



المرصد التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

دراسة ميدانية | رقم 1

كن فاعل في التنمية المحلية

المرصد التونسي للإقتصاد

10/06/2019

يسعى المرصد التونسي للاقتصاد إلى تنوير المواطنين عن طريق المعلومة المستقلة، المُدققة، الموثقة و الناقدة للسياسات الاقتصادية و تأثيرها على التنمية. إن ما يميّز عمل المرصد هو تبني منهجية متعددة الاختصاصات للسياسات الاقتصادية (المنهجية التاريخية، المنهجية الجغرافية، المنهجية السياسية ...) لا فقط المنهجية الحسابية. في الحقيقة، فإن فهم أسباب الخلل في النموذج التنموي و جرد الوضعية الحالية و معالجة أوجه الفشل بشكل مناسب، يتطلب منهجية عامة.

هذه المنهجية التعددية و متعددة الاختصاصات غائبة عن النقاش الذي يدور حول السياسات الاقتصادية في تونس. و بالتالي، من خلال أعماله، يهدف المرصد إلى ديمقراطية الشأن الاقتصادي و تغذية النقاش النقدي و البناء و فتحه على جمهور واسع حتى لا يبقى حكرًا على مجموعة التكنوقراط. و هكذا يسعى المرصد التونسي للاقتصاد إلى إزالة الغموض عن الفكرة التي تفيد بأن الاقتصاد هو اهتمام التكنوقراط فقط حتى يتمكن كل مواطن من فهم السياسات العمومية و المشاركة في اعدادها و صياغتها على المستوى الوطني أو المحلي. ان السياسات الاقتصادية، لها تأثير كبير على أجيال من التونسيين. المسألة تتعلق بخيار سياسي. خيار سياسي يُناقش، يُنقد، يُقيّم و تتحمل السلطات مسؤوليته أمام المواطنين.

المؤلفون

د. إيمان اللواتي

باحثة — منسقة عمل ميداني
imen.louati@economie-tunisie.org

جيهان شندول

عضوة مؤسسة - مديرة قسم بحوث السياسات
والمناصرة
jihen.chandoul@economie-tunisie.org

مريم الوسلاطي عامر

مستشارة في التسويق المحلي
manager@attractive-city.com

أمين الكامل

إنشاء أداة جمع البيانات
amine.elkamel@economie-tunisie.org

شكر

نتقدم بخالص الشكر للجمعيات المحلية التي شاركت في هذا المشروع وساهمت في نتائج هذه الدراسة ، وهي جمعية صيانة واحة شنتي، جمعية أوكسجين غنوش، الجمعية التونسية للبيئة والطبيعة بقابس، جمعية المواطنة والتنمية المستدامة، جمعية قابس الفاعلة، جمعية واحة العلوم، الجمعية العمل و التنمية المستدامة بالمدو

الفهرس :

1.....	الملخص
2.....	ا. المقدمة
4.....	اا. الأهداف وقيادة المشروع
4.....	ااا. قابس، منطقة نموذجية
6.....	ااا. المنهجية و طريقة العمل
6.....	1. أداتان رئيسيتان: متابعة مشاريع التنمية والتشخيص المحلي عبر منهجية تسويق الاقتصاد المحلي
7.....	2. منهجية متابعة تنفيذ مشاريع التنمية
8.....	3. منهجية التشخيص الأولي عبر التسويق المحلي
8.....	أ. التعاريف والمجالات المنهجية
9.....	ب. منهج التسويق المحلي
9.....	ج. مراحل نهج التسويق المحلي
10.....	د. تطبيق منهجية تشخيص التسويق المحلي في قابس المدينة - شنتي
12.....	ا. النتائج
12.....	1. نتائج متابعة تنفيذ المشاريع التنموية
14.....	أ. المشاكل التنسيقية داخل الإدارات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع التنموية
15.....	ب. مشكل نقص كفاءة منفذي المشاريع التنموية
16.....	ج. مشاكل الموارد البشرية داخل الإدارات المسؤولة عن متابعة المشاريع التنموية
16.....	د. المشكل العقاري
17.....	هـ. مشكل النفاذ إلى المعلومة
18.....	و. عجز السلطات المركزية عن تلبية احتياجات التنمية المحلية
21.....	2. نتائج التسويق المحلي
22.....	أ. القطاعات الرئيسية للاقتصاد المحلي في قابس المدينة - شنتي
24.....	ب. قطاع الزراعات البيولوجية في قابس المدينة - شنتي
25.....	ج. قطاع السياحة في منطقة قابس المدينة - شنتي
27.....	3. هل تدعم مشاريع التنمية العمومية مبادرات الجهات الفاعلة المحلية؟
28.....	ا. الاستنتاجات
29.....	اا. توصيات
29.....	أ. توصيات عامة بخصوص المشاريع التنموية
30.....	ب. توصيات عامة لتحسين دينامية الاقتصاد المحلي
30.....	ج. توصيات محدّدة
31.....	ا. المراجع
31.....	اا. الملاحق



قائمة الجداول:

الجدول 1: تطور الوظائف حسب قطاع النشاط بين 1984 و2014
الجدول 2: المشاريع التنموية العمومية التي تمت متابعتها في إطار هذه الدراسة
الجدول 3: جدول تلخيصي لمشاريع التنمية العمومية حسب المشكلة. تشير العلامة (+) إلى مدى أهمية المشكلة.

قائمة الرسوم البيانية

الصورة 1: صورة لمدينة قابس توضّح الواحة البحرية والمجمع الكيميائي التونسي والتوسع الحضري الذي يميز المدينة.
الصورة 2: حلقة عمل مع أعضاء الجمعيات الشريكة.
الصورة 3: مشروع بناء مركز صحة أساسية صنف 4 ببوشمة الذي تابعناه في إطار دراستنا.
الصورة 4: مشروع حماية ميناء الصيد البحري بقابس الذي تابعناه في دراستنا.
الصورة 5: مشروع تطوير مركز الصحة الأساسية بشط السلام من صنف 3 الى صنف 4 الذي تابعناه في دراستنا.

على مدى العقود الماضية، ساهمت السياسات التنموية المعتمدة في تونس في تفاقم ظاهرة التباينات التنموية بين الجهات. ويرجع ذلك إلى اتّباع الإدارات التونسية منهجا تنمويا مركزيا وأحاديّ القطاع بالإعتماد على منظور قطاعي ضيق في كلّ منطقة دون محاولة استغلال الأبعاد والمزايا الخاصة بكل منطقة من أجل تنويع التنمية. وعليه، أفضت هذه الرؤية المركزية وأحادية القطاع إلى «تخصّص» كل منطقة متجاهلة أهمية تنويع القطاعات التنموية وخلق اقتصاد تراخي أو جهوي حقيقي تجاهلاً كلياً.

وللحصول على تقييم أولي للوضع وللإمكانيات المتاحة في مجال التنمية على المستوى المحلي، أطلق المرصد التونسي للاقتصاد، بالتعاون مع الجمعيات المحلية، مشروعاً نموذجياً في ولاية قابس قصد تقييم المشاريع التنموية قيد التنفيذ ورصد إمكانيّة تنمية قطاعات متنوّعة، وذلك عبر تطوير أدوات لمتابعة المشاريع ومنهجية التشخيص عبر التسويق المحلي.

وقد أوضحت الدراسة المجراة في قابس المدينة و واحة شنتي التابعة لولاية قابس كيف أنّ عدم تخصيص ميزانية جهويّة بالإضافة إلى توزيع المشاريع التنموية حسب الوزارات وتجميعها يحول دون تقدير الموارد المخصّصة للجهات / المعتمديات، ويحول خاصّة دون إدراج هذه المشاريع بشكل واضح ضمن هدف التنمية الجهوية وضمن سياسة عامة واضحة. وبالفعل، نلاحظ أنّه يُنظر إلى الجهات حصرياً بناء على مواردها ويدها العاملة دون المبادرة إلى تنويع الإمكانيات الاقتصادية للجهة، إذ لا تمكّن المشاريع التنموية العمومية المقسّمة بين الوزارات، في معالجة نقاط ضعف الجهات وتجاوز الصعوبات الحقيقية التي تواجهها ولا في تسليط الضوء على مواطن قوتها. كما أنّ هذه المشاريع المعبر عنها بـ«التنمية» لا تعدو في الحقيقة عن كونها مشاريع تهيئة وهي لا تزيد من جاذبية الجهة، بالإضافة إلى أنّ هذه المشاريع التنموية تشهد تأخراً كبيراً في التنفيذ بسبب نقص الموارد المالية والبشرية على مستوى الإدارات، ومشاكل التنسيق بين الإدارات والاختصاصات، وبالإضافة إلى مشاكل تتعلق بالوضع العقاري والإجراءات البيروقراطية الطويلة.

تمكّنت الجمعيات المحلية، بفضل الأدوات التي قمنا بتوفيرها، من متابعة مشاريع التنمية العمومية وتكوين المراحل الأولية للتسويق المحلي التي تفتح المجال لتنويع مجال التنمية في قابس المدينة - شنتي. وبناء على هذا المنهج، نجحت الجمعيات المحلية الشريكة في تحديد القطاعات الواعدة في قابس المدينة - شنتي، كما مكّنت عملية التشخيص من تسليط الضوء على وجود ديناميات ناشئة أهمها الزراعة البيولوجية والسياحة الثقافية في قابس المدينة - شنتي. ويمكن لهذه الديناميات التي ظهرت بمبادرة من القطاع الخاص والجمعيات أن تتحول إلى قطاعات تنموية مثيرة للاهتمام، بيد أنّ عدداً من العقبات لا يزال قائماً، ولا سيما ضعف البنية التحتية المحلية والتأخّر في تنفيذ المشاريع التنموية التي تهدف إلى تحسين هذه الهياكل وضرورة تعزيزها والتفاف الجهات المشغلة في القطاعين العمومي والخاص حول هذه المبادرات التي تم إطلاقها بهدف ترسيخها وتثمينها واستدامتها.

1. المقدمة

حاليًا في تونس، لا تزال هناك تباينات اقتصادية واجتماعية كبيرة بين المناطق، و يرجع ذلك إلى فشل السياسات المعتمدة في تحقيق تنمية عادلة بين مختلف الجهات وفي الحد من التفاوتات الاقتصادية والاجتماعية المتوارثة منذ عقود¹.

لقد ساهمت السياسات المعتمدة خلال العقود الأخيرة في تفاقم ظاهرة التباينات التنموية بين الجهات، وقد تجلّت هذه التباينات في ارتفاع نسب الفقر والهشاشة والبطالة خاصة في صفوف المتخرجين من الشباب والنساء. علاوة على ذلك، أدّى التنظيم الإداري الذي لا تزال هيكلته مبنية على المركزية إلى طمس الديمقراطية المحلية، فلا تزال السلطات اللامركزية (المجالس الجهوية والبلدية) تحت الإشراف المركزي الذي يتمتع لوحده بسلطة اتخاذ القرار بشأن توجهات التنمية الاقتصادية والاجتماعية واعتمادات الميزانية².

ومن جهة أخرى، تتبني الإدارات التونسية رؤية تنموية مركزية أحادية القطاع تركز على قطاعات وبرامج معينة وعلى منظور قطاعي جهوي ضيق لا يأخذ بعين الاعتبار البعد والمزايا الخاصة بالمنطقة من أجل تنويع قطاعات التنمية، وعلى سبيل المثال، يقتصر مفهوم التنمية في جهة جربة بشكل أساسي على السياحة الساحلية، ويقتصر في جهة قابس على الصناعة الكيماوية التي يمثلها المجمع الكيماوي التونسي. وبناء على ذلك، فقد أفضت هذه الرؤية المركزية أحادية القطاع إلى ظهور «تخصّص» جهوي يتغاضى كليًا عن أهمية تنويع القطاعات التنموية وخلق اقتصاد جهوي حقيقي، وقد أدّى هذا المنطق المبني على الموارد إلى التخصّص الذي نشهده الآن في تونس، وخاصة في الجهات الداخلية التي ترتبط التنمية فيها ارتباطًا وثيقًا بمنظور التخصص وفقًا للموارد المتاحة في الجهة، لتتحول بذلك إلى مجرد خزان لليد العاملة والموارد الطبيعية (التمور، النفط، الفسفاط، الحبوب، الشواطئ، إلخ).

وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن هذه الرؤية المركزية المتخصصة بشأن التنمية مستوحاة من المنطق الريكاردى المنبثق من الفكر الاقتصادي الليبرالي الذي يحمل السلطات على التفكير في الجهة بمثابة مورد لصالح الشركات الوطنية الكبرى أو الشركات متعددة الجنسيات: وتتسم عوامل الإنتاج بالحراك والخضوع لألية التخصيص، وتسهر الشركات متعددة الجنسيّة أو الشركات المحليّة الكبرى بشكل أساسي على تنظيم إنتاج الثروات.

ولذلك، ينبغي على الأقلّ استكمال المنهج القائم على الموارد بمنهج مبتكر تشاركي في سبيل تحقيق تنمية داخلية. ولا بدّ أيضًا من القيام برصد اقتصادي وجوهي حقيقي ومن فهم البيئة المحلية ومن مشاركة الفئات السكانية المعنية بتنفيذ الخطط التنموية لمزيد النهوض بالتنمية المحلية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن تصوّر الإدارة المركزية لمفهوم تنمية الجهات في تونس في ظل غياب حوار فعلي ومنظم، لا يسمح بأخذ احتياجات الجهات الفاعلة والمجتمعات المحلية أو مطالبها بعين الاعتبار، وعليه فإن السلطات المركزية لم تهتد إلى التشريك الفعّال للمجتمع المدني والقطاع الخاص والهيكل المهنية في عملية إعداد السياسات التنموية وتوجيهها على الصعيد الجهوي والمحلي³، بل ويمكننا القول إن المفهوم التقليدي والمركزي الذي تعتمده المؤسسات الحكومية يقصي الجهات المحلية الفاعلة من التنمية المحلية.

في الآونة الأخيرة، صادق المجلس الوطني التأسيسي التونسي على مبدأ اللامركزية في دستور 2014 وتحديدًا في الفصل 14 بهدف التغلب على هذه المشاكل الهيكلية المتراكمة جزئيًا بسبب مركزية السلطة السياسية والاقتصادية إلى حدّ كبير. ومن هذا المنطلق، «تلتزم الدولة بدعم اللامركزية وإعتمادها في كامل التراب الوطني في إطار وحدة الدولة». وعلى إثر التوصل إلى توافق وطني حول عدد من الإصلاحات، ستتمتع السلطات المحلية بقدر أكبر من الاستقلالية وبدور قيادي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الأقاليم التابعة لها⁴. ومن ثمّ، يضمن الدستور التونسي، بموجب الفصل 131 منه، الآليات التشاركية على المستوى المحلي عبر إقرار استناد السلطة المحلية إلى مبدأ اللامركزية، وهو ما يتجسّد في أرض الواقع في الجماعات المحلية تتمتع «بالشخصية القانونية، وبالاستقلالية الإدارية والمالية، وتدير المصالح المحلية وفقًا لمبدأ التدبير الحر»⁵.

وهكذا، تؤسّس هذه الأحكام الدستورية لمبادئ البيئة المؤسسية والقانونية الملائمة لتنفيذ سياسات محددة تهدف إلى تقليص الفوارق بين المناطق و في داخلها عبر تنفيذ تدابير خاصة، على غرار مبدأ التمييز الإيجابي⁶.

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

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

³ الوثيقة التوجيهية لمخطط التنمية للفترة 2016-2020. الفصل 3.1، ص

⁴ الفصلان 131 و142 من الدستور التونسي لسنة 2014

⁵ الفصل 132 من الدستور التونسي لسنة 2014

⁶ Belhedi, Amor. (2017). La discrimination positive comme outil de l'équité et de l'intégration territoriale. Représentations, enjeux et défis. Conference Paper.

وفي هذا الصدد، وبمقتضى الفصل 12 من الدستور، « تسعى الدولة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، والتنمية المستدامة، والتوازن بين الجهات، استنادا إلى مؤشرات التنمية واعتمادا على مبدأ التمييز الإيجابي. كما تعمل على الاستغلال الرشيد للثروات الوطنية.

في هذا السياق، يعدّ تصوّر الجهة كقطب للتنمية منهجا حديث العهد في تونس، ففي مخطط التنمية الخماسي 2016-2020، تمت الإشارة في قائمة التطلعات المتعلقة بالجهات إلى أن الدولة المركزية⁷ تسعى إلى :
- تطوير اللامركزية

- دفع التنمية بالجهات والرفع من جاذبيتها
- تطوير وتطوير منظومة تمويل التنمية الجهوية
- تحسين الظروف المعيشية على المستوى المحلي والجهوي
- الحد من الفوارق وفك عزلة بعض الجهات

وقد تم استعراض هذه التطلعات في إطار مجموعة من السياسات والإصلاحات الرامية إلى تحقيقها. ويمكننا أن نلاحظ إذن أنه للنهوض بالتنمية الجهوية، اعتزمت الدولة تنفيذ جملة من الإجراءات في مخططها التنموي 2016-2020 من بينها الاستغلال الأمثل للامتيازات التنافسية للجهات وتعزيز القدرات الجهوية في مجال التسويق الجهوي.

وفي هذا السياق، لا بد من إعادة النظر في فكرة إعداد نموذج جديد للعلاقات بين المركز والجهات والتخطيط التنموي. وعليه، ففي الوقت الذي انطلقت فيه المناقشات في البرلمان حول مشروع قانون أساسي خاص بالميزانية يرمي إلى جملة من الأهداف، أهمها توضيح مسؤوليات كل سلطة ومؤسسة في إعداد الميزانية وإدارتها ومتابعتها مع تعزيز دور البرلمانين، وبعد المصادقة على مشروع قانون الجماعات المحلية الذي يهدف إلى تعزيز السلطة المحلية، نعرض نتائج مشروعنا النموذجي المتعلق بإشكالية التنمية المحلية.

وفي إطار هذا المشروع، لقي تنفيذ مشاريع التنمية والقدرة على تنويع قطاعات التنمية في الجهات اهتماما خاصا. يعتمد هذا العمل على منهجية و نهج قائمين على التعاون مع الجهات الفاعلة الجمعياتية على المستوى المحلي لتحديد الإشكاليات الخاصة بالتنمية في الجهات ولحث الجماعات المحلية على إعادة التفكير في تصوّرها لمفهوم التنمية والتخطيط لها وتنفيذها في منطقتها.

⁷ <http://www.legislation.tn/sites/default/files/plan.pdf>

II. الأهداف وقيادة المشروع

يتمثل المشروع النموذجي المسمى "كن فاعل في التنمية المحلية" في البحث عن آليات و منهجيات من شأنها تمكين السكان المحليين من المشاركة في القرارات المتعلقة بالاحتياجات التنموية ذات الأولوية في جهتهم من قبيل دعم أعمال مراقبة المشاريع التنموية قيد التنفيذ وتقييمها، فضلاً عن النظر في مدى جدوى القرارات التي اتخذتها السلطات المركزية، وأخيراً تحديد إمكانات التنمية المحلية في الجهة.

لهذا الغرض، يهدف المشروع إلى تحقيق الغايات التالية:

- إجراء تحليل أولي لسير تنفيذ المشاريع التنموية على المستوى المحلي وتقييم أولي لإمكانات التنمية المحلية للجهة، وذلك بالتعاون مع الجمعيات المحلية.
- تعزيز قدرات الجمعيات المحلية وتوحيد المنهجية للاضطلاع بهذا العمل التقييمي.
- وضع توصيات ومقترحات ببناءة إثر الاطلاع على النتائج للنهوض بالتنمية المحلية وإنشاء علاقة تعاونية بين السلطات العمومية والمجتمع المدني.
- بلوغ هذه الأهداف، وضعنا على ذمة الجمعيات المحلية عدداً من منهجيات العمل والأدوات التقنية التي يمكنهم الاعتماد عليها لتنفيذ هذه المهمة.
- ومن أجل إعداد تحليل أولي لسير تنفيذ المشاريع التنموية، طورنا أداة لرصد الميزانية المخصصة لهذه المشاريع تمكّن بفضل سهولة استخدامها وتكيفها مع المتطلبات، من تقييم الاحتياجات التنموية التي تتناولها هذه المشاريع وتحديد العقبات التي تواجهها وتسليط الضوء على أسبابها واقتراح التعديلات اللازمة حسب الاقتضاء.
- لتحديد فرص التنمية المحلية وإمكانات تنويع القطاعات على المستوى المحلي، اتبعنا منهجاً معترفاً به وقد سبق وأن أثبت جدواه، وهو منهج التشخيص في التسويق المحلي .
- وهكذا، أتاح هذا المشروع الفرصة للجمعيات المحلية للتدرب على مواضيع معقدة على غرار المالية العمومية ورهانات اللامركزية وكذلك النفاذ إلى المعلومة واكتساب أدوات ودعامات منهجية متينة. وفي ختام هذه التجربة، قدّم المشاركون توصيات ملموسة مباشرة إلى السلطات العمومية لتنفيذ آليات الديمقراطية التشاركية وآليات مشاركة المواطنين على المستوى المحلي في عملية التنمية في جهتهم.

III. قابس، منطقة نموذجية

في إطار هذا المشروع، وقع الاختيار على منطقة قابس. والواقع أنه منذ الستينات، قررت السلطات المركزية التركيز على تحديث اقتصاد ولاية قابس. ولهذا، اعتمدت بعث قطب للتنمية الصناعية لتنشيط اقتصاد المدينة وكامل جهة الجنوب الشرقي. وقد جسّد المجمع الكيميائي التونسي بالمنطقة الصناعية غنّوش من ولاية قابس والذي يتمثل نشاطه الرئيسي في تحويل الفسفاط، تطلّعات السلطات المركزية على أرض الواقع، وساهم في تحويل اقتصاد المنطقة من اقتصاد قائم بالأساس على الفلاحة الواحية إلى اقتصاد تلعب فيه الصناعة

والخدمات دورا في تعزيز الأنشطة التقليدية للوحدات (انظر الصورة 1)⁸.

© المرصد التونسي للاقتصاد



الصورة 1 : صورة لمدينة قابس توضح الواحة البحرية والمجمع الكيميائي التونسي والتوسع الحضري الذي يميز المدينة.

⁹ أطلس ولاية قابس. وزارة النقل والتجهيز، الإدارة العامة للتهيئة المحلية، 2011

بيد أنّ هذا التوجه قد كشف عن نقاط ضعفه على المدى الطويل. فقد مكن توزيع السكان العاملين حسب قطاع النشاط وتطوره خلال العقود الثلاثة الماضية من الكشف عن الجوانب الحرجة للديناميات الاقتصادية في ولاية قابس، إذ تراجعت مكانة القطاع الفلاحي ابتداء من سنة 2000 من 20,18 % إلى 15,7 % سنة 2004 و 11,09 % سنة 2014.

بالإضافة إلى ذلك، فقد شهد القطاع الصناعي انتكاسة على مستوى العمالة الصناعية خلال الفترة الممتدة بين 2004 و 2014 بسبب تركّزه في منطقة واحدة. وفعلا، انخفضت نسبة السكان العاملين في مجال الصناعة والمناجم والطاقة لتبلغ 25,06 % سنة 1984 و 20,48 % سنة 2004 و 17,04 % سنة 2014⁹ (انظر الجدول 1). من جهة أخرى، لا تشغل الصناعة المعملية إلا 14,53 % من اليد العاملة على الرغم من الصبغة الصناعية التي تكتسيها الولاية.

¹⁰ توزيع السكان العاملين حسب قطاع النشاط، قابس، المعهد الوطني للإحصاء، 2014

الجدول 1: تطور الوظائف حسب قطاع النشاط بين 1984 و 2014

القطاع	1984	1994	2004	2014
الفلاحة والصيد البحري	20,51 %	20,18 %	15,7 %	11,09 %
الصناعة	25,06 %	23,71 %	20,48 %	17,04 %

بالإضافة إلى معدل بطالة يبلغ 19.06 %¹⁰، تواجه منطقة قابس في الوقت الراهن تحديات بيئية خطيرة ناجمة عن مختلف أشكال التلوث (الجوي والمائي والبرّي)

¹⁰ ولاية قابس بالأرقام، المعهد الوطني للإحصاء، 2014

التي تخلفها الصناعات الكيماوية في قابس والتي تشكّل خطراً على استدامة القطاع الصناعي وتنمية بقية القطاعات. وفي الواقع، تتسم الموارد الطبيعية في قابس بمحدوديتها الشديدة وتمزّ بوضع حساس بسبب زيادة الضغوط عليها واستغلالها بشكل مفرط وتواصل تدهورها بسبب الصناعة الكيماوية في المنطقة. علاوة على ذلك، يعتبر المجمع الكيماوي التونسي بالمنطقة الصناعية غنوش في ولاية قابس مسؤولاً عن ارتفاع نسب بعض الأمراض التي قد تكون ناتجة عن التلوث وعن تراجع جاذبية المنطقة. وفعلاً، أصبحت قابس عنواناً للتلوث شأنها في ذلك شأن مدن الحوض المنجمي (قفصة-قابس-صفاقس).

من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن المؤشر المحلي لمناخ الأعمال لولاية قابس يقترب من المعدل الوطني¹¹، نلاحظ تركز عدد ضئيل من الشركات في ولاية قابس بسبب وجود تيار تنازلي يعكس تراجعاً متواصلاً في نسق النشاط الإنتاجي في المنطقة منذ نهاية التسعينات. وما فتئت نسبة مساهمة الشركات المنتجة في قابس في النشاط الإنتاجي تنخفض لتبلغ 3,3 % سنة 1996 و 2,5 % سنة 2014. كما يتجلى ضعف النسيج الإنتاجي لولاية قابس في نصيب كل فرد من عدد المؤسسات. إذ تحتل قابس المرتبة 17 على المستوى الوطني بحوالي 45 شركة لكل 1000 نسمة. وهو معدل بعيد تمام البعد عن المعدل الوطني البالغ 63 شركة لكل 1000 نسمة¹². كما انخفض مؤشر التنمية المحلية في قابس منذ سنة 2015 ليحتل المرتبة 9 من أصل 24 ولاية وفقاً لتصنيف 2018¹³. في ضوء الوضع الراهن، تعتبر قابس مثالا واقعياً يعكس المشاكل التي تخلفها السياسات التنموية المعتمدة في تونس ومساوئ تبني رؤية مركزية أحادية القطاع في عملية التنمية. لقد تمّ التعامل مع قابس كمجرد منطقة صناعية وتم إغفال مزاياها التي من شأنها تنويع القطاعات الاقتصادية. ونتيجة لذلك وفي ظل تراجع القطاع الصناعي وتجاهل إمكانيات التنمية الأخرى في قابس، تواجه المنطقة تحديات أشد خطورة خاصة عند النظر إلى الدور الذي تلعبه قابس في التنمية الاقتصادية الوطنية وفي تنشيط الاقتصاد الجهوي في الجزء الجنوبي من البلاد التونسية.

على الرغم من ذلك، لا تزال احتمالات تنمية قابس متنوعة، فهي تحتلّ موقعاً استراتيجياً منذ القدم بفضل وجودها في قلب خليج قابس وإطلالها على الصحراء. وفضلاً عن ذلك، تملك مواد أولية معدنية وطاقية وموارد طبيعية وثقافية وتاريخية قد توفّر فرصاً استراتيجية للولاية مستقبلاً، ومن شأن هذا التراث أن يمهّد الطريق لتنمية محلية واعدة في المنطقة بأكملها. ولذلك، وجّهنا اهتمامنا إلى هذه المنطقة بغية تنفيذ مشروع « كن فاعل في التنمية المحلية! » وتوجّهنا إلى الجمعيات المحلية للتعاون معها في عملية إنجاز المشروع.

¹¹ Rapport sur l'Attractivité Régionale, IACE, 2016

¹² السجل الوطني للمؤسسات، 2015.

¹³ Notes et Analyses de l'ITCEQ – Indicateur de développement régional, 2012 - 2018

IV. المنهجية وطريقة العمل

1. أداتان رئيسيتان: متابعة مشاريع التنمية والتشخيص المحلي عبر منهجية تسويق الاقتصاد المحلي

لتشريك المجتمع المدني في تحديد المجالات ذات الأولوية في عملية التنمية ومتابعة تنفيذ المشاريع التنموية، طوّرنّا أداتين رئيسيتين لهيكل العمل التشخيصي بشكل منهجي.

واقترحنا متابعة سير تنفيذ المشاريع التنموية العمومية المبرمجة في الوقت الراهن أو التي تمّ رصدتها، قيد التنفيذ أو التي تمّ تنفيذها، وتوظيف النتائج التي تمّ التوصل إليها لتحديد المشاكل أو الأعطال المتكررة في هذه المشاريع من أجل إعداد مقترحات لتحسين أو لتغيير في كيفية إدارتها محلياً وإبلاغ هذه المقترحات إلى السلطات المعنية. كما اقترنّت مهمة متابعة تنفيذ مشاريع

التنمية العمومية بمهمة أولية تتمثل في التشخيص المحلي عبر منهجية تسويق الإقتصاد المحلي قصد تحديد مزايا المنطقة وعوائقها، سيما من أجل تحديد محاور التنمية الممكنة. ويخوّل ذلك مقارنة الأولويات التنموية للدولة مع تلك التي حددتها الجهات الفاعلة الجمعياتية على المستوى المحلي. في هذا الصدد، نفّذ المرصد التونسي للاقتصاد عددا من الأنشطة التدريبية والداعمة وطرّو مجموعة من الأدوات المنهجية التي تسمح لجماعات المجتمع المدني، في كل مكان، باكتساب الأدوات اللازمة للإستعداد بشكل أفضل و لاكتساب قوة الإقتراح في سياق آليات الديمقراطية التشاركية اللازم تنفيذها على المستوى المحلي (انظر الصورة 2).



الصورة 2 : حلقة عمل مع أعضاء الجمعيات الشريكة.

- الجمعيات التي شاركت في تنفيذ المشروع هي:
- جمعية صيانة واحة شنتي
 - جمعية أوكسجين غنوش
 - الجمعية التونسية للبيئة والطبيعة بقابس
 - جمعية المواطنة والتنمية المستدامة
 - جمعية قابس الفاعلة
 - جمعية واحة العلوم
 - الجمعية العمل و التنمية المستدامة بالمدو

2. منهجية متابعة تنفيذ مشاريع التنمية

تتمثل المنهجية المتبعة في اتخاذ مجموعة من التدابير التي تخوّل متابعة مشاريع التنمية العمومية بهدف تقييم مدى ملاءمتها وتحديد الأعطال في حال وقوع تأخير أو تعثر في تنفيذ المشروع مثلا، وكذلك لتحديد أسباب هذه الأعطال وتحليلها واقتراح التعديلات اللازمة حسب الاقتضاء. وبشكل أدق، تتمثل عملية متابعة المشاريع التنموية في قياس التقدم المحرز على مستوى الجانبين المالي والتشغيلي للمشاريع التنموية. وتتيح هذه التدابير متابعة مختلف مراحل تنفيذ هذه المشاريع من حيث الأهداف المعلنة والتمويل والتقدم ومن حيث كفاءة الإدارة والمتابعة أثناء فترة تنفيذ المشروع وإثر الانتهاء منه. وهكذا، تقترح الأداة مجموعة من الأسئلة التي تمكّن من جمع البيانات اللازمة حول مختلف مراحل تنفيذ المشروع التنموي: أهداف المشروع،

- مدى ملاءمة اختيار المشروع،
- تمويل المشروع،
- المهام ذات صلة بالمشروع،
- تنفيذ المشروع،
- المتابعة والمراقبة،
- التقييم النهائي.

في هذا الصدد، قدّمنا للجهات الفاعلة في المجتمع المدني أداة تتألف من مجموعة من الأسئلة التي تعنى بالمراحل الرئيسية السبع في حياة المشروع. تهدف النقطة الأولى الخاصة بأهداف المشروع إلى جمع المعلومات المتعلقة بتصميم المشروع وفقا للوزارة التي تقترح هذا المشروع التنموي وتحدّد أهدافه الكميّة والنوعية.

وأما النقطة الثانية المتعلقة بمدى ملاءمة اختيار المشروع، فتعرض الأسباب التي قدّمتها السلطات لتسوّغ الحاجة إلى هذا المشروع من أجل تقييم مدى ملاءمته وتحديد درجة الأولوية التي يحظى بها. وتمكّن النقطة التي تعنى بتمويل المشروع من تحديد مصدر التمويل ومستواه (مركزي أو جهوي أو محلي) والميزانية المخصّصة للمشروع وكيفية توزيعها ودفعها ومدى التقيّد بإجراءات الميزانية فيما يتعلق بتنفيذ مختلف مراحل المشروع.

وتتناول النقطة الرابعة توزيع المهام والتحقق من مدى الامتثال لمعايير مجلة الصفقات العمومية والإجراءات المتعلقة بالمشروع. والغرض من ذلك هو ضمان احترام معايير الشفافية وتكافؤ الفرص وحسن إدارة الأموال العمومية والتحقق من الامتثال لمعايير كراسات الشروط ومعايير جودة المشروع. وبالتالي، سيتم تقييم عدد ملفات طلب العروض ومقدمي الخدمات الذين تم اختيارهم والفترة الزمنية الفاصلة بين أوقات اختيارهم. سواء كان المشروع ما يزال قيد التنفيذ أو تمّ تنفيذه بالفعل، سيتم التركيز على توزيع المهام في عملية التنفيذ، والتنفيذ الفعلي للمشروع ودرجة التقدم المحرز. ونظرًا لأنّ التنفيذ يمثل جانباً معقداً من عملية المتابعة، سيتم تحديد المؤسسات المسؤولة عن التنفيذ ودور كل منها والهياكل المسؤولة عن إدارة الميزانية ومدى إتاحة المعلومات المتعلقة بهذه الجوانب.

وتتعلق متابعة المشروع أثناء عملية التنفيذ والمراقبة عند الانتهاء من تنفيذه بتحديد الإجراءات المعمول بها للقيام بالمتابعة الفنية والرقابة العامة للمشروع وأشكال المتابعة المقترحة وتواترها ومراحل المشروع المعنية بهذه المتابعة والمؤسسة المسؤولة عنها. وينبغي أيضاً تحديد التعديلات المجراة أثناء التنفيذ والإجراءات المتخذة عند حصول تجاوزات أو في حال عدم الامتثال خلال المراقبة العامة للمشروع.

وأخيراً، سننظر ما إذا تمّ تقييم المشروع والمؤسسة التي أجرت هذا التقييم من أجل تحديد الجوانب التي يشملها وكذلك الوسائل المالية والإدارية الموظفة.

3. منهجية التشخيص الأولي عبر منهجية تسويق الاقتصاد المحلي

أ. التعاريف والمجالات المنهجية

يعدّ مفهوم جاذبية المناطق مفهوماً حديث العهد نسبياً. ويمكن من النظر في نطاق التنمية الاقتصادية من خلال وضع ديناميات الجهات الفاعلة على المستوى المحلي والخارجي في صميم عملية التحليل ومجال العمل. ومن الناحية العملية، يعتمد منهج الجاذبية على المجال المنهجي للتسويق المحلي. وهو ما يُعرف باسم «منهج الجاذبية أو سياسة الجاذبية» الذي يتم تفعيله ودعمه عبر وضع «استراتيجية للتسويق المحلي» وخاصة عبر وضع «خطة عمل للتسويق المحلي». وهكذا، يُمكن القول أن التسويق المحلي «هو صندوق معدّات نجد فيه

¹⁴ اقترح هذا التعريف فانسون غولان سنة 2014. وهو خبير في التسويق المحلي ومدير قسم الاقتصاد في معهد التهيئة والتعمير بمنطقة إيل دو فرونس، وشغل منصب مدير التسويق المحلي لعدة سنوات في الوكالة الجهوية للتنمية في إيل دو فرانس. وفي يومنا هذا، تمثل المعلومات التي جمعها واكتنزها فانسون غولان من تجارب التسويق المحلي في العالم مصدرا مرجعيا. وتمكن من تعزيز مجموعة المناهج المتبعة في هذا المجال الذي لا يزال حديث العهد نسبيا وفي طور التعميم.

الأساليب والتقنيات والتحليل الخاصة بالممارسات المتبعة في جميع أنحاء العالم. وعلى نطاق أوسع، التسويق المحلي هو طريقة منهجية جماعية تمكّن من بلورة استراتيجية مشتركة وخطة عمل فعّالة بشكل تدريجي بهدف تعزيز العرض الاقتصادي المحلي للجهة والاستجابة لمطالب الجهات المستهدفة على المستوى الخارجي.»

ب. منهج التسويق المحلي

يعتبر التسويق المحلي منهجا جماعيا بالضرورة، وفي الواقع، ليس بوسع جهة فاعلة واحدة أو صانع قرار منفرد أن ينشئ منهج جاذبية. ولا يمكن تصوّر هذا المفهوم الحديث وفقاً لنمط التخطيط الاقتصادي التقليدي المفروض على تنمية المنطقة، بل هو ثمرة بذل جهود جماعية تضمّ سلسلة كاملة من الجهات الفاعلة التي تجمعها استراتيجية تسويق جهوية تمتاز بحوكمتها التشاركية.

ويهدف منهج التسويق المحلي إلى تكوين رؤية استراتيجية من خلال إيجاد موقع اقتصادي واضح للجهة المعنية، ويستمد هذا المنهج مشروعيته من اعتماده على حقائق اقتصادية ومزايا ملموسة، وهو بمثابة رؤية اقتصادية عالمية طويلة الأمد تأخذ بعين الاعتبار العمل الذي أنجزته الجهات الاقتصادية الفاعلة المحلية في وقت سابق. ولذلك، يكمن التحدي الرئيسي في تسليط الضوء على الدينامية الاقتصادية لجهة محدّدة وعدم الاكتفاء برؤية قطاعية تقليدية، بل ينبغي زيادة تعزيز المنهج على مستوى جميع التخصصات من أجل إشراك جميع الجهات الفاعلة المعنية التي من شأنها أن تقدّم إضافة، مع أخذ تطلعاتها التنموية بعين الاعتبار.

وبناء على ذلك، لا ينبغي الاكتفاء بتجميع البيانات الإحصائية التي تصف الهيكل الاقتصادي المحلي، بل يجب فهم سير عمل الإقليم وجهاته الفاعلة إقتصاديا. ولا بدّ أيضا من فهم توجهاتها الاستراتيجية والنظر في الطابع الحصري الذي تكتسيه خبراتها ومدى تعقيدها، وقدرتها على رفع القيمة ومدى حاجتها

هدف استراتيجي

التشجيع على اعتماد رؤية شاملة إزاء التنمية الاقتصادية في الجهة، وتعزيز تولى التوجهات الاستراتيجية بشكل تعاوني.

المرحلة الأولى

منهجية التسويق

1. تعبئة الجهات الفاعلة المحلية
2. إحصاء المعلومات ودراستها وتشخيصها
3. تشكيل هوية، علامة تجارية وموقع
4. وضع خطة عمل متماسكة تجسّد الاستراتيجية على أرض الواقع

المرحلة الثانية

تحقيق جملة من الفوائد للمنطقة

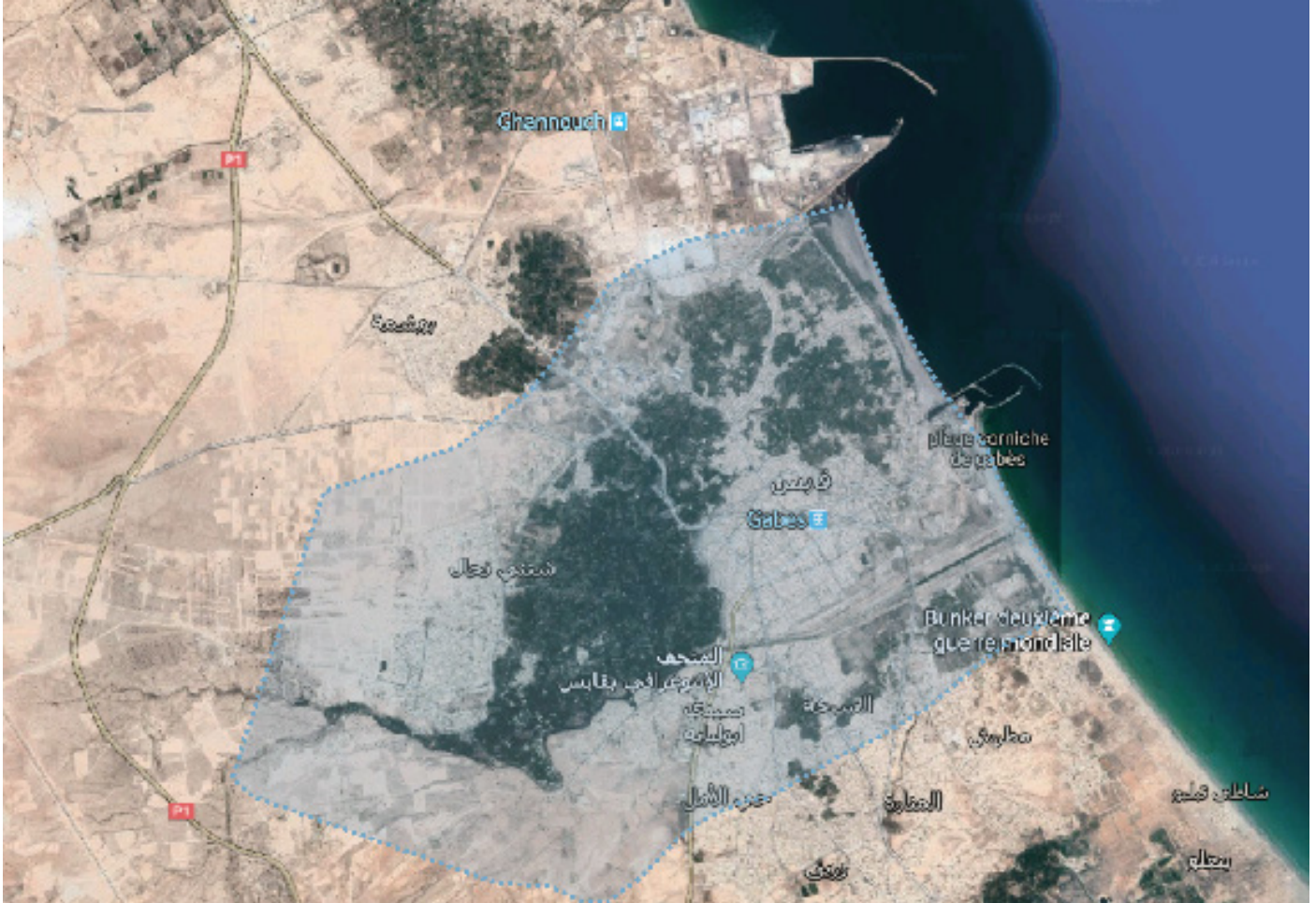
1. موقع اقتصادي واضح ودائم ضامن للكفاءة
2. هوية جهوية صلبة وتنافسية وملامثة للسكان
3. أنشطة ميدانية هادفة تتماشى مع الاستراتيجية وقابلة للقياس
4. فرق مجتمعة حول استراتيجية مشتركة ومنهج فعّال

المرحلة الثالثة

د. تطبيق منهجية تشخيص التسويق المحلي في قابس المدينة - شني

1. منطقة العمل: جهة قابس المدينة - شني

تمثل قابس المدينة مركز ولاية قابس ككل، ومن هذا المنطلق، لا بدّ أن نستهلّ عملنا عبر تركيز جهودنا في حدود نطاق هذه المنطقة، خاصة وأن نسيجها الاقتصادي هو الأكثر كثافة وأنّ المدينة تستضيف الشركات الكبرى في المنطقة، ويصل صدى هذه الشركات إلى كامل أنحاء الولاية، بل ويتجاوزها أحيانا، على غرار المكانة التي يحتلها المجمع الكيميائي التونسي على المستوى الوطني. علاوة على ذلك، ولأسباب ذات صلة، ارتأينا أنّه يجدر العمل على نطاق قابس الكبرى، والتي لا تضمّ مدينة قابس فحسب، بل وبعض المناطق المجاورة أيضا وخاصة واحة شني التي تكتسي أهمية تاريخية واقتصادية خاصة (انظر الخريطة 1). ويراهن هذا العمل على تكوين فريق عمل أول وتطبيق منهجية تشخيص التسويق لاستخلاص النتائج الأولية.



الخارطة 1 : المجال المختار لتطبيق منهجية التشخيص والتسويق المحلي قابس - شني
المصدر: google maps

2. سير العمل

أهداف الحوكمة وفريق العمل

في إطار هذا المشروع النموذجي الذي نحن بصدد تنفيذه في جهة «قابس المدينة - شنتي»، نسعى إلى تحقيق هدف مزدوج يتمثل في:

- تطبيق منهجية التسويق المحلي في النطاق المحدد من أجل رسم صورة أولية للديناميات الاقتصادية المحلية وتسهيل الضوء على مصادر التنمية المحتملة.

- تلقين مبدأ التسويق المحلي وتقنياته للمجتمع المدني المحلي من أجل مساعدته على مزيد الأخذ بزمام أمور الجهة وتحويله إلى جهة تملك سلطة تقديم الاقتراحات والقدرة على المساعدة في توجيه التنمية الاقتصادية المحلية مع الهيئات المسؤولة عن التنمية.

وعليه، قمنا بتعبئة مجموعة أولى من الشركاء ورافقناهم وتوصلنا معا إلى منهج تشخيصي للتسويق المحلي في إقليم قابس المدينة - شنتي.

إبان الانتهاء من هذا العمل، سيتم رفع مجموعة النتائج المتوصل إليها والمنهج المطبق إلى الممثلين المنتخبين المحليين وممثلي الإدارات المسؤولة عن التنمية وإلى مختلف الجهات الفاعلة من القطاعين العمومي والخاص في قابس المدينة - شنتي. ونكون بذلك قد قدمنا تجربة نموذجية ملموسة تم تطبيقها مباشرة على الجهة ويمكن للسلطات العمومية والمجتمع المدني والشركاء من القطاع الخاص في قابس اعتمادها كمنظار جديد للنظر إلى التنمية الاقتصادية وإدارتها وتنفيذها على أرض الواقع.

سير عملية تشخيص التسويق المحلي

يتعلق هذا الجزء بتحديد المشغلين الاقتصاديين الناشطين وفهم آلياتهم وشبكاتهم ومواطن قوتهم وتجذّرهم المحلي ومدى انفتاحهم على بيئة الأعمال، إلخ.

وينقسم المنهج المتبع مع فريق العمل الجمعياتي في قابس المدينة - شنتي إلى 3 مراحل:

1. **جمع معلومات مفيدة** من الدراسات المتاحة ومن الأرقام الرئيسية ومن تحاليل القطاعات الاقتصادية الجهوية ومن تحليل الأسواق المستهدفة (مرحلة البحث البيبليوغرافي).

ولكن ذلك لا يعني جمع هذه المعلومات بطريقة وصفية فحسب، بل وإعادة تنظيمها من منظور تسويقي أيضا، وفي هذا الصدد، تمّ توظيف مصفوفتين تحليليتين عادة ما يتم استخدامهما لتشخيص التسويق المحلي وهما:

- **شبكة تحليل الأهداف المحتملة للجهة:** أي الجهات يمكن جذبهم؟ وما هي أنواع المؤسسات العمومية التي قد تبدي اهتماما بالحضور وقد تتوافق مع الاحتياجات المحلية؟ وما حجم هذه الشركات؟ وفيما يمثل نشاطها؟ وأخيرا، ما هي أبرز التظاهرات الوطنية/ الدولية التي قد تجذب إلى الجهة المعنية؟ وبذلك، يمكن لأهداف الجهة أن تكون متنوعة للغاية وفقًا لاحتياجاتها، كما يمكن تصنيفها وفق فئات مختلفة (انظر الملحق 2).

- **شبكة تحليل العرض الجهوي:** نموذج «سوريز روفي» (CERISE REVAIT®):

يستمد هذا النموذج تسميت CERISE REVAIT من الأحرف الأولى بالفرنسية لمحاول تحليل العرض الجهوي (انظر الملحق 2). اعتماد هذا الأسلوب سهل للغاية ويمكن من تحليل النظم الإنتاجية المحلية والمنطق الذي يحكم الشبكات والتجمعات، ومن تحديد القطاعات التي ينبغي تمييزها وتعزيزها في السوق. وأخيرا، يمكن من اكتساب حجج منطقية متعلقة بضرورة النهوض بالجهة وتعزيزها.

2. **إجراء مقابلات نصف موجهة** مع الشركات المتمركزة في الجهة ومختلف المشغلين في المجالات الاقتصادية والمؤسساتية والجمعية لاستكمال المعلومات التي تم جمعها وتحديثها ومقارنتها بالواقع الميداني اليومي،

وللتحليل مدى تجذّر مختلف الجهات الفاعلة واستراتيجيات شبكاتها وتوجهاتها التنموية وأسواقها المستهدفة وشركائها الأجانب ... (مرحلة العمل الميداني) (انظر الملحق 2).

3. دمج نتائج مرحلة «البحث البيبليوغرافي» ومرحلة «العمل الميداني» لتطوير رؤية واضحة للعرض والطلب.

٧. النتائج

1. نتائج متابعة تنفيذ المشاريع التنموية

أشرف المشاركون في هذه التجربة على متابعة عشرة مشاريع تنموية عمومية تم تنفيذها في حدود المنطقة موضوع الدراسة، «قابس المدينة - شنتي» (انظر الجدول 2).

وقد تم اختيار هذه المشاريع بالاستناد إلى الوثائق الرسمية التي أحصت المشاريع التنموية العمومية خلال الفترة الممتدة بين 2012 و2016 على نحو يشمل عددا من المشاريع الحديثة والمشاريع القديمة من جهة، ومشاريع قيد التنفيذ ومشاريع تم تنفيذها من جهة أخرى، تحت إشراف وزارات مختلفة، للحصول على رؤية شاملة حول تنفيذ المشاريع التنموية التي اقترحتها الدولة.

الجدول 2: المشاريع التنموية العمومية التي تمت متابعتها في إطار هذه الدراسة

المشروع التنموي	المنطقة	الوزارة	السنة	عرض المشروع وتحديد أهدافه	نسبة التقدم *	التقدم الفعلي
إعادة هيكلة مركز التكوين و التدريب في الحرف التقليدية	مدينة قابس	وزارة التكوين المهني والتشغيل	2006	زيادة عدد القاعات والورشات التدريبية وإنشاء مركز للإعلامية وتنويع التخصصات التي يتم تدريسها في المركز	100 %	تم الانتهاء من عملية التشييد بنسبة 100 % وتجري حاليا مرحلة التهيئة والتجهيز
بناء نوادي اختصاص بالمركب الثقافي بقابس	مدينة قابس	وزارة الشؤون الثقافية	2012	تشديد مبنى مناسب لاستقبال أعضاء إدارة المرقب الثقافي وتخصيص فضاء لنوادي المسرح والرقص والأدب لزيادة عدد المنتخرين	45 %	تم إيقاف المشروع حتى الوقت الراهن، مع تأخير في التنفيذ مدته 3 سنوات
حماية ميناء الصيد البحري قابس	مدينة قابس	وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري	2014	حماية مدخل ميناء قابس والقوارب الراسية فيه، والحد من النفقات اليومية المخصصة للتخلص من الرواسب الرملية، وذلك عبر زيادة عمق المدخل من 7 إلى 8 أمتار بناء منارتين في الميناء وضمان ظروف جيدة لإرساء السفن وتهيئة فضاء لاستقبال شركة نقل بحري	100 %	تم تنفيذ 60% من المشروع، مع صعوبة في إحراز تقدم وتأخر مدته 3 سنوات
تطوير مركز الصحة الأساسية بشط السلام من صنف 3 الى صنف 4	مدينة قابس	وزارة الصحة	2016	تحسين جودة الخدمات الصحية في المنطقة من خلال تخفيف الضغط المسلط على المستشفى الجهوي بقابس وإنشاء قسم خاص بطب الأسنان وقسم توليد ومخبر تحاليل بالإضافة إلى قسم الطب العام الموجود بالفعل. ومن المقرر أيضا تزويد المستشفى بجهاز تصوير مقطعي وسيارة إسعاف		لا يزال المشروع بصدد التنفيذ. كان من المفترض البدء فيه سنة 2011 ولكنه تأخر 6 سنوات
تحسين وضعية حديقة الحيوان بشنني و إحداث متحف للأحياء البحرية	قابس الغربية	وزارة الشؤون المحلية والبيئة	2012	تحسين الجودة الطبيعية للمتحف وإضافة عناصر جديدة في حديقة الحيوان تشمل عناصر صوتية في الحديقة وحوض للأسماك وقسم خاص بالزواحف		تأخر تنفيذ المشروع 5 سنوات، ولم يبدأ فعليا إلا سنة 2017 بسبب نقص التمويل. وما يزال طلب العروض مفتوحا
تهيئة المسالك الريفية (القسم الأول)	قابس الغربية	وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري	2015	تسهيل حركة مستخدمي الأراضي والمزارعين وتقليلهم	40 %	تم إيقاف المشروع حتى الوقت الراهن، مع تأخير في التنفيذ مدته سنتان
مشروع حماية الثروات البحرية و الساحلية بخليج قابس	غثوش والمطوية ومدينة قابس وقابس الجنوبية ومارث	وزارة الشؤون المحلية والبيئة	2012	لم يتم جمع معلومات حول هذا المشروع	100 %	لم يتم جمع معلومات حول هذا المشروع
دراسة احداث 4 مناطق سقوية	الحامة وقابس الجنوبية وقابس الغربية	وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري	2014	إنشاء 4 مناطق سقوية ومقر لمجامع التنمية الفلاحية لاستغلال الموارد المائية الجديدة وتنويع المستغلات الفلاحية	90%	
بناء مركز صحة اساسية صنف 4 ببوشمة	قابس الغربية	وزارة الصحة	2012	تحسين جودة الخدمات الصحية في المنطقة من خلال إنشاء قسم خاص بطب الأسنان وقسم للتصوير الطبي ومخبر تحاليل بالإضافة إلى قسم الطب الباطني الموجود بالفعل	30 %	المشروع بصدد التقدم بعد سنتين من التأخير
صيانة شبكات الصرف الصحي	مدينة قابس وقابس الجنوبية وقابس الغربية وغثوش	وزارة الفلاحة والموارد المائية والصيد البحري	2016	الحد من تسربات المياه والنفايات الملقاة في الطريق العام وترشيد استغلال شبكة الصرف الصحي وتحسين أدائها		المشروع بصدد التقدم
أشغال الطريق السيارة صفاقس قابس(138 كلم)	المطوية وقابس الغربية	وزارة التجهيز والإسكان والتهيئة المحلية	2009	ما تزال عملية المتابعة مستمرة	68 %	ما تزال عملية المتابعة مستمرة

(*) وفقا لتصريح الدولة

يستعرض هذا القسم النتائج المصنفة حسب الفئات التالية والملخصة في الجدول 2 والمفصلة في الملحقات (انظر الملحق 1) . وقد مكن تحليل النتائج المتحصل عليها من تسليط الضوء على مجموعة من العراقيل التي صُنِّفناها إلى عدة فئات.

أ. المشاكل التنسيقية داخل الإدارات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع التنموية

تمثل مشاكل التنسيق بين مختلف الهياكل الإدارية عائقا حقيقيا أمام المشاريع التنموية. وكمثال على ذلك، ظلّ مشروع المركز الثقافي بقابس معلّقا لمدة ثلاث سنوات بسبب اعتراض وزارة الدفاع على بناء نوافذ تطلّ على منشأة عسكرية مجاورة. وهو ما تطلّب تكوين ثلاث لجان لإدارة النزاعات في تونس للتوصل إلى التسوية بين بلدية قابس والمهندس المعماري والمقاول وممثلي وزارة الدفاع. كما تعرّض مشروع بناء مركز للصحة الأساسية في بوشمة (انظر الصورة 3) بعد البدء في تنفيذه لأن الشركة التونسية للكهرباء والغاز لم تزود مواقع البناء بالكهرباء اللازمة نظرا لأنه لم يقع إبلاغها في الوقت المناسب، وظل نفس المشروع عالقا لسنتين عقب وفاة المقاول الذي حظي بطلب العروض أثناء فترة الإنجاز، واستغرق الإعلان عن طلب عروض جديد واختيار مقاول بديل سنتين.



الصورة 3 : مشروع بناء مركز صحة أساسية صنف 4 ببوشمة الذي تابعناه في إطار دراستنا

يؤدي الافتقار إلى التنسيق بين المؤسسات إلى تأخيرات مطوّلة في تنفيذ المشروع: سنتان و5 أشهر بالنسبة لمشروع المركز الصحي و4 سنوات لمشروع المركز الثقافي (حتى الآن)، بالإضافة إلى النفقات الإضافية الناجمة عن هذه التأخيرات. وتجدر الإشارة إلى أنه بالاستناد إلى هذه الوقائع، لم يتمّ حتى هذه اللحظة استغلال مشروع المركز الثقافي والمركز الصحي بأي شكل من الأشكال، ولقد تمّ بالفعل بناء المركز الصحي ويجري حاليا اقتناء المعدات والأجهزة اللازمة، ولكنه يبقى عديم الفائدة بالنسبة للمنطقة طالما لم يتم تزويده بالكهرباء (الشركة التونسية للكهرباء والغاز ما تزال بصدد اتخاذ التدابير اللازمة لذلك، مما انجرّ عنه تمديد في الآجال). وبالمثل، على الرغم من النجاح في تسوية النزاع المتعلق بالمركز الثقافي مؤخرا (عبر وضع عناصر ديكور في النوافذ لمنع النظر إلى المنشأة العسكرية المجاورة)، ما يزال المركز الثقافي بلا جدوى في المنطقة. فعلى إثر التأخير الذي طرأ والمنحى العسكري الذي اتخذته المشروع وبسبب تضخم الأسعار، ألغى المقاول الصفقة وأعلن المركز مرة أخرى عن طلب عروض لمواصلة المشروع.

ب. مشكل نقص كفاءة منفذي المشاريع التنموية

عموما، قلما يتعثر تنفيذ مشروع بسبب مشكلة واحدة، ففي حقيقة الأمر، تتسم التحديات التي تعيق المشاريع التنموية بالتعقيد، ويمثل مشروع المركز الثقافي أفضل مثال على ذلك. فبالإضافة إلى المشاكل التنسيقية التي كُتبت قد أشرنا إليها في وقت سابق، نجد أنفسنا من جهة، أمام مشكلة نقص في كفاءة المهندس المعماري الذي لم يأخذ بعين الاعتبار في مخططاته وجود منشأة عسكرية في جوار المركز، ومن جهة أخرى، مشكلة تقصير بلدية قابس التي وافقت على المخططات دون التحقق من امتثالها للمعايير.

في إطار دراستنا، حاولنا التطرق إلى مشكل الكفاءة الذي تكرر عديد المرات في مجموعة من المشاريع، فتوصلنا إلى أن هذه العقبة مرتبطة بجملة من الأمور من بينها الإجراءات الإدارية المعقدة، وفي الواقع، فإن التمويلات المخصصة للمشاريع التنموية تشكو من تأخر كبير في تحويل أقساط الدفع بسبب الإجراءات الإدارية المرهقة بدرجة أولى، وهو ما يؤدي إلى التأخير في التنفيذ من ناحية، وإلى مزيد عزوف المقاولين عن المشاركة في طلبات العروض العمومية من ناحية أخرى، خوفاً من مغبة الدخول في هذه المتاهات والتأخيرات الإدارية في الدفع. بالإضافة إلى ذلك، يحمل عزوف المقاولين عن المشاركة في طلبات العروض العمومية الإدارات على مراجعة شروطها، وخير مثال على ذلك هو مشروع تهيئة المسالك الريفية الذي يواجه العديد من الصعوبات. فبعد إسناد الصفقة الخاصة بهذا المشروع واختيار صاحب أفضل عرض، بدأ المقاول في تهيئة المسالك الريفية سنة 2013، وتوفي سنة 2015 خلال مرحلة الإعداد للمشروع بعد إحراز نسبة تقدم تساوي 40 %. بعد ستة أشهر، استأنف ابن المقاول المتوفي الأشغال إثر حصوله على توكيل رسمي. وعلى الرغم من ذلك، ما تزال عملية استئناف المشروع تسير ببطء شديد بسبب نقص التمويل الذي يعود إلى عدة أسباب منها مشاكل التنسيق مع الإدارة الجهوية لمراقبة المصاريف العمومية واقتنار ابن المقاول إلى الخبرة. وفي حقيقة الأمر، فإن استئناف المشروع لا يسير على ما يرام على مرأى من الإدارة التي تبدي تساهلا مفرطا إزاء تقصير المقاول الحالي في ضوء عزوف المقاولين عن المشروع. وحتى الآن، مرت أربع سنوات على تعطل المشروع ولم تتجاوز نسبة التقدم المحرز 40 %، وتتمثل أسباب تأخر المشروع لأربع سنوات كاملة في افتقاره للمتابعة من قبل السلطات المعنية لنقص الإمكانيات وببطء إجراءات تحويل الأموال وإخفاق ابن المقاول في مواصلة الأشغال. ولعل مشروع ترميم ميناء قابس (انظر الصورة 4) مثال آخر يثبت صحة استنتاجاتنا، فقد توقف تنفيذ هذا المشروع العاجل الذي كان من المفترض الانتهاء من إنجازه منذ زمن، ويعزى ذلك أساسا إلى نقص كفاءة المقاول وإمكاناته.



© المرصد التونسي للاقتصاد

لقد تم التخطيط لهذا المشروع منذ وقت طويل ولكنه توقف عند مرحلة البحث عن مصدر تمويل. يعود تاريخ أولى طلبات العروض لسنة 2005، ولكن تم تعديل خطط المشروع لخفض تكاليفه دون المسّ بأهدافه. حصلت الشركة العامة للمقاولات والمعدات والأشغال سومترا جات، على الموافقة بطلب العروض الخاص بهذا المشروع لتقديمها بأفضل عرض سنة 2014. تشير الوثائق الرسمية إلى أن تنفيذ هذا المشروع قد تم بنسبة 100 %. ولكن على أرض الواقع، وعلى الرغم من إنجاز جزء كبير منه فعلياً (بما في ذلك بناء منارتين في الميناء وتهيئة فضاء لشركة النقل)، ما يزال أهم جزء من المشروع، وهو زيادة عمق مدخل الميناء من 7 إلى 8 أمتار، عالقا. وذكر المسؤول عن شركة التنفيذ أن الأشغال تتطلب الرؤية الواضحة تحت المياه، وهو أمر غير ممكن في الوقت الراهن بسبب الفسفوجيبس الناتج عن المعالجة الكيميائية للخامات لصنع الفسفور والأسمدة الفسفاطية من ناحية، ولنقص الإمكانيات اللازمة والموارد البشرية لدى الفريق العامل من ناحية أخرى. ويقع ميناء قابس على مقربة من مصنع المجمع الكيميائي التونسي حيث تجعل نفايات الفسفوجيبس والفلور الملقاة مباشرة في البحر الرؤية تحت الماء أمراً مستحيلاً دون وسائل تقنية مناسبة، بالإضافة إلى ضرورة حماية التقنيين حماية قصوى لتجنب المخاطر المتزايدة على صحتهم. وعليه، ينبغي على التقنيين انتظار تحسّن المناخ كي يتمكنوا من أداء مهامهم، ناهيك عن نقص المعدات وإجراءات السلامة والاحتياطات اللازمة للقيام بمثل هذه الأشغال. ولم تتطرق دراسة جدوى المشروع إلى مشكلة الفسفوجيبس على الإطلاق رغم أنها تمثل عنصراً أساسياً لا بدّ من أخذه بعين الاعتبار عند تنفيذ المشروع. وبالتالي، يمكن القول أن ذلك يعود إلى سوء دراسة المشروع من قبل شركة سومترا جات وجهلها بالمنطقة مسبقاً. وفي هذه الحالة أيضاً، تضطر الإدارة إلى الإبقاء على نفس الشركة بسبب إجماع الشركات الأخرى عن هذا النوع من المشاريع.

ج. مشاكل الموارد البشرية داخل الإدارات المسؤولة عن متابعة المشاريع التنموية

نلاحظ نقصاً كبيراً في الموارد البشرية داخل البلديات. ويعرقل تدنيّ مستوى الإشراف الذي يميز جميع البلديات تنفيذ المشاريع ومتابعتها. فهناك العديد من البلديات التي لا يوجد بها سوى مهندس واحد إن وجد من الأساس، أو قد لا يوجد مهندس معماري لدراسة ملفات تراخيص البناء أو لمتابعة الأشغال في الحضائر، وهو ما يزيد من هامش الأخطاء واحتمال حدوث مشاكل أثناء الإعداد للمشروع كما هو الحال بالنسبة للمشاريع سالفه الذكر. ومن جهة أخرى، تفتقر هذه البلديات إلى الموارد المالية اللازمة للوفاء بالتزاماتها العديدة فيما يتعلق بالمتابعة.

وبالتالي، يمثل نقص التنسيق بين المؤسسات والإجراءات الإدارية المعقدة والافتقار إلى الكفاءات والإمكانيات والموارد البشرية العوائق الرئيسية أمام تنفيذ المشاريع التنموية العمومية.

د. المشكل العقاري

خلال عملنا، لاحظنا أيضاً أن المشاكل المتعلقة بالوضع العقاري وبالإجراءات الإدارية المعقدة اللازمة لتسوية هذه المشاكل يمكن أن تعوق هي الأخرى تنفيذ المشاريع التنموية. وكما شال على ذلك، تأخر مشروع بعث مركز الصحة الأساسية بمنطقة شط السلام لمدة 6 سنوات بسبب الوضع العقاري للأرض التي من المفترض أن تتم فيها عملية التنفيذ. وقد تقرر إنجاز هذا المشروع بعد الثورة، ولكنه سرعان ما توقف على الرغم من وجود مصادر التمويل والكفاءات اللازمة واتفاق جميع الإدارات المعنية. سبب ذلك أن الأرض المجاورة التي كان من المفترض أن تُبنى بها منشآت إضافية (قسم طب الأسنان وقسم ولادة ومخبر تحاليل) تابعة للتجمع الدستوري الديمقراطي، وهو الحزب الحاكم خلال فترة النظام السابق قبل الثورة. وهكذا كان الوضع



العقاري للأرض بمثابة عائق للمشروع. وعليه، ونتيجة للضغط الذي مارسه المجتمع المدني المحلي (وخاصة جمعية شط السلام للتنمية المستدامة)، تقرر استئناف الأشغال، ولكن ذلك استغرق 6 سنوات بأكملها، فمن الضروري في مثل هذه الوضعية التأكيد على أهمية دور الجمعيات المحلية ودور الضغط الذي مارسه في وضع حدٍّ للتأخير الناجم عن الوضع العقاري.

هـ. مشكل النفاذ إلى المعلومة

من المشاكل الشائعة التي تواجهها جميع المشاريع مشكلة النفاذ إلى المعلومات. فأيّما كان المشروع، غالباً ما تكون المعلومات المتحصل عليها بعد إجراء مقابلات مع أعضاء المؤسسات المعنية بالمشروع شفوئية، ولا يزال من الصعب الوصول إلى وثائق مكتوبة أو إلكترونية تقدّم المشاريع بصورة شاملة. كما لاحظنا غياب الوثائق التي تفصّل تكلفة المشروع أو أهدافه، أو عدم الإبلاغ عنها على المستوى الجهوي، بغض النظر عن مشروع التنمية موضوع المتابعة. ومن بين العوامل المتسببة في هذه المشكلة نذكر:

- التسميات الوطنية القائمة على التصنيف الاقتصادي للميزانية دون تقديم تصنيفات حسب المنطقة أو حسب السياسات العمومية المعتمدة التي تجعل من المستحيل الاطلاع على تفاصيل المشاريع التنموية أو احتياجات التنمية الجهوية التي تلبّيها هذه المشاريع. في حقيقة الأمر، وفي الوقت الراهن، لا تمكّن الطريقة المتبعة في تقديم ميزانية الدولة في قانون المالية لكل سنة من تشكيل فكرة شاملة حول المداخل المحصلة والمصاريف المخصصة لكل منطقة. وبالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يتم تجميع المشاريع التنموية والاعتمادات المخصصة لها وتوزيعها حسب الوزارات على نحو يحول دون الحصول على التفاصيل أو فهم احتياجات التنمية الجهوية التي تلبّيها هذه المشاريع. ويؤدي عدم وجود ميزانية محلية أيضاً إلى الفشل في توضيح أهداف التنمية المحلية والعلاقة بين الأولويات الاستراتيجية للدولة ومضمون ميزانيتها، ويبدو أن إدراج منهج خاص بالميزانية الجهوية قد أصبح يحتل أولوية قصوى. -انعدام التواصل مع السكان مما يجعل أهداف المشاريع التنموية غير واضحة لدى المواطنين.

- إحجام بعض أعضاء الإدارة عن إبلاغ المعلومات وتجاهلهم لقانون النفاذ إلى المعلومة الذي يسمح لجميع المواطنين بالحصول على الوثائق الإدارية الخاصة بالهيئات العمومية (القانون الأساسي عدد 22 لسنة 2016 المؤرخ في 24 مارس 2016، والمتعلق بحق النفاذ إلى المعلومة). وتنطبق هذه الحالة على مشروع مركز قابس الثقافي ومشروع حماية ميناء قابس.

- عدم إتاحة الوثائق المطلوبة والخاصة بالميزانية أو الاستراتيجية (إن وجدت) للمواطنين، بل واستحالة مقابلة المسؤولين المعنيين كما هو الحال بالنسبة لمشروع حماية الثروات البحرية والساحلية لخليج قابس. فمنذ ما يزيد عن شهر وحتى هذه اللحظة، لم نتمكن من لقاء الأعضاء الجهويين الممثلين لوزارة الشؤون المحلية والبيئة على الرغم من زيارتنا المتكررة لمكتبهم الرسمي المغلق على الدوام حتى أثناء أوقات العمل الإدارية.

- توفّر الوثائق والمعلومات حصرياً على المستوى المركزي وعدم إبلاغها على المستوى الجهوي، على غرار مشروع إعادة هيكلة مركز التكوين والتدريب في الحرف التقليدية، فقد أدّت مركزية جميع جوانب المشروع إلى صعوبة النفاذ إلى المعلومات حتى بالنسبة لإدارة مركز التدريب نفسه.

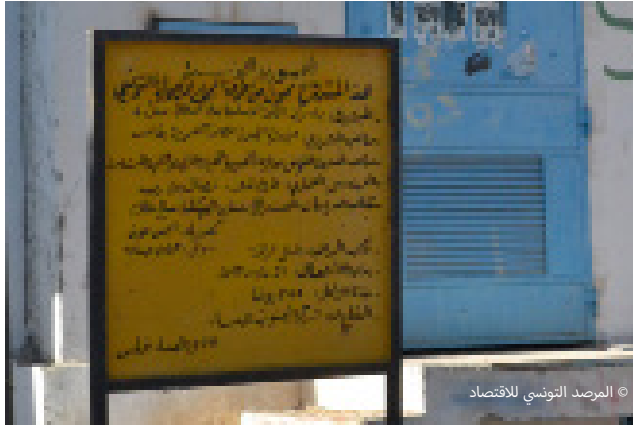
وينبغي الإشارة إلى أن المشروع الأكثر إتاحة للوثائق والمعلومات هو مشروع تنمية المركز الصحي في منطقة شط السلام، وذلك لأن المجتمع المدني يقود هذا المشروع ويشارك بشكل كبير في تنفيذه، بالإضافة إلى إتاحة جميع المعلومات اللازمة لفهم أهداف إعداد المشروع وتفاصيله، حرصت الجمعية على توجيهنا إلى الهياكل المعنية ببقية جوانب المشروع، وهو ما يثبت أهمية مشاركة المجتمع المدني في تطبيق مبدأ الشفافية.

و. عجز السلطات المركزية عن تلبية احتياجات التنمية المحلية

لاحظنا أن الأهداف التنموية لهذه المشاريع لا تزال غير واضحة. وفي حقيقة الأمر، إثر إحصاء هذه المشاريع ودراستها، يمكن القول أنها أقرب إلى مشاريع التهيئة منها إلى التنمية.

ومما يؤكد هذه الملاحظة عدم تسجيل هذه المشاريع في إطار وظيفي في علاقة بالسياسات العمومية. في الوقت الحالي في تونس، لا تمكن الطريقة المتبعة في تقديم ميزانية الدولة في قانون المالية لكل سنة من تشكيل فكرة شاملة حول المداخل المحصلة والمصاريف المخصصة لكل منطقة. وبالإضافة إلى ذلك، غالبا ما يتم عرض الاعتمادات المخصصة للتنمية في إطار مشاريع موزعة حسب الوزارات على نحو يحول دون الحصول على تفاصيل حول المبالغ المخصصة لكل جهة أو حول احتياجات التنمية الوطنية أو المحلية التي تلبها هذه المشاريع.

في سياق هذه الدراسة، لاحظنا أيضًا أن المشاريع التنموية قلما تحقق أهدافًا طويلة الأمد أو تمثل جزءًا من خطة تنموية تمتد لعدة سنوات تراعي احتياجات السكان المحليين. وفي الواقع، من الأصح القول أن التنمية هي مرادف لإعادة تأهيل البنية التحتية القائمة، بغض النظر عن المشروع الخاضع للمتابعة. وإذا أخذنا مثال مشروع تنمية مركز الصحة الأساسية بمنطقة شط السلام (انظر الصورة 5)، فقد اقترحه المجمع الكيميائي التونسي بعد الثورة لوضع حدّ لغضب السكان المحليين ولحالة التوتر التي تمر بها المنطقة بسبب نشاط المجمع الكيميائي بعد مطالبتهم بتحسين الخدمات الصحية التي يقدمها المركز وأجهزته وإمكانياته.



ويكمن الدافع الرئيسي وراء هذه المطالب في المشاكل الصحية المتعلقة بالتلوث الناجم عن أنشطة المجمع الكيميائي التونسي، وبعد الثورة، أصبح بوسع مواطني منطقة شط السلام أخيرًا التعبير عن استيائهم إزاء انتهاك المجمع الكيميائي التونسي لمعايير السلامة الصحية والبيئية وتحمله مسؤولية الوضع الصحي المزري في المنطقة. وعليه، تعهد المجمع الكيميائي التونسي

بتشييد المباني اللازمة لتطوير هذا المركز. إلا أنّ الاطلاع عن كثب ومعاينة المبلغ المخصص لهذا المشروع أبرز أنه لا يشمل إلا عملية البناء. وعلى حد علمنا، لا يشمل المشروع المواد اللازمة لتشغيل المؤسسة، فتساءلنا عن جدوى تشييد المبنى دون اقتناء الأجهزة والمعدات الطبية اللازمة. وبعد اتخاذ الإجراءات اللازمة للإجابة على هذا السؤال، علمنا أن وزارة الصحة هي من سيضطلع بهذا الجزء من المشروع. إلا أننا لم تتمكن من العثور على أي وثائق تبرّر أو تؤكد هذا الالتزام، مما دفعنا إلى التساؤل حول أسباب هذا المشروع: هل هو مجرد وسيلة لامتناع غضب السكان المحليين وتهديدهم عبر استثمار مبلغ زهيد لبدء المشروع دون الحصول على ضمانات لإتمامه؟ ومن الأمثلة الأخرى على المشاريع التي تستجيب لمطلب السكان المحليين أو المجتمع المدني المحلي دون التفكير جدّياً في رؤية المشكلة المعالجة رؤية شاملة أو رؤية طويلة المدى، نجد مشروع صيانة شبكة معالجة المياه المستعملة. إذ تعاني المنطقة منذ وقت طويل من مشاكل متعلقة بشبكة الصرف الصحي وتسرب المياه المستعملة بشكل متكرر إلى الطريق العام بسبب عدم تلاءم الشبكة مع البنية التحتية للمنطقة. وعلى الرغم من مبادرة الشركة الوطنية لاستغلال وتوزيع المياه بإطلاق هذا المشروع في محاولة لحلّ المشكلة، فإن جهودها باءت بالفشل. ورغم غياب وجود عراقيل أمام تنفيذ المشروع من البداية حتى النهاية وحصوله على الدعم اللازم، فإنه لن يتمكن من حل المشكلة في ظل هذه الظروف لأن المشروع لم يكن معدّاً في الأصل لحلّ المشكلة بشكل جذري أو طويل الأجل، بل للتصدي لبعض التسيّبات على المدى القصير فحسب، وبالرغم من تراجع تكرار حدوث التسيّبات، فإنها ما تزال ظاهرة منتشرة في المنطقة.

لا تمثل هذه المشاريع وسيلة فعّالة لمعالجة مواطن الضعف في المنطقة المدروسة أو للانخراط في دينامية تنموية. ونلاحظ أن مشاريع التنمية المحلية لا تعكس فهمًا للواقع المحلي وأن استراتيجية التنمية في المنطقة المدروسة، إن وجدت، تظل غامضة جدّاً. وبغض النظر عن المشروع الخاضع للمتابعة، لا يتم أخذ ديناميات الجهات الفاعلة المحلية بعين الاعتبار لأن التخطيط للمشاريع التنموية يتم على مستوى مركزي ويتم الإعداد لها في الوزارة. كما نلاحظ اعتماد خطة تنموية مجزأة لا تسمح بتنشيط إمكانيات المنطقة وتنويعها. وبالتالي، لا يتم منح المنطقة في حد ذاتها أية أهمية خاصة.

يقوم المنهج التقليدي بوضع استراتيجيات التنمية المحلية في تونس على أساس مركزي ودون أخذ الخصائص الجهوية بعين الاعتبار. كما يقتصر على مسائل الجاذبية الجهوية مع تركيز الجهود بشكل أساسي على استغلال موارد المناطق. مع ذلك، وبغض النظر عن الأسباب التي يحتمل أنها أفضت إلى استنتاجاتنا سالفة الذكر، فإننا مهتمون بالمضي قدماً في تحليلنا للوضع الحالي للتنمية المحلية من أجل تقييم إمكانات التنمية وتنويع القطاعات التنموية في المنطقة. وعليه، كجزء من هذا المشروع، تم تنفيذ مبادرة لتحليل إمكانات تنمية المنطقة المدروسة عبر منهجية التسويق المحلي.

الجدول 3: جدول تلخيصي لمشاريع التنمية العمومية حسب المشكلة. تشير العلامة (+) إلى مدى أهمية المشكلة.

المشروع التنموي	المشاكل التنسيقية	مشاكل الكفاءات	مشاكل الموارد المائية	المشاكل العقارية	مشاكل النفاذ إلى المعلومة	عدم الاستجابة للحاجات التنموية	مدة تأخر المشروع
إعادة هيكلة مركز التكوين و التدريب في الحرف التقليدية	+				+++		0 سنوات
بناء نوادي إختصاص بالمركب الثقافي بقابس	+++	+++	+++		++		3 سنوات
حماية ميناء الصيد البحري قابس			+++		++	+	3 سنوات
تطوير مركز الصحة الأساسية بشط السلام من صنف 3 الى صنف 4				+++		+++	6 سنوات
تحسين وضعية حديقة الحيوان بشنني و إحداث متحف للأحياء البحرية					+	+++	5 سنوات
تهيئة المسالك الريفية (القسم الأول)		+++	+++		++	+	سنتان
مشروع حماية الثروات البحرية و الساحلية بخليج قابس					+++		لم يتم جمع معلومات حول هذا المشروع
إحداث 4 مناطق سقوية					++	+	0 سنوات
بناء مركز صحة اساسية صنف 4 ببوشمة	+++				+		سنتان
صيانة شبكات الصرف الصحي					+	+++	0 سنوات
أشغال الطريق السيارة صفاقس- قابس (138 كلم)					+++		ما تزال عملية المتابعة مستمرة

2. نتائج التسويق المحلي

نجح فريق العمل المتكون من أفراد من المجتمع المدني تم تعيينهم بغرض المشاركة في هذا المشروع النموذجي والاستفادة منه، بفضل دعمنا المنهجي لهم ومرافقتهم في تطبيق القسم التشخيصي من منهج التسويق المحلي لأول مرة في قابس.

- بالاستناد إلى الدراسات والمعلومات المتاحة، رسمنا صورة أولية خاطفة للاقتصاد المحلي في منطقة قابس المدينة - شنتي، مع قطاعاته الرئيسية: القطاعات التي توظف أكبر عدد من اليد العاملة، والتخصصات الأكثر انتشاراً، وخاصة الاختصاصات الأكثر استراتيجية والتي تملك إمكانات تنموية عالية¹⁵.

- بعد تحديد القطاعات الأكثر أهمية، تم توزيع أدوار العمل التشخيصي للتسويق وفقاً للمنهج سالف الذكر: البحث الجغرافي، ومن ثم العمل الميداني. وفي أعقاب هذا التشخيص، قمنا بتجميع جميع العناصر ذات الصلة من أجل الحصول على لمحة عامة حول القطاعات المعنية والتي من شأنها أن تشكل دعائم استراتيجية التسويق المحلي في قابس المدينة - شنتي (انظر الخريطة 2).

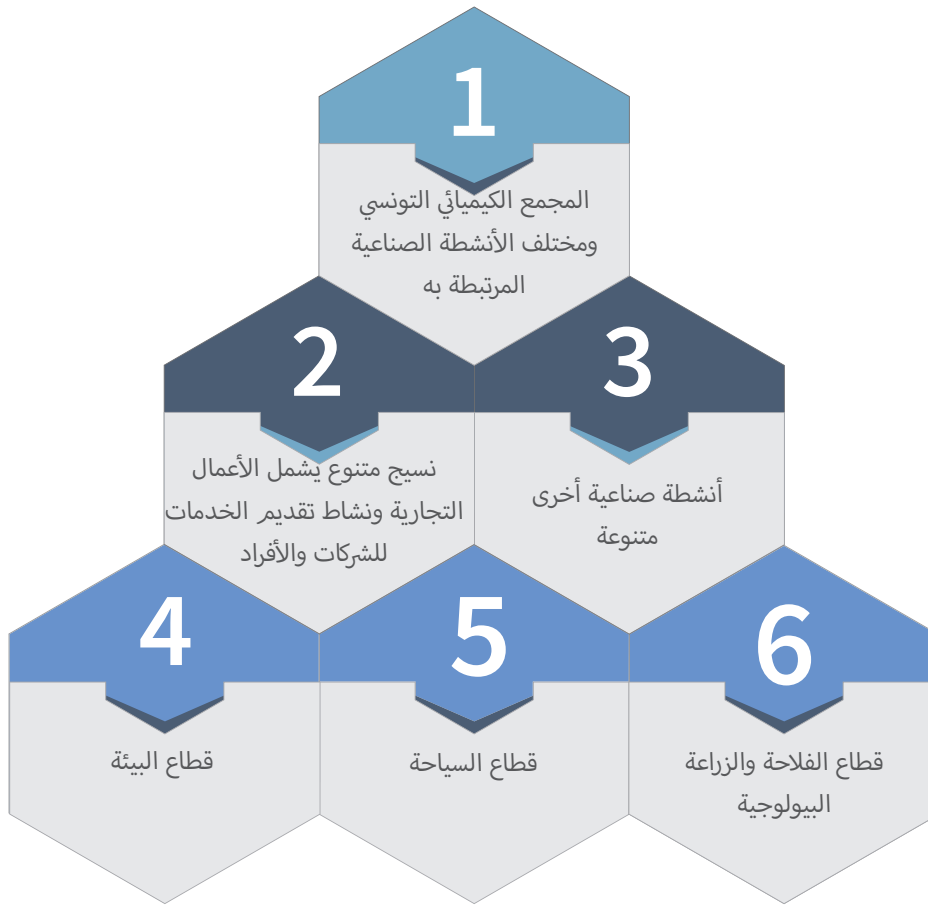
- وتتمثل المرحلة الأخيرة في وضع جميع المعلومات التي تم جمعها في نصابها وإعداد تقرير تحليلي وتقديم توصيات.

¹⁵ اعتماداً على " المخطط الرئيسي لتهيئة ولاية قابس وتنميتها، تقرير حول المرحلة الأولى، تقرير تشخيصي: المشاكل والتصورات المتعلقة بالتهيئة تحت إشراف وزارة التجهيز والإسكان والتهيئة المحلية" لسنة 2017. كما أجرى فريق العمل بحثاً جغرافياً خلال حلقات العمل الخاصة بالتشخيص المحلي للعثور على إحصائيات حول قابس ولتحديد الأسواق المستهدفة المحتملة.

أ. القطاعات الرئيسية للاقتصاد المحلي في قابس- شني



السياحة	المصالح الجهوية	الجامعات	الفلاحة	مصالح تيسير الأعمال	الخدمات اللوجستية	مغارة	المجمع الكيميائي
1: نزل 2: كورنيش قابس 3: سينما AGORA قابس 4: الجامع الكبير 5: سوق الجارة 6: سوق الحناء 7: مسرح الهواء الطلق 8: المتحف الإثنوغرافي 9: مقاهي ومنتزهات 10: رأس الواد	1: بلدية قابس 2: المندوبية الجهوية للسياحة 3: وكالة النهوض بالإستثمارات الفلاحية 4: المندوبية الجهوية للتنمية الفلاحية 5: بلدية شني	1: المعهد الأعلى للتصرف 2: المدرسة الوطنية للمهندسين بقابس 3: المركب الجامعي	1: ميناء الصيد 2: واحة شني 3: مركز إنتاج الأسماد	1: الميناء التجاري	1: الميناء التجاري 2: محطة القطار بقابس 3: محطة الحافلات والنقل بين المدن	1: المركز التجاري كارفور	1: المجمع الكيميائي التونسي



- **المجمع الكيميائي التونسي:** من كبرى الشركات المتمركزة في الجهة. ويتحكم في مصير المدينة بأكملها ومنطقة خليج قابس. وباعتباره مؤسسة ذات وطني، مازال من الصعب إضفاء الطابع المحلي على استراتيجيتها التنموية، على الرغم من تزايد وعي المجمع الكيميائي التونسي بضرورة أخذ مطالب السكان المحليين بعين الاعتبار في السنوات الأخيرة. ولكن الإجراءات المتخذة لم تتجاوز حتى الآن تقديم تعويضات بسيطة من خلال آليات المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل أساسي. وحتى هذه اللحظة، يشكل إشراك المجمع الكيميائي التونسي بشكل فعلي في منهج الجاذبية والتسويق المحلي لقابس تحدياً لا بدّ من تجاوزه، وهو ما يتطلب التحرك بطريقة بيداغوجية ذكية.

- **النسيج المحلي للخدمات:** يتسم بالتنوع إلى حد كبير، ويشمل الخدمات الصحية (خاصة العيادات التي تستهدف المرضى الليبيين بشكل رئيسي) ومتاجر الأجهزة المنزلية والخدمات المقدمة للأعمال التجارية مثل نقل البضائع، إلخ. ويمكن رسم خريطة دقيقة لتحديد ديناميات تنمية أنشطة الخدمات في قابس وتصنيفها بشكل واضح.

- **صناعات متنوعة:** تمثل قابس المدينة - شنتي أكبر منطقة حضرية في الولاية. وتضمّ عددا من الأنشطة شبه الصناعية. ولكن للنظر إلى أقرب المصانع، لا بدّ من الابتعاد قليلا عن المركز، على غرار مصنع الجليز بمدينة كنانة الواقعة على بعد بضعة كيلومترات جنوب المدينة.

- **قطاعات «البيئة» و «السياحة» و «الفلاحة البيولوجية»:** توفّع المشاركون أن هذه القطاعات قد تقدّم فرصا تنموية مبتكرة سيما بعد أن أطلقت الجهات الاقتصادية الفاعلة محليا مبادرات جادة.

لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية، قرر فريق العمل تركيز عملية تشخيص التسويق التّرابي في هذه المرحلة على قطاعي السياحة والفلاحة البيولوجية. ونظراً لانتعاش القطاع البيئي أهمية خاصة في قابس، فقد تقرر تكريس الجهود للعناية به في مرحلة ثانية، وهو ما يتطلب إجراء المزيد من البحوث بشكل

استباقي والمزيد من التفكير. وفي قابس، غالباً ما يتم التطرق إلى موضوع البيئة باعتبارها مشكلة، بل وحالة طوارئ اجتماعية، وليس كمصدر للتنمية أو طاقة كامنّة لإنشاء مؤسسات ابتكارية. ومع ذلك، ينظر إلى البيئة، في جميع أنحاء العالم، كمهنة في حد ذاتها، وهي مهنة تتطلب الانتداب والابتكار¹⁶.

ب. قطاع الفلاحة البيولوجية في قابس المدينة - شنتي

مكنت أشغال التشخيص المحلي من تسليط الضوء على ديناميّة حقيقية صاعدة لقطاع الفلاحة البيولوجية في إقليم قابس المدينة - شنتي. صحيح أن الولاية معروفة خاصة بفضل مزارعها الجيوحرارية الكبيرة في منطقة الحامّة، حيث يمكننا أن نجد شركات تصدير دولية هامّة، ولكن هذه الشركات لا تعني بقطاع فواكه وخضر الباكورات غير بيولوجية. على الرغم من أن الاستثمار في الزراعة البيولوجية يعدّ ظاهرة حديثة نسبياً في المنطقة موضوع الدراسة قابس المدينة - شنتي، يمكننا القول الآن أننا نشهد تكوّن أول نواة أساسية صلبة من الجهات الاقتصادية والتشغيلية الفاعلة والواعدة في القطاع البيولوجي:

• الطاقات المحلية

- أسّس بعض الباعثين مشاريعهم وبدأوا في الإنتاج: يستغل الباعث سعيد الحازمي 8 هكتارات من قطع أرض تنتج الزيتون والرمان والليمون العضوي في منطقة كثانة. حريفه الرئيسي هو مصنع لتحويل الغلال في القصرين، وهو شركة مصدّرة.

- أطلقت بعض الجمعيات المحليّة مشاريع تنمية في قطاع الزراعة العضوية وتمكنت من إيجاد فرص للتصدير: وتمثل تجربة جمعية صيانة واحة شنتي في زراعة الرمان البيولوجي من ناحية، والسماذ العضوي من ناحية أخرى مثلاً على مشروع نموذجي يدعمه المجتمع المدني ويموّله الاتحاد الأوروبي. وقد بلغ هذا المشروع مرحلة متقدمة من التنمية¹⁷.

- يمتلك سكان منطقة شنتي خبرة زراعية كبيرة في مجال الواحات والزراعة الرأسيّة، مما يشجع على ظهور الزراعة البيولوجية.

- الدعم المقدم من المؤسسات الجهوية (المنشآت الجهوية للتنمية الفلاحية¹⁸ و وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية¹⁹): ينص التشريع على تقديم التشجيعات المالية والدعم اللازم لدخول الأسواق. وعلى الرغم من عدم إتاحة هذه الخدمات إلى حد كبير، فقد استفاد منها بعض الفلاحين. ومع ذلك، لا بدّ من بذل المساعي لتعزيز نمو هذا القطاع في وقت قياسي.

- عدم استغلال طاقات البحث والتطوير كما ينبغي: يوجد في قابس كفاءات فردية قادرة على إدارة وحدة أبحاث مختصة في الزراعة البيولوجية. ولكن جامعة قابس لم تفكر مطلقاً في تطوير هذا النوع من المشاريع ولم تحظ بالفرصة للقيام بذلك.

- تتسم لوجستيات المنتجات الزراعية بترسخها إلى حد كبير في قابس، ولكن الحاجة لتخصيص القطاع البيولوجي لا تزال قائمة. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك قابس ميناء تجارياً عالي الأداء، ولكنه مخصص بشكل رئيسي في الوقت الراهن لمنتجات المجمع الكيميائي. ومن المرجح النظر في إمكانية تنويع المنتجات المنقولة لتشمل المواد الغذائية، خاصة وأن الميناء يستقبل بالفعل شحنات القمح على أرصفته، ويجري حالياً تنفيذ مشروع في هذا الصدد.

• العوائق

- التوعية المحدودة لهيكل الدولة بأهمية الزراعة البيولوجية التي لا تزال مجالا يجهله الفلاحون. ويعاني هؤلاء من صعوبة في فهم آليات هذا القطاع وعدم إدراك قدرته على زيادة القيمة المضافة لمستغلاتهم. وبالنسبة لهم، الفرص المتاحة في السوق ما هي إلا افتراضية ولا تستحق مطلقاً بذل الجهد المالي واللوجستي في سبيل التحول إلى قطاع الزراعة البيولوجية.

- لا يملك صغار الفلاحين، وهم الأكثر عدداً في إقليم قابس المدينة - شنتي، الإمكانيات المالية لدفع نفقات التشغيل وانتظار استرجاعها لاحقاً بشكل جزئي

¹⁶ يوجد صالون تجاري مخصص للصناعة والوظائف البيئية: بولوتاك، وهو صالون دولي للتجهيزات والتكنولوجيا وخدمات البيئة. <https://www.pollutec.com/>

¹⁷ <https://www.facebook.com/AssociationDeSauvegardeDeLoasisDeCheniniGabesasoc/>

¹⁸ www.agriculture.tn & <https://www.facebook.com/crda.gabes/>

¹⁹ www.apia.com.tn

من الدولة. وهو ما يفسر تخلي عدد كبير من الفلاحين عن اتخاذهم هذا النهج من الفلاحة.

- ليس لدى المزارعين كذلك القدرة على استكشاف أسواق جديدة بمفردهم لإيجاد حرفاء محتملين. ويبقى الدعم الذي تقدمه وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية في هذا الصدد محدودة وغير ملائمة بالقدر الكافي.

- غياب الهيئات المسؤولة عن المصادقة وإسناد العلامة الخاصة بالمنتجات البيولوجية في قابس.

- عدم وجود مبادئ توجيهية استراتيجية للبحث والتنمية.

- انخفاض مستوى التعبئة بصفة عامة للفلاحة البيولوجية على الصعيدين الجهوي والمحلي، على الرغم من وجود استراتيجية وطنية أكثر استباقا لتصدير المنتجات الفلاحية البيولوجية. فعلى سبيل المثال، ليس لدى المركز الفني للفلاحة البيولوجية²⁰ تمثيل محلي ودرجة تفاعله مع الفلاحين في قابس ضعيفة نسبيا. وقد نظم هذا المركز مؤخرا تظاهرة تدريبية خطط لها بالتعاون مع جمعية صيانة واحة شنتي.

في نهاية المطاف، يبدو من الواضح أن إقليم قابس المدينة - شنتي يفتقر إلى عنصر الحوكمة الاستراتيجية ليتمكن من وضع قطاع الفلاحة البيولوجية على المسار الصحيح. لا مجال لإنكار وجود بوادر قطاع جديد قد يكون دافعا للقيمة المضافة، ولكن الرؤية لا تزال مشتتة ومفتقرة إلى الوضوح والقيادة المؤسسية. وفي هذه الحالة، تظل مفتقرة إلى الرؤية الاستراتيجية والتوجيه. ومع ذلك، يمكننا القول أن هناك بالفعل مكتسبات تشجع على إطلاق منهج للتسويق المحلي موجه نحو الفلاحة البيولوجية وقادر على جذب مشغلين ومستثمرين جدد. فعلى سبيل المثال، يتم تصدير الرمان البيولوجي الذي تنتجه قابس والذي يملك علامة رسمية تدل على أنه منتج محلي معترف به. وبالتالي، يمكن لهذا المنتج أن يمثل أساسا للتسويق المحلي ومرآة تعكس بكل شفافية مكانة العلامة التجارية وأهمية تنمية القطاع الذي لم يستغل حتى الآن كل قدراته.

ج. قطاع السياحة في منطقة قابس المدينة - شنتي

يصعب على الرأي العام في قابس، وفي تونس بشكل عام، تصنيف قابس ضمن المناطق السياحية. ويعود ذلك بالأساس إلى عامل تلوث الهواء والشواطئ بالمنطقة، بالإضافة إلى الجهل بالمزايا السياحية للجهة التي لا تقتصر على معتمدية مطماطة المعروفة بمساكنها الحفرية ومسارات الارتحال والرياضات الجبلية الأخرى، والتي تظل بعيدة عن ظاهرة التلوث.

ولكن مضي وقت كانت فيه السياحة في منطقة قابس شنتي قطاعا مزدهرا مشغلا لليد العاملة وجاذبا للسياح.

وتسعى منطقة قابس المدينة - شنتي حاليا إلى استعادة جاذبيتها السياحية، خاصة بعد تنفيذ بعض المشاريع الهامة والمبشرة بفجر عهد جديد. كما أصبح الهدف من السياحة مختلفا ومثيرا للاهتمام ومنتميا لصنف السياحة «الطبيعية والثقافية» التي أخذت تظهر في هذه المنطقة، ويركز هذا النوع من السياحة على التقاليد الحضرية المحلية لمدينة قابس وأسلوب العيش في واحة شنتي وكل تراثها المادي وغير المادي الفريد من نوعه.

• الطاقات

- تتسم المنطقة بخصائصها التاريخية القيمة التي تمثل حتى الآن موردا ثميناً لم يقع استغلاله كما ينبغي في مجال السياحة الثقافية والطبيعية: ومن الأمثلة الملموسة على ذلك نذكر مدينة قابس العتيقة التي لا تحظى على الإطلاق بالشهرة أو التقدير الذي تستحقه، على عكس المدن التونسية الأخرى.

والأفضل من ذلك هو أن قابس تحتضن مقام سيدي بولبابة الفريد من

²⁰ <http://www.ctab.nat.tn/index.php/fr-fr>

نوعه لأنه يضم رفات أحد صحابة النبي محمد صلى الله عليه وسلم. ويتم تنظيم بعض التظاهرات الثقافية هناك بمناسبة الاحتفال بالمولد النبوي ولكنها لا تحظى بتغطية إعلامية كبيرة ولا تجذب عددا كبيرا من السياح. كما يوجد متحف²¹ للتقاليد الشعبية في قابس تابع لوزارة الثقافة، ولكنه لا يحظى هو الآخر بالتقدير الذي يستحقه من حيث التنمية. يوجد في شنتي تراث طبيعي خاص بأسلوب الحياة وبالنشاط الزراعي في الواحة. ومن المحتمل أن يكون لهذا التراث الفضل في إضفاء الطابع السياحي على المنطقة.

²¹ <http://www.patrimoinedetunisie.com.tn/fr/musees/gabes.php>

- وجود جهات جمعياتية فاعلة تعمل على تعبئة الجهود وبعث المشاريع الإبداعية وإنشاء المسالك السياحية ولا سيما داخل واحة شنتي. وكمثال على ذلك، نذكر مبادرة جمعية صيانة واحة شنتي لتهيئة موقع رأس الواد، وإصدار كتيب إرشاد سياحي، في الآونة الأخيرة، يحتوي على مقترحات للمسالك مختلفة المواضيع لزيارة الواحة.

- لا يزال الأشخاص من ذوي الخبرة الذين سبق أن عملوا في قطاع السياحة في منطقة قابس المدينة - شنتي قادرين على نقل معارفهم أو على الأقل على نقل الذاكرة الجماعية الخاصة بالنشاط السياحي في قابس قبل أن يبلغ التلوث والجفاف ذروته ويضرّ بالواحة.

- كما يستثمر عدد من أصيلي منطقة قابس المدينة - شنتي في إنشاء مرافق ترفيهية. وهو ما يتجلى في الارتفاع المهور في عدد المقاهي وقاعات الشاي الراقية في وسط مدينة قابس، والتي تشبه إلى حد كبير تلك الموجودة في ولايات تونس أو سوسة و صفاقس، أو المقاهي الواحية المسماة «المنزهات» داخل الواحة، والتي لا تكاد تخلو من الزبائن في فصل الصيف.

- تزايد أهمية التظاهرات الثقافية في قابس المدينة - شنتي في هذا الصدد، يمكننا أن نذكر على وجه الخصوص مثال المهرجان الدولي للفيلم العربي بقابس²² الذي نظمت دورته الثالثة في أبريل 2018، والذي سرعان ما اتخذ بعدا وطنيا وعربيا بفضل استراتيجية إقامة الشبكات والتواصل الفعال وبفضل الجهود الاستباقية للفريق الجمعياتي المسؤول عن هذه الاستراتيجية.

²² <http://fifagn.com/> & <https://www.facebook.com/FIFAGOfficial/>

ويبقى مهرجان قابس الدولي الذي تنظمه وزارة الثقافة في فصل الصيف حدثا هاما على المستوى الجهوي (الجنوب الشرقي)، ولكنه يحتاج إلى روح جديدة لجلب الزوّار.

وأخيرا، يكتسي مهرجان الحناء بشنتي أهمية قصوى لأنه يتمحور حول منتج يرمز إلى ولاية قابس- وهو الحناء في هذه الحالة- ولكنه يبقى مقتصرًا على النطاق المحلي وفي حاجة لمزيد الدعم من أجل جذب السياح التونسيين والأجانب.

- أصبح الوصول إلى قابس سهلا إلى حد كبير بفضل فتح الطريق السريعة. وأصبح من الأسهل بكثير التفكير في سلك هذه الطريق رفقة العائلة انطلاقا من مدن تونس ونابل وسوسة، كالذهاب إلى قابس لحضور تظاهرة ثقافية أو لمجرد اكتشاف المنطقة.

• العوائق

- عموما، لم ترتقي البنية التحتية لقطاع السياحة في قابس بعد إلى مستوى الطاقات المتاحة والقادرة على تحويل المدينة إلى قطب سياحي. ويهتم عدد قليل من المستثمرين في مجال الفنادق بمدينة قابس كوجهة سياحية، خاصة بسبب التصاق اسمها بظاهرة التلوث. كما أنّ النموذج السياحي السائد في تونس هو السياحة الشاطئية التي يتسابق نحوها أصحاب الفنادق، والتي تمثل موطن ضعف بالنسبة لقابس. وبالإضافة إلى ذلك، تستهدف الفنادق العتيقة المتمركزة بقابس بشكل خاص إقامة الحرفاء الصناعيين للمدينة بموجب عقد سنوي، ولا تهتم مطلقا بتقديم خدمات سياحية ترفيهية.

- ترتبط السياحة في ولاية قابس ارتباطاً وثيقاً بمنطقة مطماطة (رغم قصور الجهود الخاصة في هذا الصدد). ويرجع ذلك إلى عدم اعتراف الهيئات المسؤولة عن التنمية السياحية بمدينة قابس وشنّي كمناطق سياحية وعدم إعدادهما لأية مشاريع تنموية خاصة بهذه الجهات. وهكذا، تبقى المبادرات الخاصة والجمعية في حاجة لخطة استراتيجية جماعية على المستوى الجهوي، بل ويمكن القول أنه من الصعب جداً إقناع صانعي القرارات برصد ميزانيات خاصة بالتنمية السياحية في الجهة.

- لا ترقى تهيئة الفضاءات العمومية المتعلقة بالأنشطة السياحية وصيانتها إلى مستوى الاحتياجات المعلنة.

فعلى سبيل المثال، يعاني سوق الحنّاء في وسط مدينة قابس من نقص يطال تقريباً جميع المستويات. كما يعاني التجّار من وضعية هذا السوق العتيق والتي لا تشجع الحرفاء على الوفود إليه إذ يفتقر إلى مأوى السيارات والتنوير العمومي والصيانة والتواصل الفعال.

تتسم الطرقات المؤدية إلى الواحة في شنّي برداءتها، ومع ذلك يلجأ الناس إليها. وتشكو أشغال تهيئة الطرقات والتنوير العمومي في الواحة من بطء نسقها، مما ينجّر عنه خسائر بالنسبة لمقاهي الحدائق الموجودة في المنطقة. بدأت بوادر التغيّر تلوح على قطاع السياحة في قابس المدينة - شنّي، إذ انطلقت عملية استكشاف مجالات جديدة وواعدة مدفوعة بإرادة قوية من جانب المجتمع المدني من جهة، ومن جانب مجموعة من الباعثين الحالمين من القطاع الخاص من جهة أخرى. ومع ذلك، في ظل غياب الوعي لدى الهيئات التمثيلية للدولة المركزية على المستوى المحلي، والسلطات المحلية، سيكون من الصعب رفع الحواجز وبلوغ مرحلة متقدمة من الإنجاز والتنمية كي يصبح القطاع مصدراً للقيمة المضافة على مستوى المدينة والمنطقة، وكي يخلق فرص عمل تشغيلية ومستدامة.

وفيما يتعلق بـ «العناصر» اللازمة لوضع استراتيجية مستقبلية لتسويق السياحة المحلية في منطقة قابس المدينة - شنّي، يمكننا القول أن الركائز جاهزة، يكفي أن يتم تدعيمها وتعبئة المشغّلين من القطاعين العام والخاص حول المبادرات التي تمّ إطلاقها من أجل مزيد ترسيخها وتقدير قيمتها. ويمكن للمتحف الإثنوغرافي في قابس والمهرجان الدولي للفيلم العربي بقابس ومقام سيدي بولبابة ومسالك الاكتشاف الثقافي في واحة شنّي أن ترسم بمفردها ملامح صورة جديدة لقابس وأن تفرضها بقوة على الساحة السياحية والثقافية والوطنية والدولية.

3. هل تدعم مشاريع التنمية العمومية مبادرات الجهات الفاعلة المحلية؟

مكنّا المنهج الذي اعتمدناه من تقييم مشاريع التنمية العمومية عبر متابعتها من ناحية، و من تقييم القطاعات الواعدة في منطقة قابس وبالتحديد في حدود منطقة «قابس المدينة - شنّي» من ناحية أخرى. وهكذا، تمكّنّا من تقييم مدى استجابة مشاريع التنمية العمومية لتوقعات الجهات الفاعلة المحلية. ونُظهر النتائج التي توصلنا إليها بوضوح أن مشاريع التنمية العمومية الحالية لا تمتّ بصلة للقطاعات التي حددتها الجهات الفاعلة المحلية. وعلى الرغم من استناد قطاعي الفلاحة البيولوجية والسياحة الثقافية المحدّدين إلى الواقع الاقتصادي والمزايا الملموسة للمنطقة، فإنهما يمثلان أداة يمكن أن تلعب دوراً في تنويع اقتصاد المنطقة في حال تم تدعيم المبادرات المقدّمة في الوقت الحاضر. وفي الواقع، لم يتمّ أخذ الديناميات الحالية التي تمّ تحديدها من خلال تشخيص التسويق المحلي بعين الاعتبار في المشاريع التنموية، فنجد أنفسنا في مواجهة مشاريع تنموية عمومية لا تقدّر قيمة الفلاحة البيولوجية ولا تدعم قطاع السياحة بما يكفي. وعليه، فإن الفرق الكبير بين جودة الاستثمارات

العمومية في قابس والتوقعات الحقيقية للجهات الفاعلة المحلية يدل على أن المشاورات التي تمت أثناء المصادقة على مخطط التنمية الخماسي للفترة 2016-2020 لم تراعى ثروات المنطقة.

يمكن القول إذن أن مشاريع التنمية العمومية لا تعكس الاحتياجات الحقيقية للمنطقة ولم تركز إلا على جانب البنية التحتية بشكل رئيسي. وحتى فيما يتعلق بالتأخر في التنفيذ وانعدام المتابعة، وهو موضوع تناولناه بشكل مفصل في وقت سابق، لا تؤخذ احتياجات الجهات الفاعلة المحلية بعين الاعتبار بشكل كاف. وتعمل مشاريع التنمية العمومية على تأهيل البنى التحتية القائمة وتحديث من إمكانية تحسين التواصل بين الجهات الفاعلة المحلية نفسها وبينها وبين الجهات الفاعلة خارج المنطقة، وهو ما يحول دون تنشيط اقتصاد المنطقة. لا تقدّم هذه المشاريع المخالفة لطموحات الجهات الفاعلة المحلية فرصاً من شأنها توسيع نطاق مبادراتها الواعدة.

من أجل الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات المحلية وتدارك عدم تلاؤم مشاريع التنمية العمومية مع هذه الاحتياجات، لا بدّ أن تتضمن الاستراتيجيات التنموية تحليلاً لمستوى التنمية المحلية في الوقت الحالي، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع القطاعات الصاعدة وإمكاناتها الحقيقية في المنطقة، وإلا فإن مشاريع التنمية العمومية ستبقى مجرد مشاريع تهيئة على هامش المبادرات المحلية التي سيكون مآلها النفاذ والتبخر هي الأخرى، أو مغادرة المنطقة نحو منطقة أخرى.

وقبل كل شيء، فإن التشاور على نطاق أوسع وأكثر فعالية مع الجهات الفاعلة المحلية، وذلك باعتماد منهجية تأخذ بعين الاعتبار وبشكل جدّي رؤية السكان المحليين وتوقعاتهم، سيتمكن من تكييف المشاريع العمومية على نحو أفضل ومدّها بالدينامية اللازمة لحل المشاكل الاجتماعية المحلية التي تبدو أوضح للجهات الفاعلة على أرض الواقع، إلا أن ذلك يتطلب في مرحلة أولى، إلغاء مركزية الموارد البشرية لإقامة تفاعل أكثر صلابة بين السلطات العمومية والسكان، مع الحرص على حل المشاكل القائمة بالفعل في تنفيذ المشاريع العمومية التي طرحناها في هذا التقرير، وستمكن مراعاة الاحتياجات المحلية بشكل جدّي، وبالتالي تعزيز العملية الديمقراطية على الصعيد المحلي من وضع أسس ديناميّة اقتصادية واجتماعية محليّة.

٧. الاستنتاجات

تتسم سياسات التنمية الجهوية في تونس بدرجة مركزية عالية والافتقار إلى خطة حقيقية للتنمية المحلية. وقد اختزلت هذه السياسات المناطق الداخلية في منطق الموارد الذي أدّى إلى اختلال التوازن الجهوي الحالي في مجال التنمية. ومكّن تقييم المشاريع التنموية في المنطقة التي تم اختيارها « قابس المدينة - شني » من تحديد أمرين اثنين. فمن جهة، نجد أن المشاريع التنموية تقتصر على مشاريع التهيئة، ومن جهة أخرى، تشكو هذه المشاريع من تأخر كبير في التنفيذ، ويرجع ذلك أساساً إلى نقص الموارد المالية والبشرية وإشكالات التنسيق بين المؤسسات والإجراءات الإدارية المعقدة.

وبالإضافة إلى ذلك، أدى تقييم إمكانية تنويع التنمية في المنطقة المدروسة إلى تسليط الضوء على ديناميّة صاعدة وحقيقية لقطاعين اثنين وهما الفلاحة البيولوجية والسياحة الثقافية في قابس المدينة - شني. كما توجد قطاعات أخرى وخاصة تلك المتعلقة بالصناعة وبالوظائف البيئية التي سيتم تحليلها بشكل حصري في المرحلة الموالية من دراستنا. ولكن، لا يزال من الضروري تدعيم هذه الإمكانيات وحشد المشغلين من القطاعين العام والخاص حول

المبادرات التي أطلقت لمزيد ترسيخها وتقدير قيمتها واستدامتها. وفي الواقع، لقد لاحظنا أن هذه المبادرات، سواء كانت نابعة عن القطاع الخاص أو الجمعيات لتمهّد الطريق لتطوير قطاعات تنموية جديدة على المستوى المحلي، غالباً ما تتقوّض أو تتعطل بسبب الافتقار إلى البنية التحتية أو سوء صيانة البنية التحتية القائمة نتيجة لمشاكل تنفيذ مشاريع التنمية العمومية سالفة الذكر.

من الواضح أن إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه تنفيذ المشاريع التنموية تتمثل في توفير الخبرات والموارد البشرية اللازمة للإشراف على هذه المشاريع ومتابعتها. ويقف رفع هذا التحدي على التأسيس للأمركية التي تبقى عرضة للخطر في ظل الافتقار إلى الموارد البشرية اللازمة.

وتحقيقاً لهذا الغرض، تقتضي تنمية المناطق، من ناحية، تحسين البنية التحتية الأساسية المحلية ومن ناحية أخرى، الاندماج ضمن ديناميات قطاعات موسّعة وبين الجهات بحثاً عن مواطن تكامل وفرص جديدة.

في هذا الصدد، من الضروري وضع:

- استراتيجيات عنقودية قائمة على المزايا الصناعية أو الطبيعية للمنطقة، سبق لها أن شهدت انبثاق نظم إنتاجية محلية مصادقة عليها، وتجمعات لشركات وشبكات مؤسسية أخرى.

- استراتيجيات «الجهة المخبرية» التي بموجبها تصبح الجهة أداة لإيجاد حلول مبتكرة تستجيب للمشاكل المحلية.

بالإضافة إلى ذلك، من الضروري في الوقت الحالي اعتبار المواطنين القاطنين بالمناطق المحرومة منذ زمن طويل جهات فاعلة جماعية لديها مبادرات ومطالب واستراتيجيات ومشاريع. ويعدّ أخذ هذه الجهات بعين الاعتبار أمراً بالغ الأهمية. وينبغي أن تبادر الدولة بإنشاء آليات الحوار الفعّال بين المشغلين العموميين والمواطنين بالاستناد إلى منهج تشاركي يشمل المهارات المحلية ومجموعة الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين في عملية التنمية المحلية. وغالباً ما تكون الجهات الفاعلة المحلية رائدة في تطوير قطاعات تنموية متنوعة، كما برهنناه في تحليل قدرات التنمية المحلية.

تطلب التنمية المحلية فهماً عميقاً للديناميات الاقتصادية بدءاً من تحليل المستوى التنموي الحالي إلى تحديد الإمكانيات التي تتيحها مزايا المنطقة. وعلى أساس هذه المقاربة، يمكننا أن نتصور إمكانية تحقيق تنمية محلية مستدامة للمناطق في المستقبل، يضمنها إدماج الكفاءات المحلية في هذه العملية.

VII. التوصيات

أ. توصيات عامة بخصوص المشاريع التنموية

في أعقاب نتائج متابعة المشاريع التنموية في منطقة «قابس المدينة - شنتي»، وبالتعاون مع الجمعيات المحلية التي ساهمت في العمل، نترح التوصيات التالية:

- تحسين فعالية الإدارات الجهوية عبر تعزيز التنسيق فيما بينها من جهة، وبينها وبين الإدارات المركزية من جهة أخرى، وذلك بواسطة عدّة طرق منها تشجيع التبادل الإلكتروني ورقمنة المعلومات.

- اتخاذ إجراءات تنسيقية و/ أو وضع آليات لإدارة النزاعات بين الإدارات.

- تعزيز الخدمات التي تقدمها البلديات من خلال التكوين المستمر للموظفين وتعزيز المهارات والموارد البشرية اللازمة.

- تعزيز الموارد البشرية والمالية للمراحل الإدارية الرئيسية ولا سيما وظيفة مراقب المصاريف العمومية.

- التطبيق الفعّال لمبدأ النفاذ إلى المعلومات من خلال إتاحة الوثائق

والمعلومات المتعلقة بالمشاريع.
- تقديم أهداف واضحة للسياسات التنموية المعتمدة في مشاريع التنمية وعرضها بشكل واضح كي يتمكن المواطنون من الوصول إليها بسهولة.

ب. توصيات عامة لتحسين الدينامية الاقتصادية المحلية

أظهرت المراحل الأولية للتسويق المحلي التي تمّ تنفيذها لتحديد إمكانات تنمية قابس المدينة - شنتي أنّ هناك عدداً من العقبات التي تعترض التنمية المحلية، وفي هذا الصدد نقترح:

- تحسين عملية تحديد المكاتب والمؤسسات العمومية للجهات الاقتصادية الفاعلة واستيعاب آلياتها ونقاط قوتها وشبكاتهما بشكل أفضل. ويتم ذلك باعتماد طرق من بينها إدماج آليات المراقبة الخاصة بالجهات الاقتصادية الفاعلة والرئيسية في المنطقة وكذلك المجتمع المدني المحلي.
- تيسير عملية الإدماج الاقتصادي للجهات بتحسين ظروف المصالح العمومية وكذلك بتشجيع المشاريع التي تسلط الضوء على مزايا هذه الجهات.
- تسهيل إدماج الأنشطة الاقتصادية الناشئة عبر توفير الظروف الأولية المناسبة لمرحلة التنمية الاقتصادية في الجهات ممّا يجعل التشجيعات المقترحة من الدولة أكثر استهدافاً للاحتياجات التي حددتها الجهات الفاعلة المحلية والسعي إلى تحسين المعلومات المتاحة حول فرص سوق العمل من خلال توفير المعلومات لجميع الجهات المعنية بسوق الشغل.
- تحسين الترابط الفعلي والافتراضي على حدّ سواء والمراهنة على تحديث البنية التحتية لتحسين الترابط داخل الجهات وفيما بينها من خلال تعزيز البنية التحتية والخدمات اللوجستية في الجهات.
- زيادة الدعم المقدم للشركات المنتهية في الجهات.
- السعي إلى تظافر الجهود بين الشركات والجامعات والبحث بشكل عام من خلال إنشاء علاقات تعاون بين مختلف الجهات الفاعلة لإيجاد حلول جديدة تستجيب للقضايا المحلية بشكل دائم.

ج. توصيات خاصة

- نقترح بخصوص المشاريع التنموية الخاضعة للمتابعة والقطاعات الواعدة التي حدّدناها خلال عملنا في منطقة قابس المدينة - شنتي:
- تبسيط الإجراءات الإدارية التي كثيراً ما تعرقل تقدّم المشاريع مع تعزيز عمليّتي متابعة هذه المشاريع وتقييمها وتحسينها لتجنب المشاكل التي تعيق التقدم.
- تعزيز الشراكة مع الجهات الفاعلة المحلية، وخاصة من خلال تعزيز آليات التشاور المسبق مع مختلف الجهات المعنية في المشروع وآليات التدخل عند توقف المشاريع بعد أن أثبتت مدى نجاعتها.
- زيادة الموارد البشرية في مجال تسوية النزاعات من أجل حلّ المشاكل المحلية بشكل أكثر فعالية.
- تفعيل حق النفاذ إلى المعلومة عبر تسهيل الوصول إليها وتحسين جودة المعلومات ودقّتها وأهميتها.
- معالجة ضعف تفعيل الاستراتيجية الوطنية على المستوى الجهوي ونقص المعلومات على مستوى مدينة قابس المدينة - شنتي (مثال الفلاحة البيولوجية).
- دعم مبادرات القطاع الخاص المحلي (مثال قطاع السياحة).
- الانتقال التدريجي إلى اللامركزية من خلال تكوين أعضاء الإدارات بشكل مستمر وتبادل الخبرات ونقل بعض المهارات البشرية وكذلك بعض أقسام الإدارات من المستوى المركزي إلى المستوى المحلي.

المقالات:

Dhafer N., (2010), L'aménagement du territoire tunisien : 50 ans de politiques à l'épreuve de la mondialisation », EchoGéo, n° 13

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

Belhedi, Amor. (2017). La discrimination positive comme outil de l'équité et de l'intégration territoriale. Représentations, enjeux et défis. Conference Paper

التقارير:

- أطلس ولاية قابس. وزارة النقل والتجهيز، الإدارة العامة للتهيئة المحلية، 2011.
- الوثيقة التوجيهية لمخطط التنمية للفترة 2016-2020. الفصل 3.1، ص. 11.
- السجل الوطني للمؤسسات، 2015.

Rapport sur l'Attractivité Régionale, IACE, 2016

Schéma directeur d'aménagement et de développement du gouvernorat de Gabes, Rapport de la 1ere phase, Bilan-Diagnostic : problèmes et scénarios d'aménagement. Ministère de l'équipement, de l'habitat et de l'aménagement du territoire, direction générale de l'aménagement du territoire, 2017

الملحق 1 : Suivi des projets publics

Projet	Restructuration du centre de formation des métiers de l'artisanat	Etablissement de club de plusieurs spécialités au complexe culturel de Gabes	Protection du port de Gabes	Développement du centre de santé élémentaire à Chott Essalem du type 3 au type 4	Amélioration de l'état du zoo de Chnenni et établissement d'un musée de la vie marine	Aménagement des parcours ruraux ((première partie
Objectifs du projet						
Année de l'établissement du projet	2006	2012	2014	2016	2012	2015
Liste du ou des bénéficiaires de ce projet	Les Artisans et la main d'œuvre de l'artisanat	Les membres de l'administration, les citoyens, les inscrits au complexe, utilisateurs de la salle de .conférence etc	Les marins et les compagnies maritimes de transport (ligne Gabes / Djerba / (Sfax	Les patients de la région de Chatt Essalem ainsi que les patients du gouvernorat d'une manière plus générale puisque ce centre de santé diminuera la pression sur l'hôpital régional de Gabes	Les habitants de la région et les visiteurs du parc	Les agriculteurs et les Groupements de Développement Agricoles
Ministère sous lequel est inscrit le projet	le Ministère de la formation professionnelle et de l'Emploi	Ministère de la culture	le Ministère de l'Agriculture, Direction Générale de la pêche et de l'aquaculture	Ministère de la santé	Ministère des affaires locales et de l'environnement	Ministère de l'agriculture
Programme (et sous-programme) dans lequel est inscrit le projet	le Programme de restructuration des centres de formation	Programme de construction de la deuxième partie du complexe culturel	Protection du port de pêche de Gabes	-	Programme de développement durable de Gabes Ouest	Programme complémentaire
Existence d'informations concernant le projet	Oui	Oui mais difficilement accessible	Oui mais difficilement accessible	oui	Oui	Oui mais difficilement accessible
Forme sous laquelle sont présentées les informations	Affichage dans le centre	Entretien avec administration du complexe	Affichage et entretien avec personnes concernées	procès-verbal du gouvernorat	Entretien avec les membres de l'administration de la municipalité de Chenini	Entretien avec administration
Objectifs qualitatifs visés par le projet	Mise en place d'un centre d'informatique	Augmenter le nombre d'adhérent	La protection de l'entrée du port de Gabes contre le .dépôt de sable	Améliorer la qualité des services sanitaires dans la région, et dans le gouvernorat d'une ,manière générale	Amélioration de la qualité du musée naturelle et la mise en place des nouvelles composantes dans le zoo	Faciliter le mouvement et le transport des utilisateurs de ce parcours
	Mise en place d'atelier de formation		Attirer les pêcheurs et leur assurer un bon stationnement même en mauvais .temps	Diminuer la pression sur l'hôpital régional de Gabès et améliorer la qualité des .services		
			Éviter les dépenses du creusage continu contre le .dépôt de sable			
Objectifs quantitatifs visés par le projet	Fournir le plus de spécialités enseignées	Construction d'un bâtiment approprié pour accueillir les membres de l'administration du complexe culturel, construction d'espaces pour un club de théâtre, de danse, de .littérature, etc	L'augmentation de la profondeur de l'entrée du port de .7 à 8 mètres	En plus de service de médecine générale il va y avoir	Etablissement d'éléments sonores dans le parc, établissement d'un aquarium avec différentes espèces de poissons, établissement d'un espace pour les reptiles	
	Fournir le plus de salles d'enseignement		Construction de deux phares dans .le port	Un service de médecine dentaire		
			Aménagement d'un espace pour une société de transport .maritime	Un service maternité		
				Un laboratoire d'analyse		
				Equiper l'hôpital d'un scanner		
				L'obtention d'une voiture d'ambulance de qualité		

Prise de décision pour la réalisation du projet participative ou non	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet n'est pas participative	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative
Organismes qui ont participé à la prise de décision	La prise de décision a fait intervenir l'Agence Tunisienne de Formation Professionnelle et de l'Emploi, le Centre de formation et la Direction régionale de la Formation Professionnelle et de l'Emploi	-	-	La prise de décision a fait intervenir une Association locale (Association Chatt Essalem pour le développement durable) et le Groupe Chimique	La prise de décision a fait intervenir le conseil régionale et la municipalité de Chenini	La prise de décision a fait intervenir le conseil régionale et les Groupements de Développement Agricoles
Procédure de consultation et prise en considération de l'avis	La consultation a eu lieu avant la mise en place du projet	-	-	Consultation et prise en considération de l'avis avant et après la mise en place du projet	Consultation avant la mise en place du projet	Consultation et prise en considération de l'avis avant l'établissement du projet
Pertinence du choix du projet						
Présence du projet dans le plan quinquennal	-	-	oui	-	-	-
Priorité du projet selon le plan quinquennal	-	-	urgent	-	-	-
Priorité selon le ministère auquel le projet est affilié	-	-	urgent	-	Aucune priorité	-
Présence de documents accessibles mentionnant les arguments liés à la nécessité de ce projet	-	Aucun document en plus du refus de l'administration à en fournir	Uniquement information orales	Procès-verbal du gouvernement	Informations difficilement accessibles	Au niveau du Commissariat Régional de Développement Agricole
Groupe d'encouragement au développement régional auquel appartient la région dans laquelle le projet est établie	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional
Spécificité locale promue par le projet	-	Aucune	Aucune	Aucune	Mise en valeur du patrimoine naturel du Sud de la Tunisie	
Elément influençant la mise en place du projet	-	La mise en place de ce projet est survenu suite à une demande des citoyens, motivés par l'absence d'espace culturel, et à une décision unilatérale de l'administration car ce projet était déjà programmé depuis 2012	Suite à un changement politique, après la révolution le projet a été intégré dans le budget de 2014 Suite à une pression d'ONG, d'associations et des marins qui ont demandé une amélioration du statut du port. Ce projet a été étudié avant la révolution et était bloqué au stade de la recherche de financement.	La mise en place de ce projet est survenu suite à un changement politique (la révolution et changement administratifs au niveau de la municipalité et du gouvernement) et la pression exercée par la fois la société civile et les citoyens. Le projet a été proposé par le Complexe Chimique Tunisien après la révolution afin d'absorber la colère des populations locales et l'état de tension qu'a connu la région à l'encontre du Complexe Chimique	Etant récemment classée comme municipalité touristique, la municipalité de Chenini cherche à promouvoir ce type de projet	En réponse aux demandes des agriculteurs et des Groupements de Développement Agricoles d'améliorer l'infrastructure
Financement						
Source du financement	-	Ressources propres de l'Etat	Ressources propres de l'Etat	Complexe chimique tunisien	Ressources propres de l'Etat	Ressources propres de l'Etat
Montant global du projet	TND 000 600 2	TND 000 500	297 298 2322 22 TND	TND 000 600	TND 000 220	TND 000 500 1

Niveau du financement	Financement central	Financement régional	Financement central	Financement régional	Financement central	Financement central
Procédure du transfert des fonds alloués au projet	Selon la loi de la comptabilité publique	Les fonds sont transférés via le conseil régional	Les fonds sont transférés via le ministère de l'agriculture	Les fonds sont transférés via le conseil régional	Les fonds sont transférés via le conseil régional	Les fonds sont transférés via le Commissariat Régional de Développement Agricole
Répartition du budget	Obligation d'expiration des travaux	Selon la phase d'exécution	Selon l'état d'avancement	Selon l'état d'avancement du projet	Par tranche	Selon l'état d'avancement du projet
Documents justifiant le budget	Aucun document	Aucun document	Aucun document	Aucun document	Aucun document	Aucun document
Attribution						
Etablissement d'appel d'offre	Il y a eu appel d'offre lancé par l'agence tunisienne de la formation professionnelle à Tunis	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre
Nombre d'appel d'offre	-	-	Les premières offres datent de 2005 mais le plan du projet a été modifié pour réduire le coût des dépenses du projet sans porter de changement à ces .objectifs Ces demandes se sont faites au niveau national et .mondial	Deux appels d'offre ont eu pour ce projet. Un appel d'offre de l'étude du projet qui a été pris en charge par le ministère de l'aménagement et un appel d'offre pour l'exécution du projet	Les délais ne sont pas encore terminés	Un appel d'offre
Nombre de candidats	-	-	-	candidats 8	-	candidats 4
Durée du dépouillement	-	-	-	Un mois	-	jours 40
Prestataires sélectionnés par appel d'offre et critère du choix	-	-	C'est la société « Somatra-get » qui a obtenu le projet, en fonction du .coût	Prestataire sélectionné en fonction du coût du projet et des capacités technique que l'entrepreneur peut fournir	-	L'entrepreneur Jamal Saadallah a obtenu le projet car son offre répond aux conditions du cahier de charge
Litiges et objections	Aucun	Le ministère de Défense s'oppose à ce projet car les fenêtres du centre donnent directement sur la caserne avoisinante au centre. En effet, l'architecte n'a pris en considération cet aspect dans ses plans et la municipalité a validé les plans de l'architecte et a donné le permis de construction sans vérification. Actuellement les bâtiments sont construits mais le projet est bloqué. Le projet a été repris au stade de l'appel d'offres parce que l'accord avec le premier entrepreneur a été résilié	Aucun	Aucun	-	Le projet est actuellement bloqué. En effet, les travaux ont débuté le 12/02/2013. Or, l'entrepreneur est décédé le 10/4/2015 et depuis le 11/4/2015 les travaux sont suspendus. Le fils de l'entrepreneur décédé a repris les travaux suite à une procuration établie et les travaux ont repris le 8/10/2015. La reprise du projet est très lente en raison du manque de fonds. Le projet dure depuis plus de 4 ans et le taux d'avancement ne .dépasse pas 40%

Temps écroulé entre le moment du choix des prestataires et l'exécution du projet	Durée normal, le choix du prestataire s'est fait au niveau central à l'Agence tunisienne de formation professionnelle à Tunis			Le temps écoulé était particulièrement long (6 ans), En cause, un problème dans le statut foncier du terrain consacré à la construction	-	Durée normal, en accord avec le ministère de l'agriculture, le commissariat régional du développement agricole, division de l'hydraulique et de l'équipement rural et le service des périmètres irrigués
Exécution						
Institutions responsables de l'exécution du projet	Agence nationale de formation professionnelle et de l'emploi au niveau central		Ministère de l'agriculture et Ministère de l'aménagement	Ministère de l'aménagement ((niveau central	Municipalité de Chenini	Commissariat régional du développement agricole, division de l'hydraulique et de l'équipement rural et le service des périmètres irrigués
Rôle des intuitions dans l'exécution	Suivi de l'exécution		Ministère de l'agriculture supervise le projet au niveau centrale et le ministère de l'aménagement, direction générale des services aériens et maritimes est le maitre d'ouvrage	Supervisassions du projet	Supervisassions du projet	La gestion est sous la responsabilité du Commissariat régional du développement agricole, et le suivi est sous la responsabilité de la division de l'hydraulique et de l'équipement rural et le service des périmètres irrigués
Institutions chargées de la gestion du budget	Agence nationale de formation professionnelle et de l'emploi au niveau central		Service de comptabilité du ministère de l'agriculture	Le conseil régional gère le budget	Le conseil régional gère le budget	Commissariat régional du développement agricole, service de comptabilité
Accessibilité des informations liées à l'exécution	Ces informations sont accessible via entretien avec les responsables administratifs du centre		Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs
Etat d'avancement du projet	Le projet date de 2006, la construction est fini à 100% et est actuellement à la phase d'aménagement et d'équipement		En cours même s'il est mentionné comme fini	Suite au déblocage de la situation foncière, le projet avance	Malgré le fait que le projet date de 2012 il n'a effectivement eu lieu qu'en 2017	40%
						Le projet est actuellement bloqué
Suivi et contrôle						
Institution chargé du suivi technique du projet	Agence tunisienne de la formation professionnelle à Tunis		Ministère de l'aménagement	Ministère de l'aménagement	Ministère des affaires locales et de l'environnement	Service des périmètres irrigués via un bureau d'étude et de suivi
Procédure mis en place pour le suivi technique du projet	Visite terrain		Visite terrain	Contrôle technique	Contrôle du respects des normes et cahiers de charges	Contrôle du respects des normes et cahiers de charges
Fréquence ou phases du projet concernées par le suivi	Tous les 15 jours		De manière continue	De manière continue	-	Durant 4 mois ; de manière continue et selon les moyens du service
Ajustements entrepris en cours d'exécution	Aucun, mais possibilité d'intervention par le centre en cas de nécessité		-	-	-	Aucun
Procédure de contrôle général du projet	Audit interne		Audit interne	Audit interne	-	Audit interne et externe, contrôle technique et du respect des normes et cahiers de charges, contrôle du budget et visite terrain
Ajustements entrepris en cas de dépassements ou de non-conformité	Exécution des procédures nécessaires par l'Unité des affaires juridiques des différends		-	-	-	Selon le cahier de charge

Evaluation						
Existence d'évaluation du projet ou non	oui			oui		oui
Institutions concernées par l'évaluation du projet	L'administration du centre			Ministère de l'aménagement		Commissariat régionale du développement agricole
Aspects du projet concernés par l'évaluation	Evaluation de l'aspect social à fin des travaux et lors de l'acquisition des équipements			Tous les aspects du projets, par visite terrain, audit budgétaire et audit des normes		Tous les aspects du projets, par visite terrain, audit budgétaire et audit des normes
Moyens mis en place pour l'évaluation	-			un bureau de contrôle de la construction Excel Control, société civile		Techniciens du commissariat régional, contrôleurs des dépenses publics
Résultats de l'évaluation	Résultats satisfaisant			-		-

Projet	Etablissement 4 Zones irriguées	Etablissement d'un centre de santé élémentaire du type 4 à Bouchama	Entretien du réseau d'assainissement des eaux usées	Protection des richesses maritimes et côtières du Golf de Gabes	Travaux de l'autoroute Sfax-Gabes (138 km
Objectifs du projet					
Année de l'établissement du projet	2014	2012	2016	2012	2009
Liste du ou des bénéficiaires de ce projet	Agriculteurs et utilisateurs	Patients et habitants de la région et les habitants du gouvernorat d'une manière générale	Habitants de la région		
Ministère sous lequel est inscrit le projet	Ministère de l'agriculture	Ministère de la santé	Ministère de l'agriculture et des ressources hydrauliques		
Programme (et sous-programme) dans lequel est inscrit le projet	Programme ordinaire de la délégation régional de l'année 2013	-	-		
Existence d'informations concernant le projet	Oui	Oui	Oui		
Forme sous laquelle sont présentées les informations	Entretien avec les administrations du commissariat régional du développement agricole	Entretien avec les administrations régionales de la santé, Fiche du projet	Entretien avec la direction du bureau régional de l'office national de l'assainissement		
Objectifs qualitatifs visés par le projet	Exploitations de nouvelles ressources hydrauliques, création d'emploi, diversification des exploitations agricoles	Améliorer les services sanitaires dans la région et dans le gouvernorat d'une manière générale. Rapprochement des services sanitaires nécessaires afin d'améliorer le niveau du service et soulager les hôpitaux avoisinant et l'hôpital régional	Réduire les fuites d'eau et d'ordures sur la voie publique. Optimisation du réseau et de son rendement		
Objectifs quantitatifs visés par le projet	Etablissement de 4 périmètres irrigués, établissement d'un siège pour le groupement de développement agricole	En plus du service de médecine générale, établissement d'un service de médecine dentaire, d'un service de radiologie et d'un laboratoire d'analyse	-		
Prise de décision pour la réalisation du projet participative ou non	La prise de décision pour réaliser ce projet est participative	La prise de décision pour réaliser ce projet n'est pas participative	La prise de décision pour réaliser ce projet n'est pas participative		

Organismes qui ont participé à la prise de décision	La prise de décision a fait intervenir le conseil régionale et le commissariat régional du développement agricole	-	-		
Procédure de consultation et prise en considération de l'avis	Consultation et prise en considération de l'avis avant et après la mise en place du projet	-	-		
Pertinence du choix du projet					
Présence du projet dans le plan quinquennal	-	-	-		
Priorité du projet selon le plan quinquennal	-	-	-		
Priorité selon le ministère auquel le projet est affilié	Urgent	Important	Urgent		
Présence de documents accessible mentionnant les arguments liés à la nécessité de ce projet	Document public ((avis de consultation	Document du ministère de la santé	-		
Groupe d'encouragement au développement régional auquel appartient la région dans laquelle le projet est établie	Zone d'encouragement au développement régional prioritaires	Le projet est effectué dans une région appartenant au 1er groupe d'encouragement au développement régional	Le projet est effectué dans une région appartenant au 2e groupe d'encouragement au développement régional		
Spécificité locale promue par le projet	-	-	-		
Elément influençant la mise en place du projet	La mise en place de ce projet est survenu suite à une demande des citoyens et une décision de l'administration	La mise en place de ce projet est survenu suite à une demande des citoyens et une décision de l'administration	La mise en place de ce projet est survenu suite à une demande des citoyens et une décision de l'administration		
Financement					
Source du financement	-	Ressources propres de l'Etat	Ressources propre de l'Officie national de l'assainissement		
Montant global du projet	TND 000 30	TND 000 400	TND 000 100		
Niveau du financement	Central	Central	Central		
Procédure du transfert des fonds alloués au projet	Les fonds sont transférés via le conseil régional	Les fonds sont transférés via le conseil régional sous le contrôle du ministère de l'aménagement	Les fonds sont transférés directement du niveau central		
Répartition du budget	Par état d'avancement ((minimum 30%	Par état d'avancement	le budget est transféré en bloc		
Documents justifiant le budget	Fiche du projet	Aucun	Aucun		
Attribution					
Etablissement d'appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre	Il y a eu appel d'offre		
Nombre d'appel d'offre	Un appel d'offre	Deux appels d'offre ont eu pour ce projet. Un appel d'offre de l'étude du projet et un appel d'offre pour l'exécution du projet via le ministère de l'aménagement	Un appel d'offre		
Nombre de candidats	candidats 6	-	candidats 3		
Durée du dépouillement	mois et 25 jours 2	ans 2	jours 10		

Prestataires sélectionnés par appel d'offre et critère du choix	bureau d'études Eau et Environnement, sélectionné en fonction du coût	Société Al-Ridha de travaux publics	Société SEGOR		
Litiges et objections	Aucun	Aucun	Aucun		
Temps écoulé entre le moment du choix des prestataires et l'exécution du projet	Durée normal	Durée anormal car mort de l'entrepreneur, ce qui a conduit au renouvellement des appels d'offre	Durée normal		
Exécution					
Institutions responsables de l'exécution du projet	Ministère de l'agriculture	Ministère de la santé et ministère de l'aménagement, bureau régional de la santé et bureau régional de l'aménagement	Office national de l'assainissement et le bureau régional de l'office national de l'assainissement		
Rôle des intuitions dans l'exécution	-	Au niveau central, le ministère de l'aménagement est responsable du financement du projet et le ministère de la santé est responsable du suivi de la mise en œuvre du projet selon les spécificités convenues. Au niveau régional, le bureau régional de l'aménagement s'occupe du suivi technique du projet et le bureau régional de santé s'occupe du suivi de l'exécution du projet	Au niveau central, l'office national de l'assainissement est responsable du financement du projet et le bureau régional est responsable du suivi et du contrôle du projet		
Institutions chargées de la gestion du budget	Département des finances du Commissariat régional pour le développement agricole	Ministère de l'aménagement	L'administration centrale de l'office national de l'assainissement		
Accessibilité des informations liées à l'exécution	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Ces informations sont disponible via entretien avec les responsables administratifs	Informations non disponibles		
Etat d'avancement du projet	90%	Le projet a connu des retards car en plus du décès de l'entrepreneur qui a induit au renouvellement des appels d'offre, après l'achèvement de la construction des locaux, le centre n'a pas été équipé d'un générateur électrique de la part de la Société tunisienne de l'électricité et du gaz (en attente depuis 5 mois)	Projet en cours		
Suivi et contrôle					
Institution chargé du suivi technique du projet	Département du génie rural, Commissariat régionale pour le développement agricole	Ministère de l'équipement	Bureaux régionaux de l'office national de l'assainissement		
Procédure mis en place pour le suivi technique du projet	Audit interne, contrôle technique et respects des normes et cahiers de charges et visite terrain	Contrôle technique et respects des normes et cahiers de charges et visite terrain	Contrôle technique et respects des normes et visite terrain. En plus des visite terrain, il y a mise en place d'une caméra spéciale pour suivi journalier		
Fréquence ou phases du projet concernées par le suivi	De manière continue selon le cahier de charge	De manière continue	De manière continue		

Ajustements entrepris en cours d'exécution	-	-	-		
Procédure de contrôle général du projet	Audit interne et externe, contrôle technique et du respect des normes et cahiers de charges, contrôle du budget et visite terrain	Contrôle technique et du respect des normes et cahiers de charges, contrôle du budget et visite terrain	Contrôle technique et du respect des normes, contrôle du budget et visite terrain		
Ajustements entrepris en cas de dépassements ou de non-conformité	Selon le cahier de charge	En cas de dépassement, celui qui a commis le dépassement assume l'entière responsabilité et prend en charge les ajustements nécessaires	-		
Evaluation					
Existence d'évaluation du projet ou non	Oui	Oui	Oui		
Institutions concernées par l'évaluation du projet	Commission des marchés publics du commissariat régional du développement agricole	Ministère de l'aménagement	Bureau régional de l'office national de l'assainissement		
Aspects du projet concernés par l'évaluation	Tous les aspects du projets, par visite terrain, audit budgétaire et audit des normes	Tous les aspects du projets	Tous les aspects du projets, par visite terrain, audit budgétaire et audit des normes		
Moyens mis en place pour l'évaluation	Evaluation assurée par le Département du génie rural du Commission régionale pour le développement agricole	Evaluation assurée par les techniciens ministère de l'aménagement et le centre de santé et un bureau de contrôle de la construction Excel Control	-		
Résultats de l'évaluation	-	Satisfaisant	Projet réussi		

الملحق 2: Diagnostic territorial

a. Axes d'analyse de la méthode CERISE REVAIT®

Les axes d'analyse qui composent cette méthode sont

Capital humain (quelles compétences particulières présentes sur le territoire ?)

Entreprises phares du territoire, personnalités notoires (des grands groupes, des patrons d'industrie reconnus au niveau national ou international)

Réseaux, points nodaux (ancrage international des associations, rapports privilégiés avec une cible du territoire, communauté d'immigrés originaire du territoire active...)

Infrastructure, Immobilier, Grands Équipements (état des lieux des infrastructures)

Services apportés aux agents économiques (niveau d'efficacité, de qualité et de rapidité des services aux entreprises : délai d'obtention des autorisations municipales, qualité d'accueil, niveau de raccordement aux services de viabilisation, conseil et assistance aux nouvelles entreprises ...)

Événements Professionnels structurants (y-a-t-il des salons professionnels organisés sur le territoire ? attire-t-ils des clients potentiels pour les entreprises locales ?)

Recherche et Développement, Innovation (y-a-t-il une activité de recherche qui peut aider les entreprises à innover ? à breveter des innovations ? ...)

Entreprises secondaires, tissu économique, filières (cela donne une idée sur la densité économique par filière, et de la possibilité de compter sur des fournisseurs locaux, des prestataires, des clients...)

Valeurs et Identités du territoire (comme on parle de culture d'entreprise, il s'agit ici de valoriser la culture économique d'un territoire, son historique, et les influences qui l'ont traversées : certains territoires sont orientés vers l'économie de la terre, d'autres vers l'économie de la mer et le commerce, parfois de longues années d'industrie minière façonnent le paysage et les hommes, d'autres fois on parle surtout de fief de la paysannerie ...)

Actions collectives structurantes (on peut dire que ce sont les germes de l'action de marketing territorial, on cherche ici des actions mises en place par plusieurs acteurs, associations ou partenaires publics et privés de manière collaborative, pour promouvoir le territoire, des actions sur lesquelles il est possible de capitaliser)

Image et marque territoriale (y – a –t-il déjà une marque pour le territoire ? quelle est l'image véhiculée par le territoire, à travers la communication institutionnelle ? quelle l'image perçue par les opérateurs économiques ? Est-il favorable ? dans quel sens faut-il la renforcer, la corriger, l'imprégner des ambitions du territoire lui-même ... ?)

Tic, équipements, accès et maîtrise (niveau d'équipement local, qualité d'accès, niveau d'expertise de la population (locale et des entreprises locales, capacité d'innovation

Ressources naturelles et Environnement (État des lieux environnemental, ressources disponibles en eau, terrains cultivables, accès à la mer, minerais, matières premières diverses, graines locales...)

b. Résultats des enquêtes pour le diagnostic territorial

Suite à la semaine de formation et d'ateliers, les participants ont été amenés à partir à la rencontre de personnes ressources et d'experts, pour mener auprès d'elles une enquête exploratoire dont l'objectif principal est de récolter les informations complémentaires nécessaires au Diagnostic en Marketing territorial

Filière Tourisme - Principaux Résultats :

	Cible interviewée	Typologie	Commentaires
1	Inspecteur auprès de la délégation régionale de Tourisme	Administration régionale	Il apparaît de l'entretien que le tourisme n'est pas considéré comme un axe stratégique à Gabès, y compris de la part du Ministère du tourisme, : représentée par la délégation Pas de budget significatif alloué - Pas de stratégie ni de vision en particulier - 1er argument avancé : pas de capacités de lits disponibles. Or, les - hôteliers eux-mêmes opposent l'absence d'activités touristiques justifiant un renforcement du nombre de lits une filière non gouvernée au niveau régional, à part la prédisposition <= de la délégation à aider les projets privés/associatifs à avancer sur les .formalités administratives, quelques facilités logistiques
2	Secrétaire Général -Chenini Nahal Municipalité	Administration - Échelon local	Au niveau du budget et de la capacité d'action directe, la municipalité de Chenini paraît être aussi démunie que la délégation du Tourisme, mais on entrevoit une plus grande motivation et un espoir plus insistant pour .changer les choses Dès le début de l'entretien, l'interviewé affirme que Chenini peut/doit être - un vrai pôle touristique Le Musée Naturel à Chenini est cité comme infrastructure phare, mais qui - nécessite une remise en condition Valorise le rôle des associations locales pour la mise en valeur des circuits - (touristiques à Chenini (ASOC – Projet Rass El Oued Souhaite plus de concertations avec les autres communes, déjà engagés - avec Matmata et El Hamma, pour densifier une identité touristique Affirme que la résidence de Jeunes en cours de réalisation par le Ministère - .de la Jeunesse peut aider à pousser le tourisme localement
3	Directeur du Musée des Traditions à Gabès	Institution culturelle relevant du Ministère	C'est un Musée des traditions locales : habits, techniques agricoles, - Cuisine et gastronomie locale Accueille des colloques et des rencontres scientifiques - Projet de rénovation en crise, absence de clarté et de réactivité aussi bien - .de la part du Ministère de tutelle que de la part du Gouvernorat de Gabès Pas de Budget réellement alloué pour le Musée, malgré les promesses, - restées toutes non tenues pour demander un « ذاكرة الأيام » Début de collaboration avec l'association - .financement de l'Union Européenne, de 300 000 DT

4	Membre du Comité Directeur du FIFAG et responsable Communication	Manifestation culturelle – Société civile	: Superbe réussite du projet FIFAG, attribué à plusieurs facteurs
			La longue période de maturation du projet avant sa mise en œuvre : 3 ans - d'observation, prises de contact et planification
			Un recrutement gagnant d'une présidente d'Honneur d'envergure - nationale et panarabe : Hend Sabri, de surcroît originaire du village de Sabria (une fille du sud donc), qui a su jouer le jeu et porter le festival à bras le corps
			Une stratégie de maillage médiatique savante : média nationaux mais - surtout panarabe et internationaux : Nile Cinéma, France 24, TV5
			Une stratégie de partenariat, de benchmark et de capitalisation - ...d'expérience avec des festivals plus expérimentés : Carthage, Cairo
			Un essaimage régional multi-délégations : journées et colloques à Gabès - ... ville, Matmata
			une des grandes difficultés rencontrées : l'absence d'hébergements en - nombre suffisant à Gabès ville + l'absence d'une vraie salle de cinéma avec .l'équipement nécessaire et l'acoustique convenable
			Projet porteur pour la région, capable de développer un tourisme <= .autour du cinéma
5	Montzah à Chenini	Projet privé	.Projet personnel d'un promoteur originaire de Gabès et vivant à l'étranger
			Ce type d'équipement de loisirs réussit à créer une de l'activité et de - l'intérêt pour l'Oasis, mais on ne peut pas vraiment parler d'une grande valeur ajoutée touristique ou culturelle
			Le projet souffre de la faiblesse de l'entretien des infrastructures - locales : routes locales, éclairages publics défectueux, pas suffisamment de drainages des oueds pour minimiser les insectes, pas de travaux ...d'aménagement de parkings
6	Divers Commerçants Marché du Hénne	Tissu commercial local	: Un grand vent de pessimisme se dégage des propos des commerçants
			Absence de vision régionale pour faire revenir les visiteurs et les touristes -
			Un problème de sécurité relevé -
			Absence d'éclairage public dans le vieux souk et dégradation des - équipements de base
			L'absence de parking aux abords du marché pénalise fortement l'activité - commerciale

On peut déjà déduire de ce panorama d'informations que le salut de la filière touristique viendra avant tout de deux types d'opérateurs :

- l'implication des associations qui déploient réellement des projets structurants (FIFAG, Ras el Oued, Circuits touristiques réalisés par l'ASOC), parfois avec le concours de bailleurs de fonds internationaux
- la motivation de l'échelon municipal à accompagner cette dynamique, mais aussi à tisser des liens entre municipalités pour coordonner une stratégie touristique locale

Filière Agriculture Biologique - Principaux Résultats :

	Cible interviewée	Typologie	Commentaires
1	APIA	Administration régionale	L'APIA a pour rôle de promouvoir l'investissement agricole, l'interviewé - expose ainsi l'ensemble des mécanismes de soutien budgétaire apportés aux agriculteurs, que ce soit pour l'acquisition de matériel, la formation complémentaire, ou autre
			Le problème ici est que ces soutiens sont à titre rétroactif, or les agriculteurs de taille moyenne n'ont pas la capacité d'avancer les sommes nécessaires
			Recommandation intéressante de l'interviewé : orienter davantage les - agriculteurs vers la production de la Luzerne bio, alimentation réputée excellente pour le bétail et Gabès y excelle vu sa valeur nutritionnelle
			L'APIA assiste les agriculteurs pour participer à des foires spécialisées, comme - effort de promotion de leur produits Bio
2	CRDA	Administration régionale	La CRDA accompagne globalement les agriculteurs, et contrôle les processus - de conversion en Bio, afin de libérer les aides nécessaires
			La principale information ici est que le nombre de demandes des agriculteurs - pour changer vers le Bio a nettement diminué d'année en année vu l'absence de débouchés, l'alignement du prix localement entre le Bio et le conventionnel => pas de pertinence économique démontrée
3	Rectorat de Gabès	Institution d'enseignement supérieur	A la question posée : est-il possible d'implanter un cursus de formation en agriculture bio à l'Université de Gabès, le responsable répond que le rectorat ne peut pas prendre l'initiative, mais peut examiner la demande éventuelle d'une école/institution en particulier, quand elle est présentée
4	Faculté des Sciences	Institution d'enseignement supérieur	Le Vice doyen nous renvoie également au Conseil scientifique qui serait seul souverain pour proposer la mise en place d'une nouvelle formation. Mais on devine ici une faible motivation pour l'idée, en opposant l'argument de la baisse généralisée du nombre des étudiants à Gabès, et de l'absence de collaboration entre la sphère des entreprises et celles de l'enseignement
5	Laboratoire de recherche	Institution d'enseignement supérieur et de Recherche	Le directeur du laboratoire affirme que ce dernier est prêt à s'intégrer dans une filière agricole de pointe, et qu'il est suffisamment équipé pour mener les analyses nécessaires et pour apporter le suivi scientifique nécessaire aux certifications, et qu'il est même capable d'apporter de l'innovation
6	ENIG	École d'ingénieurs	Le chercheur interviewé affirme sa prédisposition à apporter son savoir-faire pour soutenir l'aspect recherches et certifications, pour créer une identité agricole locale bio à Gabès. Il faudrait au préalable créer la synergie avec la CRDA, l'APIA, L'École etc
	Chercheur		
7	Gare de Gabès	SNCFT	L'interview a été menée pour explorer la possibilité de transporter les denrées agricoles et alimentaires bio par train
			Mais ceci semble inopportun car la durée du voyage varie entre 8 et 12h jusqu'à Tunis par exemple, ce qui est inadapté pour des denrées périssables, dans des conditions non frigorifiées telles que celles disponibles à la SNCFT



المركز التونسي للإقتصاد
Observatoire Tunisien de l'Economie

 contact@economie-tunisie.org

 www.economie-tunisie.org

 [www.twitter.com/ObsTunEco](https://twitter.com/ObsTunEco)

 2 Moussa Ibn Nousayr Street, Belvedere-1002-Tunisia

 www.facebook.com/ObsTunEco

 (+216) 71 844 039