ النظر عن المشروع التنموي 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 مشروعاً تنموياً تمت متابعته في إطار هذا العمل، سجّل تأخير في الإنجاز بالنسبة لأحدى عشر مشروعاً فيما يتعلّق بالوصول للأهداف المحدّدة. وتتراوح هذه السّمة الحاضرة باستمرار في الجهة بين سنة من التّأخير (المنطقة الصناعية بوادي الرمل) وإحدى عشر عاماً من التّأخير (مشروع مضمار ألعاب القوى بالمعهد العالي للرياضة بالكاف). وتشير محاولتنا لفهم هذه الظاهرة إلى أن الأسباب الرّئيسية تتمثّل في تغيير المقاول المكلف بالأشغال والصّعوبات المتعلّقة بالتمويل أو الدّفع والإجراءات الإدارية المتعلّقة بإطلاق طلبات العروض. ومن الأمثلة على هذا التّأخير ما حدث اثناء انجاز مشروع تهيئة السّوق المركزيّة بالكاف الغربيّة الذي تمّ إطلاقه في سنة 2013 في حين لم يرى طلب العروض الثّور 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.

وحيث توجّهنا بالسؤال للمسؤولين الإداريين حول الأسباب التي دعت إلى التخطيط للمشاريع محل المتابعة، تلقى الشباب إجابات تبرّر إنشاء 50% من المشاريع المذكورة بالحصول على تمويل من جهة مانحة خارجيّة أو من قبل الحكومة.

ومن ناحية أخرى، تجدر الملاحظة أنّ 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 وصحّيّ وسياحي. فلنأخذ على سبيل المثال مشروع «تهيئة المسلك السياحي لمدينة الكاف» الذي احتزمت في إنجازها الآجال. ويتمّ تنفيذ هذا المشروع بالشراكة بين البلدية وإحدى الجمعيات في الكاف وهو فكرة نشأت من ضغط المجتمع المدني المحليّ بغاية تنمية التراث والترويج للسياحة في الجهة. كما يمكن أن نذكر مشروع المشاركة في ربط 50 بئراً بشبكة الكهرباء في كامل منطقة الكاف، وهو مشروع تمّ الفراغ من إنجازها وكانت قد تمّت برمجته بطلب من المجلس الجهوي للفلاحين. وأخيراً وليس آخراً، لنذكر مشروع بناء قسم الاستعجالي بالمستشفى الجهوي بالكاف وهو مطلب ملحّ للمواطنين بلغت نسبة التقدّم في إنجازها 96% في سنة 2022. ويبدو من خلال هذه المعطيات أن تبني المجتمع المحلي للمشروع ودفاعه عنه يسهّل من عملية الإنجاز.

ث. إشكالات التصرف

توزيع المسؤوليات

إنّ مشكلة توزيع المسؤوليات بين مختلف الهياكل الإدارية تؤثر تأثيراً سلبياً على المشاريع العمومية للتنمية. فعلى سبيل الذكر لا الحصر، بقي مشروع إنشاء مسرح للهواة الطلق في القصبة معطلاً لثلاث سنوات بسبب الخلافات حول تقاسم الأدوار في مجال التصرف ومتابعة التنفيذ بين الولاية (المجلس الجهوي) والبلدية والوكالة الجهوية للتراث. ومن بين الأمثلة الأخرى مشروع تهيئة وتدعيم أساسات معهد الدراسات التطبيقية في الانسانيات في الكاف الذي يواجه إشكالات مماثلة حيث لم يقع تحديد الأدوار المنوطة بكلّ من الإدارة الجهوية للتجهيز والولاية وإدارة المعهد تحديداً دقيقاً. ووفقاً للجنة المتابعة صلب الولاية، قام كلّ طرف بعرض تصوّره للدراسة ممّا أدّى إلى إعاقة إنجاز الدراسة النهائية وتعطيل إنجاز المشروع منذ سنة 2015.

مشكلة اللامركزية

لاحظنا خلال القيام بعملنا أنّ اللامركزية لا تزال أمراً بعيد المنال. فإلى حدّ اليوم لم تقع صياغة خارطة طريق لتوزيع المسؤوليات بين الهياكل المركزية والجهوية كما لا تتوفر مجموعة من الإجراءات الواضحة والمفضّلة. فلا تزال الإدارات مجبرة على اتخاذ القرارات على المستوى المركزي. ومن بين الأمثلة على ذلك مشروع إنجاز مسرح الهواة الطلق بالقصبة حيث كان على ولاية الكاف مراسلة وزارة الثقافة انطلاقاً 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 ولكنها ينبغي أن تبني على مسؤوليّة مشتركة بين مختلف المتدخلين في سياق نظرة واضحة للتنمية وحوكمة رشيدة وتوزيع مثالي للموارد البشريّة والماليّة ولا مركزية ناجعة.

تضارب الاختصاصات وغياب التنسيق

يتطلّب تنفيذ المشاريع العمومية للتنمية عموماً تدخّل عديد الأطراف: الإدارة والبلديات ومكاتب الدراسات، الخ. ومن الأهمية بمكان النجاح في تنسيق جهود جميع الفرق العاملة في المشروع والمتدخلين فيه مع توطيد عرى التعاون فيما بينهم. إنّ غياب التعاون وضعف التنسيق يمكن أن يؤدّي إلى ظهور خلافات وإلى تأخير الإنجاز كما هو الحال بالنسبة لمشروع «المساهمة في تحسين المسكن للعائلات المعوزة والعائلات ذات الدخل المحدود» وهو مشروع يهّم 208 من العائلات أو مشروع «إنشاء مسرح للهواة 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 الإدارية

لإجراءات:

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

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

المسائل العقارية:

كما لاحظنا خلال إنجازنا لهذا العمل أن المشكلات المتعلقة بالأوضاع العقارية والروتين الإداري فيما يتصل بحل تلك المشكلات، يمكن أن يؤثر بشكل كبير على تقدم إنجاز مشاريع التنمية. وبالفعل، فقد تأخر إنجاز 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 التقدّم في إنجاز هذا المشروع ما يقرب من 70%، لكن النزاع مع المواطنين أخر استكمالها. وكمثال آخر، فإنّ قطعة الأرض المخصصة لتنفيذ مشروع بناء مسرح للهواء الطلق في القصبة مستغلة بالفعل في شكل مساكن من قبل مواطنين. وقد اتخذت البلدية قراراً بهدم المنازل المبنية دون صفة على هذه الأرض، إلا أنها ووجهت من قبل المواطنين الذين منعوها من تطبيق هذا القرار.

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

ح. قلة كفاءة الموارد البشرية المكلفة بإدارة المشروع

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

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

إنّه من المهم للغاية تعزيز دور الإدارات الجهوية والمحلية في التصرف 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 التنفيذ السليم للمشاريع التنموية.

عدم وجود تكوين إضافي للأعوان المحليين للتعاطي مع الاختصاصات الجديدة للسلطات المحلية

خ. قلة الموارد البشرية المكلفة بإدارة المشروع

ثمة نقص كبير في الموارد البشرية صلب بعض الإدارات وحتى البلديات. ولا يساعد تدني نسبة التأطير وهو سمة غالبية لدى جميع البلديات في تنفيذ المشاريع ومراقبتها، فعلى سبيل المثال ووفقاً للأرقام التي نشرتها وزارة الشؤون المحلية في سنة 2020، تبلغ نسبة التأطير في بلديات الكاف 9.96% وتاجروين 9.18%¹⁹. ولا تتوفّر العديد من البلديات سوى على مهندس أو مهندس معماري واحد لا أكثر، وقد لا تتوفّر على أي منهما لدراسة ملفات رخص البناء أو مراقبة سير العمل في الحظائر. وقد أدى ذلك إلى زيادة هامش الخطأ وإلى مفاومة خطر حدوث اشكالات أثناء تنفيذ المشروع كما هو الحال بالنسبة للمشاريع التي ذكرناها آنفاً. ومن جهة أخرى، تفتقر هذه البلديات إلى الموارد المالية الضرورية للوفاء بالتزاماتها المتعددة في مجال المتابعة. فخلاصة القول إن الافتقار إلى التنسيق بين المؤسسات، والروتين الإداري، ونقص الكفاءات والوسائل والموارد البشرية هي من بين المعوقات الرئيسية لتنفيذ المشاريع التنموية العمومية.

¹⁹ بوابة السلطات المحلية، الموارد البشرية للبلديات مع نسبة التأطير، أرقام جانفي 2020. Ressources humaines des municipalités avec taux d'encadrement collectiveslo- بوابة الجماعات المحلية (cales.gov.tn)

د. مشاكل مع مسدي الخدمات الذي وقع عليه الاختيار

نقص كفاءة مسدي الخدمة:

وعلى وجه العموم، فإنّه من النادر أن يتم إيقاف العمل في مشروع ما بسبب مشكلة واحدة، ذلك أنّ المشاكل التي تواجهها مشاريع التنمية هي مشاكل معقدة: فلنأخذ على سبيل المثال مشروع بناء قسم استعجالي جديد ومخبر للتحاليل ومركز للأشعة بالمستشفى الجهوي في الكاف. فمن ناحية، نحن نواجه في هذه الحالة مشكلة كفاءة مقدم الخدمة الذي لم يأخذ الموارد المالية بعين الاعتبار. كما أنّه لم يتمكن من الحصول على قروض وازداد وضعه سوءاً بسبب تجميد حساباته البنكية. ومن ناحية أخرى، فإننا نلاحظ وجود نقص في متابعة ملف مزود الخدمة من قبل الولاية أو أنّ خطأ ما قد ارتكب في اختيار طلبات العروض.

حاولنا خلال هذه الدراسة فهم المشكلة المتعلقة بالكفاءة والتي تتكرر في العديد من المشاريع. وقد خلصنا إلى أنّ مشكلة الكفاءة مرتبطة، فيما هي مرتبطة، بالروتين الإداري. وبالفعل، فإن الأموال المخصصة لمشاريع التنمية تسجّل تأخيراً متكرراً في صرف الأقساط. ويعزى هذا التأخير بشكل رئيسي إلى الإجراءات الإدارية البيروقراطية والمطولة وهو ما يؤدي، من ناحية، إلى التأخر في الانجاز، ومن ناحية أخرى، إلى تفاقم عزوف المقاولين عن المشاركة في طلبات العروض، خوفاً من التورط في هذه التعقيدات والتأخير في سداد الأقساط من قبل الإدارة.

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

مشكلة مع المزود الذي وقع عليه الاختيار	المشكلات المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية المخصصة لإدارة المشروع								المسائل الإدارية	إشكالات التصرف					المشروع التنموي / المنطقة
	التأخير في صرف الأقساط المستحقة لفائدة المزودين بالخدمة	نقص الكفاءة لدى مسدي الخدمات	غياب وسائل المتابعة	غياب التكوين التكميلي للأعوان المحليين على الاختصاصات الجديدة المسندة للجماعات المحلية	توفر موظفين لهذا النوع من المشاريع وتسجيل شغور في الهياكل التابعة للمكلف بالتنفيذ	غياب الكفاءات أو المتخصصين في الإدارات الجهوية أو السلطات المحلية	عدم كفاءة المسؤولين عن تنفيذ المشروع ومتابعته	قيود أخرى		القضايا العقارية	الإجراءات	مخاطر أو قيود خارجية غير متوقعة	تضارب الاختصاص أو عدم التنسيق	نقص الموارد البشرية المخصصة لإدارة المشروع	
	-	-	-	-	-	-		+++	++	+	++	++	+++	+++	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

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

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 الغربية بنسبة 10% بين عامي 1994 و2014.

ووفقا للمقابلات التي أجريت مع مختلف الفاعلين²¹، فإن الأسباب الرئيسية لهذا الأمر تعود إلى تهالك البنية التحتية والغياب شبه التام للخدمات الحيوية الأساسية تقريبًا.

وعلاوة على ذلك، فإن حديثنا إلى العديد من المسؤولين الذين التقينا بهم قد أظهر قدرًا من التشاؤم 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 الـ15 الماضية هو استمرار لديناميكية الإقليم الترابي. وحتى إن ركزنا على مدينة الكاف فسوف نرى منذ عام 2013 اتجاهين متناقضين بين الكاف الشرقية والكاف الغربية. فالمنحى السائد في جهة الكاف التي هي مجموع هاتين المعتمديتين، هو بالأحرى منحى للاستقرار السلبي الذي لا يخلق فرص عمل جديدة مباشرة وغير مباشرة للشابات والشبان من سكان الكاف.

وعلى أية حال، فإن الديناميات الديموغرافية والاقتصادية لإقليم الكاف لها تأثير سلبي على المناخ الاجتماعي والاقتصادي. ويمكن للمشاريع التنموية واسعة النطاق أن تعكس التوجّه فيما يتعلّق بصورة الإقليم داخليًا وخارجيًا 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 التونسية أو بالجزائر بطرق سريعة تسهل وصول المسافرين ونقل البضائع. وبما أن الكاف تفتقر أيضا إلى مطار أو منصات لوجيستية مخصّصة فقد فقدت أهميتها كنقطة عبور لآلاف الزوار الجزائريين، الذين يفضلون اليوم الدّخول عبر غار الدّماء والطريق السريعة أ3. وقد بلغ عدد الجزائريين الذين دخلوا تونس عام 2020 عبر جندوبة 22110446 (نقطة عبور واحدة، عين ملولة)، بينما لم يتجاوز هذا العدد 922285 شخصًا لمن دخلوا عبر الكاف (نقطتا عبور ساقية سيدي يوسف وقلعة سنان).

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

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

الخارطة (4): موقع الكاف بالنسبة إلى الحدود الجزائرية



ولنصف إلى هذا النقص في البنية التحتية للطرق ضعف البنية التحتية السياحية. فلا يزيد تصنيف كل 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 المعتمدين (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 الغربية، التي أنشئت في عام 1975، فمن بين 158 مقسما تم تخصيصها لم تسج أي وحدة صناعية نشطة في عام 2020 وفق تقرير أعد من قبل ديوان تنمية الشمال الغربي.

أمّا البنية التحتية التكنولوجية وبنية البحث والتطوير في مدينة الكاف فهي محدودة للغاية، كما هو الحال بالنسبة لمعظم المناطق الداخلية من البلاد. وقد ظلّ عدد الطّلاب في الجامعات التي تم تأسيسها في هاتين المعتمدين مستقرًا لمدة ناهزت العشر سنوات (متراوحا بين 5200 و5500) مع تناقص عدد الملحقين بدراسات علوم الاعلامية والفلاحة وزيادة الطلاب في مؤسسات التربية البدنية والعلوم الإنسانية. وقد مثل 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 الجامعية التي تدرّس مناهج في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات²³. كما يوجد أيضًا فضاء رقمي يهدف إلى أن يكون بمثابة حاضنة لمشاريع المؤسسات الناشئة. 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.

وعلى الرغم من جميع نقاط الضعف المذكورة من حيث البنية التحتية والهجرة الداخلية، فإن هذه المنطقة تتوفر على إمكانات مهمة وأساسية 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 المنطقة²⁴ مثل القصب والدير ومائدة يوغرطة وضحيد سيدي بو مخلوف، يمكن أن تشكل جميعها منتجات سياحية جذابة، بالإضافة إلى المنتجات المحلية والحرفية.

أمّا الميزة الثانية التي لا جدال في قيمتها فهي المتمثلة في الثروة الطبيعية للكاف (الشرقية والغربية) حيث تبلغ نسبة الأراضي القابلة للاستغلال 92% من المساحة الجمالية للاستغلال متروحة بين الأراضي الصالحة للزراعة (43706 هكتارا) والغابات (11732 هكتارًا) والمراعي (1865 هكتارًا). وتتوزع مساحة المقاطع الفلاحية 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 جبلية توفر احتياطيًا مائيًا ويمكن أن تشكل وجهة سياحية جذابة لتطوير السياحة البيئية.

يقدم الجدول أدناه تحليل نقاط القوة والضعف الموضحة أعلاه، فضلًا عن الفرص والتحديات التي قد تنشأ عنها:

²³ مقابلة مع ولاية الكاف أجرتها مجموعة البنية التحتية

²⁴ مكون تكميلي في منهجية CERISE *REVAIT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> تناقص رأس المال البشري بسبب الهجرة البنية التحتية اللوجستية والتكنولوجية والاقتصادية المتقدمة وغير الجذابة نسيج ضعيف ومحدود الحجم لا يحقق نموًا لريادة الأعمال خدمات احترافية محدودة للغاية خاصة لفائدة باعثي المشاريع الجدد غياب إجراءات جماعية مهيكلة حد أدنى من البنية التحتية للسياحة والترفيه
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> الانفتاح على السوق الجزائرية لتصدير المنتجات التونسية الارتباط بالطريق السيارة 3 استغلال موارد المناجم بطريقة مسؤولة بيئياً واجتماعياً 	<ul style="list-style-type: none"> تفاقم انخفاض عدد السكان تناقص مستمر في عدد الشركات التراجع المستمر في القدرة التنافسية مقارنة بالمناطق المجاورة الاستهلاك المفرط لاحتياطات المياه

إقليم تاجروين

تقع معتمدية تاجروين في وسط ولاية الكاف شرق نهر واد ملاق الذي يفصلها عن معتمدية ساقية سيدي يوسف. أما من حيث المساحة، فهي ثاني أكبر معتمدية باعتبار أنها تملك 66857 هكتاراً منها 92% من الأراضي الزراعية. وفي الواقع، فإن مساحة الكساء الغابي بتاجروين تبلغ 12655 هكتاراً وتعدّ المعتمدية 46302 هكتاراً من الأراضي القابلة للاستغلال في زراعة الحبوب والخضراوات والأشجار المثمرة. يبلغ عدد سكّان معتمدية 27256 نسمة²⁵ كان متوسط أعمارهم 36.1 سنة في عام 2014. ويعدّ 42.8% من هؤلاء السكان سكّاناً نشطين حيث يبلغ معدل البطالة 20% في المعتمدية، ولكن عند تدقيق النّظر، فسوف نلاحظ أنّ الاختلافات بين الجنسين وكذلك بين المناطق الريفية والحضرية اختلافات كبيرة للغاية، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3): معدّلات البطالة في تاجروين²⁶

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

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 تتوفر المعتمدية على منطقة صناعية (واد الرّمّل)، وهي منطقة أنشأتها الوكالة العقارية الصناعية في عام 2011 على مساحة 10.5 هكتار مقسمة إلى 28 مقسماً منها 15 مقسماً مسندة بالفعل. ومع ذلك، فإن المنطقة الصناعية لا تضم سوى أربع وحدات نشطة متخصصة في الصناعات الغذائية والصناعات في قطاع ICCV²⁷.

وتجدر في هذا الصّدّد الإشارة أيضاً إلى أن نسيج ريادة الأعمال في هذه المنطقة يتشكل أساساً من شركات متناهية الصّغر وأخرى صغيرة ومتوسطة. 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. وفقاً للتقرير الاحصائي حول الكاف الذي نشره ديوان تنمية الشمال الغربي، فإن الشركة الصناعية الثانية

²⁵ عدد السكان في عام 2020 وفقاً 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 مواطن 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 كم²⁸) كما ان عدد المسالك المعبّدة التي تربطها بالطريق الرئيسي جعلها تحلّ في المركز الثاني (51.8 كم). وتتوفّر تاجروين على مجموعة من الموارد الطبيعية²⁹ 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).

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

²⁹ مقابلة مع ولاية الكاف بتاريخ 21/4/10

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

ولتحقيق التنمية المستدامة، يدافع الفاعلون المحليون عن نهج تشاركي ومسؤول. ذلك أنه «لتحقيق سيناريو أفضل، لا بد من تحديد أسباب هشاشة التنمية في المنطقة، والمحاسبة (المساءلة) وتحديد البدائل التنموية بمشاركة الشباب، والتحدث إلى المستثمرين الذين غادروا الكاف لتحديد أسباب الظاهرة وعقد مجلس وزاري في المنطقة بمشاركة رجال الأعمال³⁰». وفي سياق متصل، 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 المنظم ودعم الباعثين الشباب، وخاصة أبناء المنطقة منهم³¹».

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

³¹ مقابلة مع نقية الحرفيات بتاجروين بتاريخ 21/7/21

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 الإمكانيات الكامنة في معتمدية تاجروين في الجدول التالي:

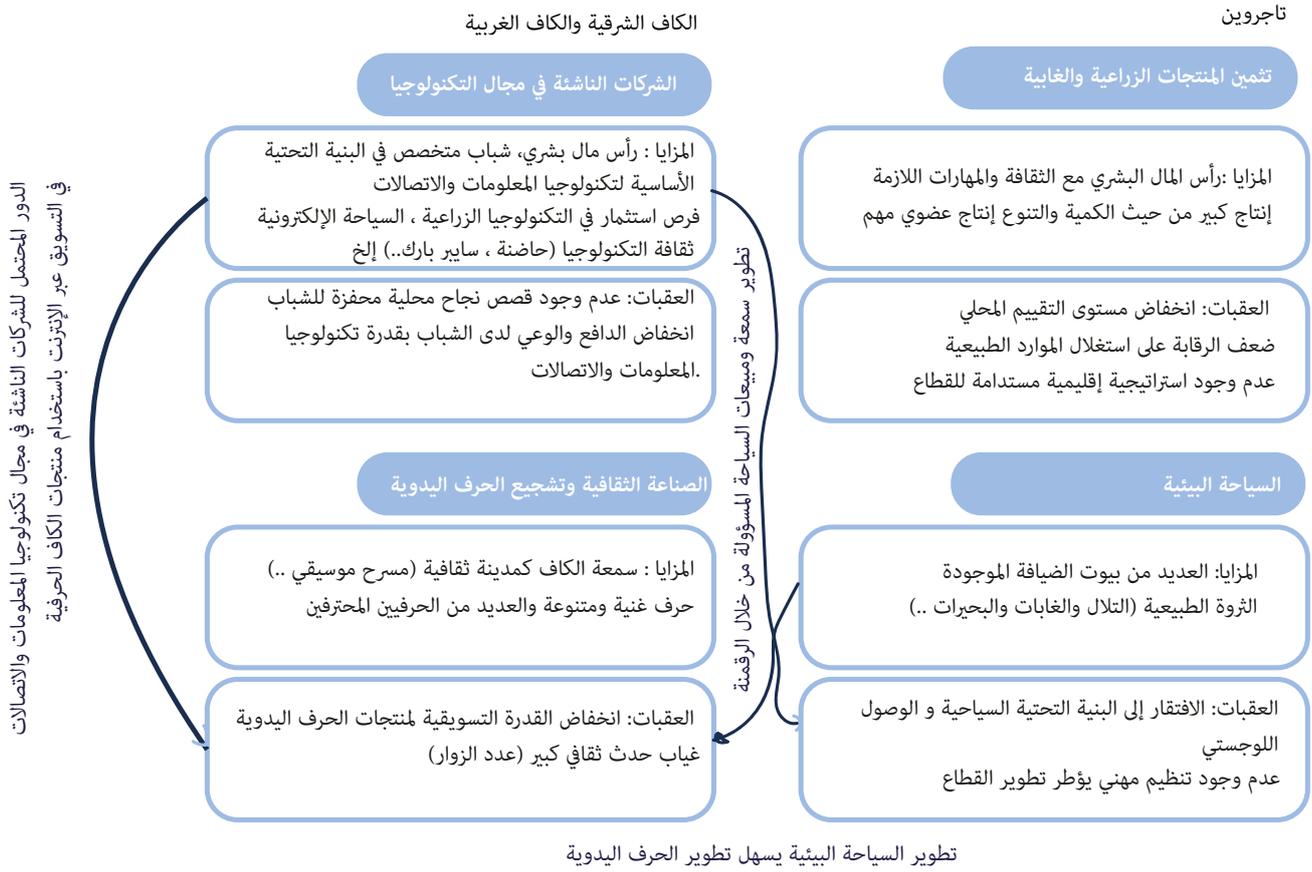
³² مقابلة مع رئيس جمعية البيئة بتاجروين بتاريخ 21/09/13

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> معتمدية فلاحية بامتياز³² 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 المحليين بالقيام بتسويق الترابي (للإقليم الترابي ومنتجاته وخدماته)
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> إنشاء العديد من الشركات في قطاع الصناعات الغذائية برنامج للمسؤولية المجتمعية لشركة اسمنت أم الكليل الانفتاح على السوق الجزائرية لتصدير المنتجات التونسية إنشاء بيوت ضيافة ودوائر سياحية بيئية في المنطقة 	<ul style="list-style-type: none"> 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 الأسمت 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 وضحنا 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 6: قطاعات أقاليم الكاف و التفاعلات فيما بينها



ب. تحديد القطاعات المحتملة للتنمية
تثمين المنتجات الفلاحية وتحويلها (تاجروين)

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> • أراضي فلاحية شاسعة وانتاج متنوع • توافر رأس المال البشري والكفاءة في النشاط الفلاحي 	<ul style="list-style-type: none"> • انخفاض إنتاجية زراعة الحبوب • قلة توافر المهارات العالية في هذا المجال (مهندسون زراعيون، علماء أحياء، إلخ) • مشاكل التخزين ونقص سعة التعليب
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> • إنشاء شركات غذائية فلاحية كبيرة • ترويج أفضل لزيت الزيتون المحلي مع وضع العلامة ووحدات التعليب والتعليب وضع خطة إستراتيجية تراعي كفاءة استغلال المياه 	<ul style="list-style-type: none"> • 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، مما 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 المعتمدية الثانية من إجمالي 12 معتمدية تنشط في هذا القطاع.

وبينما لا تزال الفلاحة في تطاوين تعتمد في معظمها على تقلبات هطول الأمطار من سنة إلى أخرى فإن قلة من أراضي المعتمدية (1874 هكتار) هي أراضي سقوية.

يهدف هذا القطاع إلى:

تجميع وزيادة كفاءة الإنتاج الحالي للحبوب في هذه المعتمدية (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 المخصصة والموارد المائية المتوقّرة أن تحقّق نتائج أفضل. تنويع وتعزيز الإنتاج من خلال العمليات التي تخلق قيمة مضافة مستدامة وصديقة للبيئة بالنسبة للطماطم (مثل التجفيف) والزيتون (مثل التعليب).

الجدول (4): مقارنة بين تكلفة الطرق الرئيسية لتحويل مادة الطماطم ومردوديتها

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 دنائير / كغ	11 دينار

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن 90% من الإنتاج الوطني الحالي للطماطم المجففة مخصص للتصدير إلى سوق واحدة (إيطاليا)، مما أدى إلى قدرة تفاوضية ضعيفة للغاية فيما يتعلق بالأسعار. ووفقا لدراسة اجريت حديثا³³ في إطار مشروع PAMPAT³⁴ فإن متوسط ما تدفعه إيطاليا 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 المورد من الصين.

وبالمثل، فإن لقطاع الزيتون قدرة شبه منعدمة على التطور ذلك أن معصرة زيت واحدة كان تزاؤل

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

³⁴ PAMPAT: مشروع الوصول إلى الأسواق للمنتجات الغذائية والمنتجات المحلية الذي تنفذه منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.

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

تكمن أهمية هذا القطاع في رأينا في جوانبه المستدامة والحيوية. 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 إنتاجية أفضل سوف يقلل 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 ظل ضعف استغلال الأراضي المتوفرة وقلة التشجيع والدعم للفلاحين في منطقة الشمال الغربي من البلاد. وبسبب غياب الاهتمام الاستراتيجي خاصة من قبل السلطات المحلية والمركزية إزاء هذا القطاع، لن يكون من الممكن لسكان تاجروين، مثلهم في ذلك سكان المعتمديات والولايات المجاورة أن يحققوا نتائج أفضل بما قد يكبد البلاد خسائر مالية 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 الفلاحية بتاريخ 22/09/22

ت. الفلاحة الغابية - تاجروين 35

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> مساحة غابية كبيرة تنوع المنتجات الغابية الخبرات الناشئة في مجال تحويل النباتات العطرية والطبية والزيوت الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> غياب استراتيجية مشتركة لتنمية وحماية الثروة الغابية ضعف القدرة على تسويق منتجات القطاع الموارد البشرية غير المدربة (تقنيات حماية الغابات، جودة المنتج، الوصول إلى الأسواق)
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> هيكله النشاط لتعزيز تنمية الفلاحة الغابية المستدامة. هيكله الفاعلين في القطاع في الهيئات المهنية (مجمعات التنمية الفلاحية، الشركات التعاونية للخدمات الفلاحية، النقابات، التعاونيات، إلخ). 	<ul style="list-style-type: none"> الإفراط في استغلال موارد الغابات التلوث و / أو الانجراف الحرائق. المديونية المفرطة وعدم قدرة الفلاحين على السداد

تمسح الغابات في تاجروين ما لا يقل عن 12655 هكتارا. إلا أن مقارنة هذا الرصيد الغابي بالإنتاج في سنة 2020 يظهر استغلالا شبه معدوم لهذا الرصيد، 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 الغابية في تاجروين

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

ومع ذلك، فإن معتمدية 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 إنتاجه 40 طنًا سنويًا، تستحق أن تحظى بمكانة خاصة في التسويق الترابي للمنطقة بأسرها.

يمكن تركيز وحدات التثمين لمختلف منتجات الغايبة 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. أما الوحدة التي انطلقت في النشاط في المنطقة فهي وحدة متخصصة في الرخام.

ث. السياحة المسؤولة (الكاف الشرقية والكاف الغربية):

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> الموقع الاستراتيجي بين تونس والجزائر الثروات الطبيعية والمواقع الأثرية الأحداث الثقافية ذات السمعة الوطنية 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف البنية التحتية (طرق، فنادق، مناطق ترفيهية، خدمات صحية وتجارية لخدمة الزوار، إلخ). ضعف التسويق الترابي للمنطقة كوجهة سياحية ثقافية
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> سياحة القرب للجزائريين (خاصة في حالة القدرة على تلبية احتياجات الجزائريين (عيادات طبيّة، فنادق، إلخ) إنشاء وحدات سياحية جديدة تقدم خدمات عالية الجودة بقدرة تسويقية 	<ul style="list-style-type: none"> أزمة صحية أو أمنية سمعة سيئة للوحدات السياحية القائمة بسبب غياب الرقابة على جودة خدماتها (انظر الصور على اليسار) تطوير الخدمات اللوجستية والسياحة للمناطق المنافسة المجاورة (الطريق السريع والفنادق وما إلى ذلك)

لا يزال النشاط السياحي والبنية التحتية في الكاف دون المأمول. ويتراوح عدد الليالي المقضاة سنويا بين 6200 في عام 2017 ليلبغ ذروته في عام 2019 بعدد ليال بلغ 11.150 بمعدل نسبة إشغال تبلغ حوالي 7% خلال نفس الفترة.

لا توجد منشآت سياحية 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 بالذات، فإننا نعتبر أن الإمكانيات السياحية للكاف (الشرقية والغربية) يمكن أن تكون مدخلا لتطوير العرض السياحي المسؤول (دور الضيافة، خدمات التنزه، الجولات المصحوبة بمرشدين للمواقع الطبيعية والأثرية، إلخ) من حيث الكم والكيف. وفي الواقع، فإنّ الطاقة الاستيعابية الحالية لبيوت الضيافة محدودة للغاية (60 سريرا). 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 تهديداً في حين أن زيادة عدد وتنوع الخدمات يمكن اعتباره من قبيل الفرص. ولا يفتقر القطاع إلى الإمكانيات 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 الثقافية³⁶.

³⁶ «تتوفر لدينا كل مقومات نجاح السياحة البديلة والثقافية»

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

ج. الصناعة الثقافية والنهوض بالصناعات اليدوية (تاجروين)

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> المواقع التاريخية والأثرية سمعة الكاف كمدينة سياحية الشخصيات الفنية والثقافية في المنطقة 	<ul style="list-style-type: none"> غياب مهرجان فنون دولي يرتاده عدد كبير من الزوار غياب البنية التحتية السياحية القادرة على دعم تنمية هذا القطاع ضعف التسويق والترويج للمنتجات الحرفية
الفرص	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> استئناف النشاط السياحي وهو ما يمثل دفعا للقطاع الثقافي توافر الموارد البشرية والمالية القادرة على تطوير التسويق الإقليمي للثقافة الكافية الثقافية متعددة الحضارات 	<ul style="list-style-type: none"> أزمة صحية حوادث أمنية

يبلغ عدد الحرفيين الحاصلين على بطاقة احتراف أربعة وأربعين حرفياً في ولاية الكاف يباشر سبعة عشر منهم نشاطهم في مدينة الكاف أساساً 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 مجرد الاعتماد على السياحة. ولا يزال تطوير التجارة الإلكترونية الذي يمكن أن يتم من خلال التعاون مع قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أمراً غير ذي أولوية في الكاف. وفي انتظار مثل هذا التآزر بين القطاعين التكنولوجي والحرفي، سوف يكون من المهم تعزيز الفرص وخلقها لفائدة الحرفيين والحرفيات في الكاف من خلال الفعاليات الثقافية والفنية. وتشتهر الكاف بمهرجان سيكا جاز ومهرجان المسرح الذي يدوم 24 ساعة وهي فعاليات مهمة في سبيل إرساء سياحة ثقافية. إن التراث التاريخي وتعاقب الحضارات على هذه الولاية هي أيضاً من بين نقاط القوة المهمة لبناء صورة جهوية قائمة على الهوية الثقافية.

3. هل تدعم المشاريع التنموية العمومية مبادرات الفاعلين المحليين؟

هل تدعم المشاريع التنموية العمومية مبادرات الفاعلين المحليين

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

وبالفعل وكما هو مبين في الرسم 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 آفاقاً جديدة أمام المجتمعات المحلية، سيما إذا تعلق الأمر بشبان من الجنسين يبحثون عن العمل أو فرص الترفيه. ونحن نرى أن هذه المشاريع لا تمكّن من معالجة خطر التناقص التدريجي للسكان.

وفي خضمّ هذا السياق، نلاحظ أن بعضاً 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 تسمين 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 ملاق الجديد.

من المهمّ أيضاً أن نلاحظ أن بعض القطاعات الحيوية للتنمية الجهوية في الكاف لا يبدو أنها تثير انتباه

المخططين من المستوى المركزي من حيث أنه لا توجد مشاريع تلبي 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.

أخيراً، وكما هو موضح في الرسم البياني (8)، يمكن للقطاعات أن تتفاعل فيما بينها. وسوف ندرس تلك القطاعات بالتفصيل لاحقاً.

الإمكانات التنموية للقطاعات الاقتصادية

• الروابط بين القطاعات

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

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

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

ويمكن للتجارة الإلكترونية وتعزيز التواجد الرقمي أيضاً أن يمثل قوة دفع للفلاحين والحرفيين الذين يروجون المنتجات الغريبة (الإكليل الجبلي، والزيت العطرية، والعسل)، إلخ.

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

• إمكانات تطوير القطاعات

حتى تتمكن من تصنيف القطاعات وفقاً لإمكاناتها التنموية قمنا باستخدام المصفوفة التي اقترحها غولين (2015) بالتوازي مع منهجية CERISE REVAIT الخاصة به.

وكما هو مبين في الجدول التالي، فإن 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 الغريبة والنباتات العطرية والطبية كقطاع ذي نمو بطيء وثابت
- تشهد السياحة البيئية والسياحة المسؤولة نمواً مع إمكانات واعدة
- تتمتع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كقطاع بإمكانات إنمائية مؤگدة ولكنها محدودة. وهو ما ينطبق في رأينا على قطاع الحرف اليدوية التقليدية

- تشهد قطاعات السياحة الثقافية وتتمين المنتجات الزراعية نموًا مطردًا مع إمكانات مؤكدة لمزيد التطور

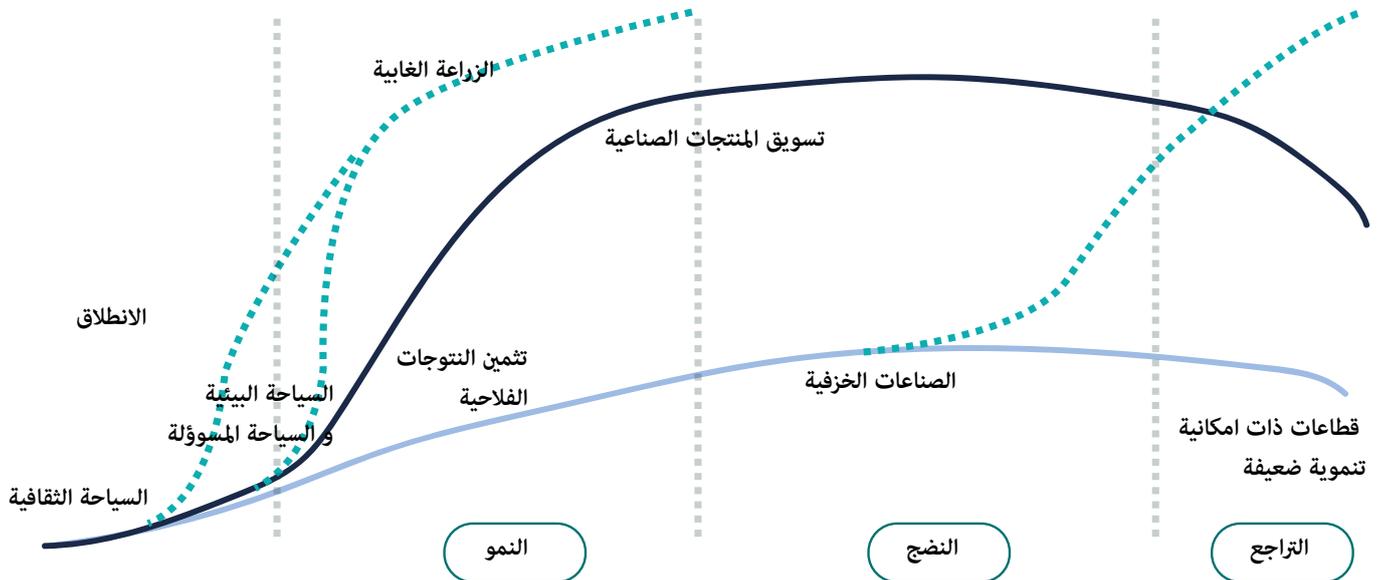
الجدول (6): مصفوفة إمكانات/ وضع التنمية بالنسبة إلى القطاعات (جولين، 2015)

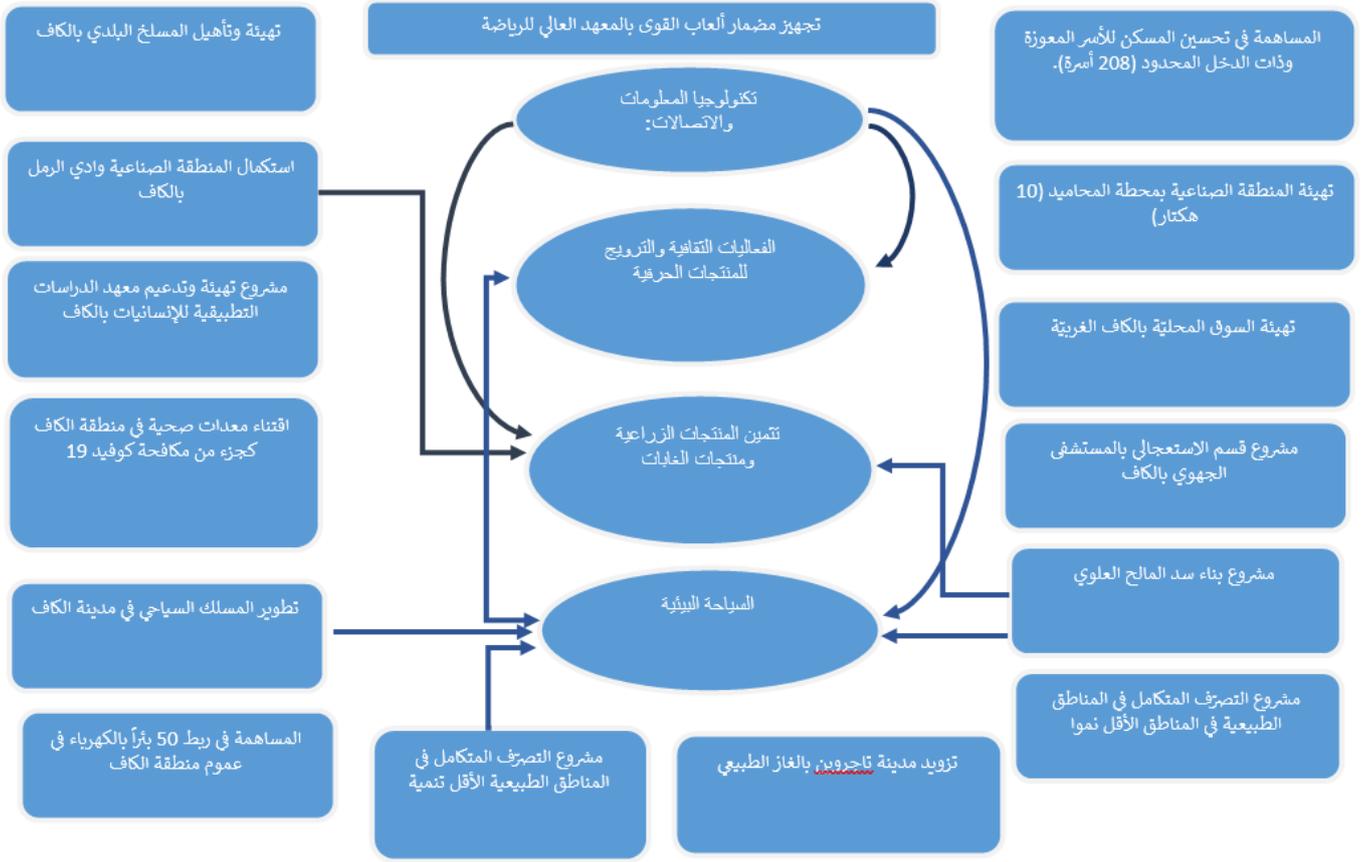
إمكانات التنمية في الإقليم			
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	
القطاعات المتطورة ذات الإمكانات العالية	قطاعات ناضجة ذات إمكانات تطوير محدودة	القطاعات الناضجة أو التي تسجل تراجعاً	مرتفع
قطاع في طور النمو مع توفر إمكانات قوية	قطاع ينمو ببطيء ولكن بثبات	قطاع في طور النمو	متوسط
السياحة البيئية والسياحة المسؤولة	الفلاحة الغابية والنباتات العطرية والطبية		منخفض
قطاع ناشئ مع إمكانات تطور حفيفيه	قطاع يتوقّر على إمكانات تطوير مؤكدة ولكنها محدودة	قطاع لا يتوقّر فيه الإقليم على قدرات تنافسية كافية	منخفض
السياحة الثقافية	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الكاف)		
تتمين المنتجات الزراعي (تاجروين)	الحرف اليدوية (تاجروين)		

مستوى التنمية في الإقليم

يتم تصنيف نتائج هذه المصفوفة في منحنى دورة حياة القطاع. كما أننا قد أضفنا أيضاً الإمكانيات التنموية في حالة الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وكما هو موضح أدناه، يمكن أن يؤدي التأزر بين مختلف القطاعات إلى تسريع تنمية القطاع نحو مرحلة النمو (كما هو الحال بالنسبة للسياحة البيئية والسياحة الثقافية) أو إعطاء دفعة جديدة لقطاع ذي إمكانات ضعيفة (في وضعه الحالي) كما هو الحال في القطاع الحرفي التقليدي.

حالة التطور و الامكانات الخاصة بالقطاعات في الكاف





VI. الخاتمة

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

لقد مكن تقييم المشاريع التنموية في المناطق التي وقع عليها الاختيار «الكاف الشرقية، والكاف الغربية، وتاجروين» من التعرف من ناحية على أن العديد من مشاريع التنمية هي في الغالب مشاريع خاصة بالتهيئة³⁷. ومن ناحية أخرى، تواجه المشاريع تأخيرا كبيرا في الانجاز بسبب نقص الموارد المالية والبشرية والمشاكل العقارية، وضعف التنسيق بين المؤسسات والروتين الإداري وحتى النصوص القانونية غير الملائمة. ومن ناحية أخرى، مكن التقييم الذي تم القيام به لإمكانات التنمية المتنوعة في المناطق التي تمت دراستها من تسليط الضوء على إمكانية تحديد قطاعات التنمية المستدامة الشاملة، بطريقة تشاركية، واعتمادا على ما يتوفر في المناطق من مواطن للقوة. وعلى هذا الأساس فقد تم استنادا إلى نتائج البحثين المكتبي والميداني الذين تم إجراؤهما مع الشباب، التطرق 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 تبين أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذو أهمية خاصة، على الرغم من عدم بلوغه درجة متقدمة من التطور في الوقت الحاضر، من خلال ما يمكن أن يقدمه من مساهمة بالاشتراك مع القطاعات الأخرى. إن تصور نهج جديد للتنمية أمر لا مناص منه، وهو نهج لا بد أن ينطلق من القاعدة إلى القمة لتكون المنطقة منطلقا له ويتم 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 معتمديات 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 مردودية هذه الأراضي. ومع ذلك، فقد أثرت الظروف العالمية 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 الدعم الفني والإشراف من خلال الخبرات اللازمة يعتبر خيارا استراتيجيا 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).

VII. التوصيات

1. إعادة التفكير في دور الشباب في التنمية الجهوية استئناسا بهذه التجربة الأولى التي تنزّل في إطار هذا المشروع المنجز بالتعاون بين المرصد التونسي للاقتصاد وصندوق الأمم المتحدة للديمقراطية. لقد غير الشباب موقفهم (من 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 يتم دون إصغاء، وتكوين، والتزام، ومساعدة، لذا فإننا نقترح اعتماد ما يُسمّى بـ«المجلس الاستشاري للشباب». وقد ظهرت هذه المجالس المنتخبة في ولايات أخرى وذلك من أجل مساعدة المجتمعات المحلية (المجالس البلدية) 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 الاجتماعية المحلية سيكون دون شك أمرا مفيدا.
2. يمثل الشباب الذين شاركوا في المراحل المختلفة من المشروع عدة جمعيات من المجتمع المدني في الكاف. ونحن نرى أنه من المهم تشجيع منظمات المجتمع المدني المذكورة على التعاون فيما بينها، ومساعدتها على إنشاء مشروع مشترك ومتابعة المشاريع التي تأخر 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 تحويله إلى قوة اقتراح، وغير ذلك من الإجراءات. وقد تجد هذه المبادرة أيضا صدى لدى المعتمدين التي لم يشملها هذا المشروع.
3. إعادة النظر في البنية التحتية اللازمة حتى تستفيد الكاف من موقعها الجغرافي وذلك من خلال مدّ الطرقات السيارات، وإنشاء النزل والمصحات وغيرها من المرافق. ويجدر أيضا، من وجهة نظرنا، دراسة كلفة و/ أو مخاطر عدم تطوير هذه البنية التحتية على مستوى القدرة التنافسية للمنطقة. وقد تكون الكاف، يوما بعد آخر، بصدد فقدان بعض ميزات التنافسية مع الولايات الأخرى المجاورة.
4. تحديد الأنشطة الاقتصادية والقطاعات القادرة على خلق حركية تنموية مستدامة في جهة الكاف على أساس المميزات الجهوية التنافسية. وبالتالي، يمكن طرح الأسئلة المتعلقة بالتنمية الجهوية، من قبيل:
 - إلى أي مدى تمتلك الكاف، التي يحتلّ قطاع الغابات وزراعة الحبوب نصيب الأسد في أنشطتها الفلاحية، 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 الكافية (المنتجات)؟
 - ما هي الحوافز والسياسات الكفيلة بإتاحة الفرصة للشابات والشبان من مختلف معتمديات الكاف لبعث مشاريع في مجال السياحة البديلة التي تركز على الصناعات التقليدية الكافية أو وجهة سيكا فينيريا بشكل عام؟
5. القيام بدراسة معمقة لأسباب تدني مردودية إنتاج الحبوب باعتماد معيار القنطار في الهكتار الواحد واقتراح ما أمكن من حلول (المرصد الوطني للفلاحة، 2018).

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

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

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
9. 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 المدونة المنهجية 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 أنه قد تم إرسال دليل عمل منذ البداية يشرح كيفية الحصول على البيانات ومصدرها .

- Portail des collectivités locales, Ressources humaines des municipalités avec taux d'encadrement, chiffres janvier 2020. Res- .19
(collectiviteslocales.gov.tn) بوابة الجماعات المحلية - sources humaines des municipalités avec taux d'encadrement
- « ODNO, (2021), « Kef en Chiffres, Editions 2020 .20
- Entretien réalisé avec le responsable de l'URAP du Kef le 16/09/2021 .21
- « ODNO, (2021), « Jendouba en chiffres, Editions 2020 .22
- مقابلة أجرتها المجموعة المعنية بالبنية التحتية مع والي الكاف .23
- مكون تكميلي في طريقة CERISE REVAIT* .24
- العدد التقديري للسكان سنة 2020 وفقاً لديوان تنمية الشمال الغربي (تقرير الكاف في أرقام، ط 2020) .25
- « INS, (2015), « Le Kef à travers le Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2014 .26
- https://www.shemsfm.net/fr/actualites_tunisie-news_news-regionales/117296/kef-5-nouvelles-unites-industrielles-a-oued-rmel-117296 .27
- « ODNO, (2020), « Kef en Chiffres, Editions 2020 .28
- مقابلة مع والي الكاف تم إجراؤها في 10/04/21 .29
- مقابلة مع رئيس جمعية البيئة بتاجروين تم إجراؤها في 21/09/13 .30
- مقابلة مع رئيسة جمعية الحرفيات بتاجروين تم إجراؤها في 07/09/21 .31
- مقابلة مع رئيس جمعية البيئة بتاجروين تم إجراؤها في 21/09/13 .32
- « PAMPAT 2, (2020), « Identification des marchés cibles pour la filière des tomates séchée Tunisienne .33
- .PAMPAT : Projet d'Accès aux Marchés des Produits Agroalimentaires et de Terroir, mise en œuvre par l'ONUDI .34
- « 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 .35
- «لدينا جميع مقومات نجاح السياحة البديلة والثقافية» مقابلة تم إجراؤها مع ممثل المجلس البلدي بالكاف في 09/09/2021 .36
- مقابلة تم إجراؤها مع السيدة الرابعي، رئيسة جمعية الحرفيات بتاجروين في 09/09/2021 .37

المقابلات	المجموعة	المجموعة	النقاط الرئيسية
ولاية الكاف	04/10/2021	المجموعة المعنية بالبنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> • 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	12/10/2021	المجموعة المعنية بالبنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> • تعاني الكاف من ضعف الحركة الاقتصادية ومن نسيج اقتصادي هش، مما يؤدي إلى إفلاس / مغادرة الشركات. • يد عاملة غير مؤهلة
المنذوبية الجهوية للسياحة بالكاف	16/09/2021	المجموعة المعنية بالبنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> • 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	16/09/2021	المجموعة المعنية بالبطالة	<ul style="list-style-type: none"> • 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	16/09/2021	المجموعة المعنية بالبنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> • 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	05/10/2021	المجموعة المعنية بالبنية التحتية	<ul style="list-style-type: none"> • نقص الموارد المائية • مساحات شاسعة مخصصة للزراعة
وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية	22/09/2021	المجموعة المعنية بالموارد الطبيعية	<ul style="list-style-type: none"> • مشاكل متمثلة في بطء إجراءات الحصول على قروض الرهن العقاري، والأراضي التي تكون محل قضايا قسمة وقضايا عقارية • إنشاء حاضنات للشباب وخاصة بالنسبة للحاصلين على شهادات عليا
والي الكاف السيد مختار النفري	04/10/2021	المجموعة المعنية بالموارد الطبيعية	<ul style="list-style-type: none"> • الكاف وجهة سياحية مميزة • تتميز ولاية الكاف بمناخها الخاص وتنوع مواردها الطبيعية (الأشجار المثمرة، وأشجار اللوز ... إلخ).

<ul style="list-style-type: none"> • فرص تطوير السياحة البديلة البنية التحتية تحتاج إلى التمويل والتحسين • مشاركة المجتمع المدني في الحملات التحسيسية ونشر ثقافة المسؤولية 	09/09/2021	درة العيساوي ورفيقة التليلي	بلدية الكاف السيد أكرم بربوش
<ul style="list-style-type: none"> • ثلاثة قطاعات للتطوير: • الفلاحة: السدود والأراضي الفلاحية الكبرى • السياحة: المواقع التاريخية الموجودة • التكنولوجيا: قطاع يحتاج إلى الاستثمارات 	04/10/2021	المجموعة المعنية بالموارد الطبيعية والمجموعة المعنية بالبنية التحتية	ولاية الكاف
<ul style="list-style-type: none"> • تفاقم مشكلة البطالة • انخفاض التمويل بشكل كبير • عدم حل مشاكل سداد القروض وفترة الإعفاء لتلبية احتياجات الشباب والتشجيع على المشاركة. 	14/08/2021	علاء الدين البوغامهي	جمعية تاجروين للتنمية
<ul style="list-style-type: none"> • هناك استغلال منظم ومراقب للأراضي الفلاحية، مثل إسناد المراعي، واستغلال الغابات لإنتاج الفحم أو حطب التدفئة (شركة الصابون في الدهماني)، وإنتاج الصنوبر الحلبي (ساقية سيدي يوسف والطويرف) وتقطير الأعشاب (تاجروين) 		المجموعة المعنية بالبنية التحتية	مندوبية التنمية بالكاف
<ul style="list-style-type: none"> • غياب الاستثمار • غياب دور المجتمع المدني في عملية صنع القرار • محدودية دور الشباب 	01/09/2021	ابتسام عثمانى وسوسن عثمان	منظمة المجتمع المدني الشباب نحو الريادة بالكاف السيدة نايلة يوسف
<ul style="list-style-type: none"> • هناك صعوبة حقيقية على المستوى الجهوي والوطني في ظل وجود العديد من العراقيل أمام الوصول إلى الأسواق الخارجية 	07/09/2021	ابتسام عثمانى وبية التليلي	جمعية حرفيات تاجروين السيدة فضيلة الشامي
<ul style="list-style-type: none"> • للشباب دور فعال 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. 	13/09/2021	علاء الدين البوغامهي	جمعية البيئة بتاجروين السيد فادي العونلي
<ul style="list-style-type: none"> • توفر الكفاءات والموارد الطبيعية كالجبال والسدود والغابات وسد سيرات • الجهة منطقة عبور جيدة • العوائق: البنية التحتية المتأكلة • غياب المصانع 	13/09/2021	بية التليلي وعلاء الدين البوغامهي	بلدية تاجروين السيد طارق الجلاي

<ul style="list-style-type: none"> • 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 	02/09/2021	رضوان الجبالي ورفيقة التليلي	جمعية جسور المواطنة بالكاف آمال العرباوي
<ul style="list-style-type: none"> • البنى التحتية متقدمة ولا يوجد مستثمرون في الجهة • تمتلك الكاف جميع مقومات التنمية الشاملة من حيث توفر الكفاءات المهنية والموارد الطبيعية والتاريخ والمواقع الأثرية والعادات والتقاليد. 	03/09/2021	درة عيساوي ضياء بوريو	المركز الجهوي للمواطنة والديمقراطية، والتنمية والمواطنة بالكاف
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف انخراط الشباب والمجتمع المدني • عدم وجود خطة عمل حقيقية قابلة للتكيف مع المشاكل الحقيقية للتنمية الجهوية 	01/09/2021	ابتسام عثمانى	جمعية تويزة أيمن الكافي

الملحق (2): جدول الخصائص العامة لمعتمديات الكاف الثلاث

المؤشر	الكاف الشرقية	الكاف الغربية	تاجروين	المجموع على مستوى الولاية
المساحة (كم ²)	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 الأمية (ممن سنهم 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 (طن)	3713	1737	2738	25700
الأشجار المثمرة (طن)	1030	209	520	5042
الانتاج الحيواني (طن)	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				

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

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

رأس المال البشري:

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

شركات المنطقة وشخصياتها:

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

الشبكات ونقاط الاتصال القطاعية:

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

الفعاليات المهنية:

- 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 وهويتها:

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

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

الصورة المميّزة للمنطقة: تعرف الكاف بمواقعها الأثريّة، وأطباقها الأصيلة اللذيذة، بالإضافة إلى مهرجاناتها سيكا جاز الذي يجتذب إليه عشاق الموسيقى

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ساير بارك بالكاف، المعهد العالي للإعلامية

الموارد التراثية والماديّة:

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

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

الملحق (4): مكونات CERISE REVAIT : تاجروين

المكونات الرئيسية:

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 المشروعات الحديثة

الشبكات ونقاط الاتصال القطاعية:

المنظمات المهنية: 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 البنكية: 3 فروع بنكية

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

الفعاليات المهنية: المهرجانات: 4

البحث والتطوير: لا توجد معطيات

المؤسسات الثانوية:

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

قيمة المنطقة وهويتها:

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

إجراءات جماعية مهيكلية: لا توجد معطيات

الصورة المميزة للمنطقة: مدينة بربرية

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: لم يتم تلقي أي معطى

الموارد التراثية والمادية:

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

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 المتوفرة	نسبة النشاط لدى النساء: 23.23% معدل البطالة: 20.07%	نزوح الشباب ارتفاع معدل الفقر إلى 37.7%.
E	شركة كبيرة الحجم: مصنع اسمنت ام الكليل الشركة الصناعية للخزف بتاجروين؛ شركة الشمال الغربي للرخام؛ شركة المشروبات الحديثة	يد عاملة قليلة التأهيل قلة الاستثمارات	مخاطر ارتفاع نسبة مغادرة الشركات الكبرى
R	يعمل فرع الاتحاد التونسي للفلاحة والصيد البحري بالكاف على حماية مصالح الفلاحين (الشركات الفلاحية) على المستوى الجهوي	ضعف الأنشطة من جانب النقابات المهنية	حضور منخفض للشبكات المهنية في البيئة الاقتصادية
I	المنطقة الصناعية البنية التحتية للطرق	تفتقر البنية التحتية للمواصلات إلى التخطيط والتطوير	نقص الموارد المالية
S	3 فروع مصرفية، شركة تأمين واحدة 687 شركة في قطاع الخدمات	غياب المصحات والمستشفيات	نزوح الشباب
E	04 مهرجانات ثقافية معروفة على الصعيد الجهوي والوطني	غياب الفعاليات المهنية بالنسبة للشركات	آثار كوفيد19
R	8 مؤسسات تعليم عالي: المعهد الأعلى لتكوين المعلمين بالكاف والمعهد العالي للرياضة والتربية البدنية و المعهد العالي للإعلامية 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	نزوح الشباب من أصحاب الشهادات العليا إلى المدن التي تقدم فرص عمل أفضل
E	168 شركة في مجال الصناعات الغذائية و871 في صناعات مواد البناء والخزف والبلور	قلة التمويل	تأثير كوفيد 19-على المؤسسات الصغرى
V	تمثل عادات السكان المحليين وثقافتهم قوة دفع للتنمية الجهوية.	ضعف المشاركة لدى متساكني تاجروين	ضعف المسؤولية الاجتماعية
A	غياب إجراءات هيكلية على المدى القريب	عدم إحراز تقدم في المشاريع الهيكلية الكبرى	مشاكل السيولة والأموال المتداولة
I	صورة الكاف الفلاحية مع بعض الثروات في المواد الخام	ضعف التسويق على مستوى المنطقة	عدم وجود تهديدات محددة لصورة تاجروين

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

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 الشهادات العليا المتاحين للعمل في الكاف (حسب مقابلات أجراها الشباب مع المسؤول عن مكتب التشغيل والعمل المستقل بالكاف) أكثر من 500 شاب يشاركون في الدورات التكوينية التي يقدمها مركز الأعمال بالكاف كل سنة	«المؤشرات الاجتماعية مثل نسبة الأمية والفقر وجودة الخدمات في مجال التعليم والصحة ... كلها سلبية»	استمرار نزوح الشباب باتجاه المدن الكبرى بسبب ضعف قدرة المنطقة على استقطابهم
E	تشغل شركة عبيدة لإنتاج معجون الطماطم المرکز الموجودة في الدهماني 70 شخصاً وتنتج 3200 طنّاً سنوياً 19 شركة / 2 وحدات لإنتاج الأعلاف المركبة / 6 بيوت لتربية الدواجن (تربية حديثة) / 11 معصرة زيت زيتون	50 شركة رئيسية تشغل 2400 شخص، بمعدل 48 عاملاً لكل شركة... (لا توجد شركات كبيرة الحجم)	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 الفلاحية) على المستوى الجهوي	ضعف الأنشطة من جانب النقابات المهنية (الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية، كنفدرالية المؤسسات المواطنة التونسية «كونكت» ، إلخ)	عدم وجود سلطة تمثيل ودفاع عن حقوق المشغلين في المنطقة
I	عدد دور الشباب 2 بسعة قدرها 962 شاب / المكتبات العمومية 2 بسعة قدرها 347 شخصاً النسبة الإجمالية للربط بالشبكة الكهربائية 100%	تفتقر السدود الكبرى إلى الصيانة وهي غير مستدامة	قلّة الموارد المالية
S	الخدمات الموجهة لدعم عملية بعث المشاريع ، والتوجيه نحو القطاعات الواعدة، ومتابعة الشركات من طرف وكالة النهوض بالصناعة والتجديد و وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية و القطب التكنولوجي، حاضنة المؤسسات	عدم كفاية خدمات الدعم (التمويل والتأطير) المتوفرة للباعثين	التأخر التكنولوجي في قطاع الخدمات
E	منتدى التشجيع على بعث المشاريع والاستثمار للتونسيين المقيمين بالخارج مهرجان سيكا للجاز، مهرجان الزيتون، المهرجانات الهامة: سيدي بومخلف، 24 ساعة مسرح دون انقطاع.	غياب المعارض والمؤتمرات	آثار كوفيد19 يمكن أن تخلق الفعاليات المهنية بيئة مواتية وفرصاً جديدة للشركات
R	8 مؤسسات تعليم عالي: المعهد الأعلى لتكوين المعلمين بالكاف و المعهد العالي للرياضة والتربية البدنية و المعهد العالي للإعلامية 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%	نزوح الشباب من أصحاب الشهادات 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 تكوينية في المركز.	15 دار ضيافة غير منظمّة	آثار كوفيد19- على المؤسسات الصغرى

V	تمثل عادات السكان المحليين وثقافتهم قوة دفع للتنمية الجهوية.	ضعف المشاركة لدى متساكني منطقة الكاف	الترويج للمواقع التاريخية في منطقة الكاف	ضعف المسؤولية الاجتماعية
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 الجهوية	مشاكل السيولة والأموال المتداولة
I	مشروع سيكافينيريا لجعل منطقة الكاف علامة مسجلة ورقمنة تراثها.	ضعف التسويق على مستوى المنطقة	الإمكانات السياحية (المدينة، الأنشطة الثقافية...)	بروز مدينة ذات مشاركة متدنية في مجال العمل وانخفاض عدد السكان
T	توافر سايبير بارك وحاضنة للمؤسسات ومؤسسات جامعية متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	غياب مراكز التكوين المهني المختصة في التكنولوجيا العالية	قطب تكنولوجي في الولاية بصدد الإنجاز	حركية ضعيفة لبعث الشركات التكنولوجية الناشئة
R	512 آبار سطحية مجهزة / 42 غير مجهزة / 64 بئر عميقة إجمالاً. الموارد: الرمل والرخام والطفل والصوف والخشب، والنباتات الغابية، والموارد من المياه المعدنية والحرارية، المناجم: الحديد والفوسفات والكربونات.	نقص الموارد المائية في تزايد مستمر وبرز مخاطر حقيقية لعدم استدامة الأنشطة الفلاحية	الموارد المائية في المناطق المجاورة (جندوبة) ودخول السدود الجديدة حيز الاستغلال	التلوث الناشئ عادة عن النشاط في المدن أو الحوادث الصناعية

المقابلات	المجموعة	التاريخ	النقاط الرئيسية
ولاية الكاف	المجموعة المعنية بالبنية التحتية	04/10/2021	<ul style="list-style-type: none"> • 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 المعنية بالبنية التحتية	12/10/2021	<ul style="list-style-type: none"> • تعاني الكاف من ضعف الحركة الاقتصادية ومن نسيج اقتصادي هش، مما يؤدي إلى إفلاس الشركات. • يد عاملة غير مؤهلة
المنشآت السياحية بالولاية	المجموعة المعنية بالبنية التحتية	16/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> • 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 المعنية بالبطالة	16/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> • 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 وجهوية لتحسين البنية التحتية الريفية وتحسين ربط الريف بالمدينة بشكل عملي.
الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه- إقليم الكاف	المجموعة المعنية بالبنية التحتية	05/10/2021	<ul style="list-style-type: none"> • 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 تلبى احتياجات المنطقة. • إنَّ الاستغلال العشوائي للمياه الجوفية يُعدُّ 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 الفلاحية ، هذا بالإضافة إلى أنَّ غالبية الاستثمارات تتركز في القطاع الفلاحي.
وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية	المجموعة المعنية بالموارد الطبيعية	22/09/2021	<ul style="list-style-type: none"> • مشاكل متمثلة في بطء إجراءات الحصول على قروض الرهن العقاري ، والأراضي التي تكون محلّ قضايا قسمة وقضايا عقارية • 90% من الفلاحين يعانون من مديونية شديدة • التجزئة المفرطة للأراضي الفلاحية نتيجة عمليات التوريث المتعاقبة

<ul style="list-style-type: none"> 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. 	04/10/2021	المجموعة المعنية بالموارد الطبيعية	والي الكاف السيد مختار النفري
<ul style="list-style-type: none"> هناك فرص لتطوير السياحة البديلة البنية التحتية تحتاج إلى التمويل والتحسين مشاركة المجتمع المدني في الحملات التحسيسية ونشر ثقافة المسؤولية 	09/2021/ 09	درة العيساوي ورفيقة التليلي	بلدية الكاف السيد أكرم بربوش
<p>ثلاثة قطاعات للتطوير:</p> <ul style="list-style-type: none"> الفلاحة: السدود والأراضي الفلاحية الكبرى السياحة: المواقع التاريخية الموجودة التكنولوجيا: قطاع يحتاج إلى الاستثمارات 	04/10/2021	المجموعة المعنية بالموارد الطبيعية والمجموعة المعنية بالبنية التحتية	ولاية الكاف
<ul style="list-style-type: none"> تاجروين معتمدية تتميز بشساعة أراضيها واحتوائها على موارد طبيعية وبشرية هامة للتنمية، ولكن البنى التحتية بحاجة إلى التطوير لتشجيع الاستثمارات تفاقت 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.» 	14/08/2021	علاء الدين البوغاهمي	جمعية تاجروين للتنمية
<ul style="list-style-type: none"> هناك استغلال منظم ومراقب للأراضي الفلاحية، 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 الفلاحية في المنطقة خاصة بعد تطوره خلال السنوات الأخيرة. 		المجموعة المعنية بالبنية التحتية	مندوبية التنمية بالكاف

<ul style="list-style-type: none"> • 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 	01/09/2021	ابتسام عثمانى وسوسن عثمان	<p>منظمة المجتمع المدني الشباب نحو الريادة بالكاف</p> <p>السيدة نايلة يوسف</p>
<p>هناك صعوبة حقيقية على المستوى الجهوي والوطني في ظل وجود العديد من العراقيل أمام الوصول إلى الأسواق الخارجية</p> <p>(1) ما هي السياسات / الإجراءات التي تعتبرها ضرورية لمعالجة المشاكل وتحسين ظروف التنمية</p> <ul style="list-style-type: none"> • القضاء على الفساد المالي • والسوق السوداء • دعم الباعثين الشبان، وخاصة المحليين منهم، وتوفير المواد الأولية • القيام بحملات توعية وتحسيس للحفاظ على التراث وتشجيع الشباب على الانتصاب لحسابهم الخاص من أجل إقامة مشاريع خاصة. <p>(2) على مستوى جمعيتك، هل يوجد بالفعل تعاون ملموس مع المؤسسات الحكومية؟ (المشاركة في الاستشارات؟ توقيع اتفاقية؟ الشراكة في إطار مشروع؟)</p> <p>من الضروري تغيير العقليات والمواقف من أجل إنشاء نموذج تنموي جديد، حديث وبناء</p> <p>في تاجروين، تتوفر 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 يميّز به المجتمع المحلي</p> <p>مشاريع ضعيفة على مستوى البنية التحتية، عدم وجود مشاريع أو استثمارات، وحتى المشاريع الصغيرة فإنها تعاني من قلة النشاط والإفلاس وذلك في ظل نقص الدعم والمرافقة.</p> <p>تمّ التعامل بطريقة مثيرة للاهتمام مع البلديات ومصالح التشغيل</p>	07/09/2021	ابتسام عثمانى وبيبة التليلي	<p>جمعية حرفيات تاجروين</p> <p>السيدة فضيلة الشامي</p>

<ul style="list-style-type: none"> • 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 تهميش المعطيات البيئية في آليات الاقتصاد ، ولا سيما حركة المشاريع البيئية المعطلة 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 رجال الاعمال المتميزين. • 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. 	<p>13/09/2021</p>	<p>علاء الدين البوغاغي</p>	<p>تاجروين للتنمية جمعية</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	----------------------------	----------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • 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 رجال الاعمال المتميزين. • توفر الكفاءات والموارد الطبيعية كالجبال والسدود والغابات وسد سيرات • الجهة منطقة عبور جيدة • العوائق: البنية التحتية المتآكلة • غياب المصانع 	13/09/2021	بية التليبي وعلاء الدين البوغاهي	بلدية تاجروين السيد طارق الجلاي
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	02/09/2021	رضوان الجبالي ورفيقة التليبي	جسور المواطنة بالكاف جمعية آمال العرباوي
<ul style="list-style-type: none"> • البنى التحتية متقدمة ولا يوجد مستثمرون في الجهة • تمتلك الكاف جميع مقومات التنمية الشاملة من حيث توفر الكفاءات المهنية والموارد الطبيعية والتاريخ والمواقع الأثرية والعادات والتقاليد. 	03/09/2021	درّة عيساوي ضياء بوريو	والمواطنة بالكاف لديمقراطية، والتنمية المركز الجهوي
<ul style="list-style-type: none"> • ضعف انخراط الشباب والمجتمع المدني • عدم وجود خطة عمل حقيقية قابلة للتكيف مع المشاكل الحقيقية للتنمية الجهويّة 	01/09/2021	ابتسام عثمانى	جمعية تويزة أيمن الكافي

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 رسمي، ولكن ذلك لم يكن كافياً. فعلى الرغم من توجيه العديد من المطالب الرسمية إلى الإدارات المعنية، فإن النفاذ إلى الوثائق المتعلقة بالميزانية لم يكن أمراً هيناً خاصة في ظل ثقافة السرية المهيمنة على الإدارة. ومن خلال الاعتماد على مبدأ الحق في النفاذ إلى المعلومة، تعهدت الحكومة، وكذلك الإدارات العمومية الأخرى، بدعم منظمات المجتمع المدني في النفاذ إلى المعلومات الخاصة بالميزانية. ولكن الأمر كان على خلاف ذلك، فقد ظلّ الرفض هو القاعدة في الهياكل العمومية 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 علمية، 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 مكتبي من خلال مدّ هؤلاء الشباب بالمواقع الإلكترونية اللازمة. ولكن العراقيل بقيت قائمة حتى مع انطلاق العمل المكتبي؛ فالشباب الذين لم تكن لديهم خبرة كبيرة في مجال الإعلامية، لم يتسنى 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 وتولينا مسؤولية إعادة صياغتها.

2. تحليل الوثائق المتعلقة بالميزانية وتحديد المشاريع المرزعة ومتابعتها وتصميم دليل لمراقبة الميزانية

الجدول 1: الوثائق المحددة لمشاريع التنمية العمومية 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 الولاية 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 مشتتة، 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 الجهوية لم يتم الردّ عليها. اعتماداً على عنوان كل مرحلة من مراحل المتابعة، تم وضع ملخص للإجراءات الواجب اتباعها. وقد تم استخدام هذا الملخص لتصميم بطاقات متابعة التقدم المحرز في إنجاز المشاريع. هذا بالإضافة إلى بطاقات تجميع المعلومات (مواظمة الميزانية).

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

الكاف منطقة فلاحية 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 النشاط الأخير أهم الأنشطة الصناعية في الولاية. توجد بالولاية 50 وحدة صناعية (تشغل 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 العمومية 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 نسبة 25% منه كمنحة استثمار مع تحديد سقف قدره 1500.000 دينار / للباعثين الجدد مع منحة قدرها 30% 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 العمومية التي تم تحديدها بالعقد الماضي وهي تتصل بقطاعات مختلفة:

- الصحة (24 مليون دينار): 37 مشروعاً، تم إنجاز 15 مشروعاً (9.5 مليون دينار) / 9 مشاريع قيد الإنجاز (13 مليوناً / 13 مشروعاً في مرحلة طلب العروض والدراسة (1.6 مليون دينار)
- الشباب والرياضة: 47 مشروعاً؛ 7 قيد الإنجاز / 40 في مرحلة الدراسة أو طلب العروض
- العدل: 23 مشروعاً؛ 10 مشاريع تم إنجازها / 2 قيد الإنجاز / 11 مشروعاً في مرحلة الدراسة أو في مرحلة طلب العروض.
- الثقافة: 27 مشروعاً؛ (10 مشاريع منجزة / 7 قيد الإنجاز / و 10 في مرحلة الدراسة)
- البرنامج الجهوي للتنمية لسنة 2020: 77 مشروعاً (18 مشروعاً منجراً / 07 منجزة / 52 قيد الإنجاز) 8300 مليون دينار
- المشاريع الفردية الممولة من الدولة (الكاف الشرقية: 75 مشروعاً مبرمجاً منها 26 منجراً / نسبة التقدم في الإنجاز 34.67%) / الكاف الغربية) 70 مشروعاً مبرمجاً / 24 منجراً / (34.29% / تاجروين (78 مشروعاً مبرمجاً / 86 منجراً / نسبة التقدم في الإنجاز 110.26%)
- الصناعة: 59 مشروعاً
- البنية التحتية: 41 مشروعاً؛ 36 منجراً / 05 قيد الإنجاز
- المرأة: 23 مشروعاً
- التعليم العالي: 08 مشاريع
- الفلاحة: 28 مشروعاً
- التعليم: 37 مشروعاً

تتتمي 25% 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 العمومية

سعيًا إلى تعزيز تملك المشاركين الشباب لتقنيات مراقبة مشاريع التنمية العمومية خلال عملهم على مشروع ساهم، كان من الضروري بناء قدرات الشباب على مراقبة الاستثمارات العمومية. وبذلك تم تعزيز قدرات أعضاء مجموعات «مراقبة الميزانية» من خلال تنظيم دورات تكوينية 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 التكوينية، تم نشر 15 شاباً لمراقبة التقدم المحرز في إنجاز المشاريع المستهدفة في عدة قطاعات (الصحة ، التعليم ، التخطيط ، التنمية الاقتصادية ، إلخ).

1. دورة تكوينية 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 تكوينية 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 مشروعاً عمومياً 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 العمومية خلال الفترة الممتدة بين 2016-2020 (الجدول 1). تم الاختيار بطريقة تشاركية، بين فريق المشروع والمشاركين، ولكن أيضاً باعتماد معايير معينة تأخذ بعين الاعتبار القطاعات والمواقع ومواعيد التنفيذ وحالة التقدم في إنجاز هذه المشاريع العمومية.

تم إنجاز عملية مراقبة مشاريع التنمية العمومية 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 ارشادية عن المشاريع التي يتابعونها من خلال البحث عن الوثائق وتحديدها من مصادر موثوقة، وعبر المواقع الرسمية للوزارات المعنية وصفحات الفيسبوك للإدارات الجهوية 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 العمومية المعنية للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بمشاريع التنمية العمومية في الكاف.

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

لنفاذ 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 المسجل في تبادل هذه المعلومات بينها. وبالتالي، اضطررنا للقيام بعملية جمع البيانات في بعض المشاريع العمومية الخاضعة للمراقبة، إلى تقديم مطالب للنفاذ إلى المعلومات.

تجميع البيانات

تمت هذه العملية بصعوبة في المجالات الثلاثة:

الإدارة، والبوابات المفتوحة، والمعلومات الخاضعة للمراقبة:

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

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

- الحذر الذي أبداه المسؤولون الذين كانوا يعتبرون المعلومات سرية ولا يجب تقديمها للجميع.
- مدنا بمعلومات غير متزامنة أو دقيقة أو حديثة.
- 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

نظم المرصد التونسي للاقتصاد مجموعة من أنشطة التكوين والمرافقة ووفر الأدوات المنهجية التي تتيح لجمعيات المجتمع المدني، أينما كانت، الاستعداد بشكل أفضل حتى تتحول إلى قوة اقتراح في إطار آليات الديمقراطية التشاركية التي يجب إرساؤها على المستوى المحلي.

6. معالجة البيانات

تتمثل هذه العملية من تحليل البيانات التي تم تجميعها من أجل إبراز التقدم المحرز في إنجاز المشاريع والملاحظات والمشاكل التي تمت إثارها من طرف المسؤولين الذين قابلهم الشباب. بناءً على التصنيف إلى سبع (07) فئات محددة وفقًا لمستوى التقدم في إنجاز المشاريع، تم إدخال البيانات التي تم تجميعها في منصة «ساهم» الخاصة بنا والتي زدتها، بعد التحليل، بالنتائج المعروضة في الجدول المتعلق بالتقدم المحرز في إنجاز المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاريع غير المعروفة، والتي لم تتم 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 فعلي. وقد تم إجراء عمليات تثبت 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

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

أظهر تقرير التوزيع الجهوي للاستثمار الصادر عن وزارة المالية سنة 2022، 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)

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

تقرير عن التوزيع الجهوي للاستثمار صادر عن وزارة المالية



المركز التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie



contact@economie-tunisie.org



www.economie-tunisie.org



21, Rue du Niger - 1002 Tunis belvedere - Tunisia



www.facebook.com/ObsTunEco



(+216) 36 329 939