



المركز التونسي للإقتصاد  
Observatoire Tunisien de l'Economie

# مذكرة توجيهية | رقم 9

التنمية الجهويّة بالكاف: هل يتلائم نموذج  
التنمية الحالي مع خصوصيات ومقوّمات الجهة؟

المركز التونسي للاقتصاد

24/02/2023



# فهرس المحتويات

## مقدّمة

I. التنمية الجهويّة والتميز الايجابي: المفاهيم والأطر التشريعيّة

II. الرّؤية القطاعية وغياب النظرة الشموليّة لمخططات التنمية

III. غياب سياسة تنموية واضحة تثمن مقوّمات الجهة في ولاية الكاف

VI. هل أنّ البنية التحتيّة لجهة الكاف جاذبة للاستثمار وللسياحة ؟

V. ثروات طبيعيّة مهدرة وغير مستغلّة

IV. مشاريع متأخرة وأخرى معطلّة...

## IIV. التوصيات

أ. على المستوى الوطني

ب. على المستوى الجهوي

ت. على المستوى المحلي

## فهرس المؤلّفات

الكلمات المفتاح: تنمية جهويّة - التميز الايجابي - الجاذبيّة الاستثماريّة - مقوّمات الجهات.

محمد علي الكردي

مدير مشروع - محلل

mohamedali.kardi@economie-tunisie.org

حلمي تومي

مستشار مناصرة

tellus.advisory@gmail.com



مرّت تونس، منذ الاستقلال، بفترات انتقالية وتجارب تنمويّة متعدّدة ، تميّزت بالعديد من المراحل الانتقالية التي لم تكن في بعضها واضحة الملامح خاصة فيما يتعلق بالأخذ بالخصوصيات الجهوية والمحلية في التنمية .

رغم التغييرات التي حصلت بعد ثورة 2011 وحزمة التشريعات التي تلتها لاحداث التنمية في الجهات وتحقيق التمييز الايجابي بينها ورغم تنالي الحكومات بعد الثورة إلا أن الرؤية لم تكن واضحة للدولة للتخطيط لتنمية حقيقية. إن أهم معوقات السياسات التنموية في جهة الكاف، غياب الجاذبية الترايبية للاستثمار، بالاضافة الي تدهور البنية التحتية وغياب تامين مميزات الجهة، من موارد طبيعية وبشرية، وتاريخية وثقافية مع ارتفاع ملحوظ لمعدلات البطالة. هذه العوامل أثرت في التركيبة الجهوية للتنمية وزادتها تعقيدا وهذه السياسات ليس الهدف منها العمل على القطاعات التنموية فقط بل إرساء مقومات لخلق الثروة وتنميتها والتناسق والتواصل بين البرامج والقطاعات لتحقيق الجاذبية الاقتصادية مع استغلال الأبعاد والمزايا الخاصة بجهة الكاف من أجل تنويع التنمية.

## مقدمة

على مدى العقود الماضية، ساهمت السياسات التنموية المعتمدة في تونس في خلق تنمية وطنية تفاقم ظاهرة التباينات التنموية بين الجهات. ويرجع ذلك الى اتباع الادارات التونسية منها نموًا مركزيًا وأحادي القطع بالاعتماد على منظور قطاعي ضيق في كل منطقة دون محاولة استغلال الأبعاد والمزايا الخاصة بكل منطقة من أجل تنويع التنمية. وعليه، أفضت هذه الرؤية المركزية واحادية القطاع الى «تخصص» كل منطقة متجاهلة أهمية تنويع القطاعات التنموية وخلق اقتصاد تراجي أو جهوي حقيقي تجاهلا كليًا. لا شك أن الاختلال الجهوي للتنمية وأن الفوارق الجهوية في تونس كانت من أهم الأسباب التي أدت إلى الثورة التونسية، وهي الآن أيضا أحد المحركات الرئيسية للإعصامات والاضرابات في العديد من المدن لا سيما في الجهات الداخلية، على الرغم من أن مبدأ تقليص التفاوتات الجهوية على مستوى جميع المرافق والخدمات، قد تمّ طرحها على مستوى البرلمان والحكومات المتعاقبة في السنوات الأخيرة، لا تزال الفوارق التنموية بين الجهات الميزة الأساسية للتنمية في تونس.

بعد الثورة، تبيّن أن السياسات التنموية التي كانت سائدة وراء تدهور الوضع الاجتماعي والاقتصادي ومن تفاقم ظاهرة الفقر والبطالة. بالرغم من اعتماد تونس على العديد من التجارب التنموية وكذلك الاعتماد على المخططات التنموية والبرمجة ومحاولة التركيز على التنمية الجهوية والمحلية وبناء برامج عمليّة لذلك، إلا أن النمط التنموي الذي كان سائدا لم يكن قائما على التوازن بين الجهات والعدالة الاجتماعية ومبدأ المواطنة، مع «غياب تصور ديمقراطي للتنمية الجهوية وطغيان أسلوب الحلول الفوقية في تصور منوال التنمية و قصور الإطار الهيكلي للتنمية الجهوية عن بلوغ الأهداف المرسومة»<sup>2</sup>.

شرعت وزارة الاقتصاد والتخطيط في جانفي 2022 في اعداد المخطط التنموي لفترة 2023-2025 وهو ثاني مخطط بعد الثورة ويتنزل في ظرف دقيق يتسم بتنامي الضغوطات الهيكلية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والانعكاسات السلبية التي أفرزتها جائحة كورونا فضلا عن عدم الاستقرار السياسي الذي رافق انجاز المخطط السابق 2016-2020<sup>3</sup>. عبر اعتماد مقاربة تشاركية تنخرط فيها كل الأطراف المتدخلة والفاعلين الاقتصاديين ومكونات المجتمع المدني والتعمق في دراسة الخيارات والأولويات والسياسات والبرامج التنموية. مع المحافظة على نفس النظرة القطاعية على تصوّر السياسة التنموية حيث تتولى كل وزارة ضبط توجهاتها وتشخيصها لقطاعها في غياب أي مسار نقدي من هياكل استشارية منتخبة أو غير منتخبة.

تعتبر ولاية الكاف واحدة من أهم ولايات الشمال الغربي التي تتميز بالمواد الانشائية والاولية واكثرها تنوعا ايكولوجيا وطبيعيًا. كما تتوفر على اكثر الأراضي الفلاحية خصوبة وامتدادا. كما تتوفر فيها من مميزات طبيعية خاصة على مستوى توفر عديد المواد الإنشائية و مخزون حضاري و أثري وثقافي غني و متنوع، رغم ذلك فانها تعاني من ارتفاع في معدلات الفقر حيث تصنف الكاف في المرتبة الثانية كأعلى معدل فقر في البلاد (33.1%)، معدل نمو سكاني سلبي (2014-2004) يقدر بـ 0.62<sup>4</sup> مع ارتفاع في معدلات البطالة وغياب التنمية. بالإضافة الى ذلك ضعف في البنية التحتية وتراجع نسب الاستثمار في الجهة.

رغم ذلك فإنه توجد العديد من المحاولات على المستوى الوطني والجهوي والمحلي للنهوض بالجهة وتطوير بنيتها التحتية ودفع الاستثمار لتلائم مع ما تشهده الكاف من تطور على كل الأصعدة (ديمقراطي، اجتماعي، اقتصادي، ثقافي...)، ولكن يبقى الاشكال اليوم أن ما تشهده الجهة من مشاكل تنموية بسبب غياب سياسة تنموية واضحة تتمعن بمقومات الجهة وتحسن توظيفها واستثمارها وتقلص نسب البطالة ويأتي ذلك نظرا لعدة أسباب على رأسها غياب تخطيط مبني على رؤية محلية و جهوية نابعة من مختلف الفاعلين المحليين بطريقة تشاركية واتباع الدولة لسياسة مركزية القرار في مشاريع التنمية وعدم اعتماد النهج التشاركي الفعلي في اختيار المشاريع والمصادقة عليها، بالإضافة إلى شبه حالة العطالة والركود التي اصابت المرفق العام بالجهة بسبب غياب المتابعة وضعف المرافقة مع غياب الكفاءة في التعامل مع المشاريع المرصودة لفائدة الجهة تسببت في بعض الأحيان في تأخر انجازها او تحويل وجهتها الى ولايات أخرى علاوة على العديد من التعقيدات الهيكلية والاجرائية والتمويلية الأخرى.

في ضوء ما تقدّم، تقترح هذه الورقة التوجيهية مجموعة من التوصيات من أجل رفع التعقيدات الهيكلية الحقيقية التي تعترض سبيل انجاز المشاريع التنموية و تهمين المقومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والزربية في جهة الكاف.

1 Diagnostic participatif du développement dans Gabsville-Chenini

2 من حوار للصحيفة الالكترونية الصدى، حوار مع الأستاذ عمر بلهادي الخبير في التنمية الجهوية حول الوضع التنموي في تونس، 2020

3 وزارة الاقتصاد والتخطيط، اعداد المخطط التنموي 2023-2025

4 INS ; Carte de la pauvreté de la Tunisie 2020

من أجل اعداد هذه الورقة اعتمد المرصد التونسي للاقتصاد من خلال مشروع «ساهم» لتعزيز انخراط الشباب في التنمية الجهوية على منهجية تتضمن تشريك الشباب في متابعة مشاريع التنمية المبرمجة والمنفذة من قبل السلطات المركزية والجهوية قصد الاطلاع على الرؤية التنموية داخل جهتهم، وتحديد أسباب هذه التأخيرات مما يمكنهم من اقتراح حلول لمعالجة هذه التأخيرات وصياغة رؤية تنموية تتوافق مع متطلباتهم، مع عمل المرصد على تنمية قدرات الشباب في الجهات لمتابعة مشاريع التنمية داخل منطقتهم وطرح أسئلة بشأنها وتحديد مقومات التنمية في جهتهم وتعزيز التعاون بين الشباب والسلطات العمومية بهدف النهوض بالتنمية الجهوية وذلك عبر اعتماد منهجيات علمية ودقيقة في متابعة الميزانية والتشخيص التراي. يستهدف المشروع ثلاث جهات، الكاف والقيروان ومدنين باعتبارها الجهات الأكثر تهميشا حسب نتائج مؤشر التنمية الأخير 2018 ووقع التركيز على ثلاث معتمديات من جهة الكاف وهي الكاف الشرقية والكاف الغربية وتاجروين.

## I. التنمية الجهوية والتميز الايجابي: المفاهيم والأطر التشريعية

لا يمكن الحديث عن مفهوم التنمية الجهوية دون ربطه بمفهوم التمييز الايجابي حيث يمكن تعريف، «التنمية الترابية، قطرية أو جهوية أو محلية، هي عملية أو صيرورة داخلية لجماعة ترابية تنطلق من الداخل لها أربعة مقومات تتمثل في النمو والتقدم والاعتماد على الذات والاستدامة»<sup>5</sup>. كما يمكن تعريف التمييز الايجابي « في تمكين الفئات والمناطق المهمشة او الهامشية من تعويضات وامتيازات خاصة بهدف التعويض الجزئي للتمييز السلبي، المقصود والمبرمج او العفوي تبعا لآليات السوق الذي عاشته في الماضي وفي الحاضر وذلك بصفة ظرفية قصد توفير نفس الحظوظ مستقبلا . ويندرج التمييز الإيجابي في الانصاف وليس المساواة. فهو آلية تعديلية وتفاضلية وانتقائية وغير عادلة، لكنها منصفة لمناطق او فئات تعتبر مهضومة الجانب وتهدف إلى الحد من الفوارق حتى ولو تبدو غير عادلة»<sup>6</sup> وفي هذا الصدد، في الدستور ومقتضى الفصل 84 من دستور 2022 فإنه « تعرض وجوبا على المجلس الوطني للجهات والأقاليم المشاريع المتعلقة بميزانية الدولة ومخططات التنمية الجهوية والإقليمية والوطنية لضمان التوازن بين الجهات والأقاليم».

كما تجذر هذان المفهومين في عديد النصوص القانونية في تونس، مما يؤكد أهميتها على المستوى القانوني، إذ تم تكريس التمييز الإيجابي وضرورة ضمان التوازن بين الجهات في العديد من النصوص وقوانين المالية والمخططات الحكومية والتي نذكر منها القانون الأساسي عدد 48 لسنة 2017 المتعلق بإصدار مجلة الجماعات المحلية.

## II. الرؤية القطاعية وغياب النظرة الشمولية لمخططات التنمية

ان المعالجة القطاعية للتنمية بعيدة كل البعد عن الاندماج. فعدم الاندماج كان السمة الطاغية على مختلف هذه برامج التنمية حيث كانت بمثابة مجموعة من المشاريع المتنوعة التي تتسم بالتشتت المجالي.

إن المتأمل في المنهجية المعتمدة من طرف الحكومات المتعاقبة على تونس بعد الثورة يلاحظ بجلاء طغيان النظرة القطاعية على تصور السياسة التنموية حيث تتولى فيها كل وزارة ضبط توجهاتها وتشخيصها لقطاعها في غياب أي مسار نقدي من هياكل استشارية منتخبة أو غير منتخبة<sup>7</sup>. من ناحية أخرى تقوم وزارة التنمية بالاشرف على مخططات التنمية من خلال الادارات الجهوية ودواوين التنمية التابعة لها، حيث يبقى تشريك البلديات محتشم وشبه صوري في وضع توجهاتها التنموية، خاصة أن الوزارات تقوم ببرامجها داخل المجال الترابي للبلديات مع التشريك الضعيف لمكونات المجتمع المدني في اعداد مخططات التنمية خاصة مخطط 2016-2020 والمخطط الحالي 2023-2025 وبالتالي يتم أخذ القرار بصفة مركزية في النهاية.

## III. غياب سياسة تنموية واضحة تثن مقومات الجهة في ولاية الكاف

تعاني منطقة الكاف الغربية والكاف الشرقية من جاذبية منخفضة للموارد البشرية الخاصة بها مما أنها تسجل أدنى معدل نمو ديموغرافي في تونس بنسبة 8.7% - بين عامي 2011 و 2019. في نفس الفترة، وعلى سبيل المثال، حققت ولاية أريانة زيادة قدرها 37.7%. ويعزى هذا الانخفاض بشكل رئيسي إلى الهجرة إلى الجهات الساحلية وتونس الكبرى. منذ عام 1969، كان رصيد الهجرة لكل فترة خمس سنوات في جهة الكاف سلبيا.

<sup>5</sup> من حوار للصحيفة الالكترونية الصدى، حوار مع الأستاذ عمر بلهادي الخبير في التنمية الجهوية حول الوضع التنموي في تونس، 2020

[التنمية الجهوية في تونس: المعضلة السياسية والاجتماعية والملف المشتت - الصدى نت \(essada.net\)](http://www.essada.net)

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

<sup>7</sup> الصحيفة الالكترونية الصدى، حوار مع الخبير الاقتصادي محمد الصادق جنون، التنمية الجهوية في تونس: المعضلة السياسية والاجتماعية والملف المشتت. 2020

كما تتأثر المنطقة بالتنقل الداخلي لصالح مدينة الكاف حيث انخفض عدد سكان الريف بشكل كبير خلال العقود الماضية. على سبيل المثال، انخفضت نسبة المساكن في المناطق الريفية في الكاف الشرقية والغربية بنسبة 10% بين عامي 1994 و 2014.

علاوة على ذلك، وبمقابلة العديد من المسؤولين بجهة الكاف فإن كلمات العديد منهم لم تكن متفائلة بشأن فرص التنمية في المستقبل<sup>8</sup>. هذا الموقف يجد جذوره، من بين أمور أخرى، في الافتقار إلى فرص العمل وانخفاض عدد المؤسسات الخاصة من 11536 في عام 2010 إلى 11227 في عام 2020 بينما في نفس الفترة ارتفع عدد المؤسسات الخاصة على المستوى الوطني بنسبة 34% وعلى المستوى الجهوي (الشمال الغربي) بنسبة 12%. مع مغادرة 15 شركة خلال السنوات الأخيرة.

من ناحية أخرى تحتوي مدينة تاجروين على 27,256 نسمة متوسط أعمارهم في عام 2014 كان 36.1 سنة. 42.8% منهم نشطون. إذ تبلغ نسبة البطالة في تاجروين 20%. بصرف النظر عن العمل في القطاع العمومي (الصحة، التعليم، إلخ)، فإن غالبية النساء والرجال العاملين في تاجروين يعملون في الفلاحة. فقط 11.2% ينشطون في الصناعة حيث أن العمل يشمل المنطقة الصناعية في واد الرمل التي أنشأتها وكالة العقارية الصناعية عام 2011 على مساحة 10.5 هكتار مقسمة إلى 28 قطعة منها 15 محجوزة بالفعل، هذا مع التأكيد على أن المنطقة الصناعية تشمل فقط أربع وحدات نشطة. من هنا يمكن أن نستخلص أن الجهة تشكو ضعفاً على مستوى النسيج الإقتصادي الذي يركز أساساً على القطاع الفلاحي مع محدودية الأنشطة الصناعية والسياحية وتواضع التجهيزات الجماعية وتدني البنية الأساسية وباقي الخدمات، مما أثر على جاذبية الجهة وعلى الإستقرار بها بالتوازي مع إرتفاع نسب البطالة والفقر.

من خلال هذه المعتمديات، يمكن أن نستنتج وجود استقرار سلبي لا يخلق فرص عمل جديدة مباشرة وغير مباشرة لرجال ونساء الكاف. كما نجد أن الديناميكيات الديموغرافية والاقتصادية لجهة الكاف لها تأثير سلبي على المناخ الاجتماعي والاقتصادي يمكن لمشاريع التنمية أن تكون قادرة على احداث التنمية الشاملة والعدالة الا اذا أخذت في الاعتبار الخصويات الاجتماعية والاقتصادية للمناطق لضمان تحسين قدرتها التنافسية جهويًا ووطنياً ودولياً.

## VI. هل أن البنية التحتية لجهة الكاف جاذبة للاستثمار والسياحة ؟

على الرغم من موقعها الاستراتيجي الواقع على الحدود الجزائرية، إلا أنها ليست مرتبطة بتونس أو بالدول المجاورة لها عبر طرق سريعة تسهل وصول المسافرين ونقل البضائع كما لا يوجد في الكاف مطار أو منصات لوجستية معينة حيث تفقد أهميتها كنقطة عبور لآلاف الزوار الجزائريين الذين يفضلون الآن السير على الطريق عبر غار الدماء والطريق السريع A3.

يضاف إلى هذا النقص في الطرقات، ضعف البنية التحتية السياحية<sup>9</sup> إذ لا تحتوي جهة الكاف بأكملها على الفنادق المصنفة أعلى من نجمتين أين تبلغ السعة الإجمالية للوحدات الفندقية الخمس الموجودة 272 سريرًا كحد أقصى.

أدت الحاجة إلى خدمات عالية الجودة في العقد الماضي إلى ظهور بيوت ضيافة مسجلة في السياحة البيئية، لكن قدراتها لا تزال محدودة للغاية من حيث الجودة والكمية كذلك تشتمل الكاف على منطقتين صناعيتين في كل من (الكاف الغربية والكاف الشرقية) مع 200 قطعة، منها 153 قطعة تم منحها للمستثمرين لكن الاشكال هو أن عدد الوحدات قيد التشغيل بهذه المناطق الصناعية لا يتجاوز عشرين وحدة ووفقاً لتقرير ODNO، فإن المنطقة الصناعية غرب الكاف، التي تم إنشاؤها في عام 1975 والتي تشمل 158 قطعة أرض، لا توجد بها أي وحدة نشطة في عام 2020<sup>10</sup>.

على الرغم من جميع نقاط الضعف المذكورة من حيث البنية التحتية والهجرة، فإن هذه المنطقة تشمل المميزات الأساسية على عدة مستويات. حيث تُعرف مدينة الكاف بين التونسيين باسم «الكاف العليا». ويتم زيارتها بأعداد كبيرة، خاصة خلال الأحداث الثقافية أو في فصلي الشتاء والربيع. علاوة على ذلك، وعلى الرغم من الضعف في البنية التحتية السياحية، إلا أن السياح التونسيين هم أول زوار لهذه المنطقة.

يمكن أن تمثل عوامل الجذب الترابية<sup>11</sup> مثل القصب والدير وطاولة يوغرطة وضريح سيدي بو مخلوف منتجات جذابة للسياح بالإضافة إلى المنتجات الفلاحية والحرف اليدوية والموروث الثقافي. غير أن تحسين

<sup>8</sup> «الكاف تعاني من الهجرة والانخفاض المستمر في عدد السكان والتهجير من الريف إلى مدينة الكاف، وغياب استراتيجية وطنية و جهويّة لتحسين البنى التحتية الريفية وتحسين الروابط بين الريف والمدينة عملياً.»

ممثل URAP في الكاف

في مقابلة أجريت بتاريخ 21/09/16

<sup>9</sup> «لا يمكن الحديث عن الاستثمار في ظل الصعوبات التي تعاني منها المنطقة، مثل ضعف البنية التحتية» بحسب ممثل شركة التونسية لاستغلال وتوزيع المياه في الكاف 05/10/2021.

<sup>10</sup> ODNO, (2021), « Jendouba en chiffres, Editions 2020 ».

<sup>11</sup> Composante complémentaire dans la méthode CERISE REVAIT

وتطوير البنية التحتية يتطلب مراجعة مخططات التنمية والوقوف على أهم الأسباب المعرّقة لتثمين كل ما تتمتع به جهة الكاف من مقومات تنموية بالاضافة الي تثمين المعالم الحضارية و الأثرية التي تتطلب صيانة عاجلة.

## V. ثروات طبيعية مهددة وغير مستغلة

تتميز ولاية الكاف بتعدد الثروات الطبيعية حيث تتوفر بالكاف الغربية والكاف الشرقية على 92% من المساحة القابلة للاستغلال بين الأراضي الصالحة للزراعة (43706 هكتار) والغابات (11732 هكتار) وأراضي الرعي 1865 هكتار. وتكاد تكون المساحات الفلاحية المستغلة بها متوازنة مع 35% أقل من 5 هكتارات و 55% بين و 05 و 50 هكتار. كما تشمل هذه المنطقة أيضًا سدين على التلال بسعة ما يقرب من سبعة ملايين متر مكعب من المياه و 11 بحيرة جبلية توفر احتياطيًا مائيًا هامًا ويمكن أن تشكل وجهة سياحية جاذبة للسياحة البيئية وعاملاً مهماً في تطوير دور الضيافة والطرق السياحية.

من ناحية أخرى تمثل هذه الثروة المائية عنصراً مهماً لاجتثاث التنمية وتزويد المواطنين بالماء الصالح للشرب وتوفره في كامل فترات السنة بالاضافة الي دورها في تحسين مردودية الفلاحة، على الرغم من ذلك فإن الانقطاع المتكرر للمياه في الكاف وصعوبة التزود به لبعض المناطق يمثل أبرز الاشكاليات التنموية في الجهة ، حيث لازالت هنالك حلول وقتية غير مبنية على استراتيجيات واضحة الملامح، نذكر على سبيل المثال تأخر انجاز مشروع سد ملاق العلوي حيث أوضح كاتب الدولة المكلف بالموارد المائية والصيد البحري، عبد الله الرابعي، لوكالة تونس افريقيا للانباء سنة 2019، أنه "يجب التسليم بأن بعضاً من سدودنا اقتربت من انتهاء فترة صلوحيته، ويتعين التفكير في إعادة بنائها. وهذا ما نحن بصدد القيام به في ولاية الكاف من خلال مشروع سد ملاق 2 الذي سيعوض سد ملاق القديم". إن الهدف من هذا السد هو الحماية من الفيضانات واحداث مناطق سقوية جديدة وتزويد جهة الكاف بالماء، وقد تمّ البدء في الاشغال بداية سنة 2016 على أن تنتهي سنة 2022، الا أنّ المشروع تعرض الي عدة عراقيل وتأخر انجازه إذ أن نسبة تقدّم الانجاز حتي بداية 2022 لم تتجاوز 40% بحسب الدراسة التي قمنا بها مع شباب الجهة في متابعة المشاريع وهو ما يمكن أن نستنتج منه أن المشروع مازال بعيداً كل البعد عن الأهداف المرسومة له.

أما تاجروين فهي تعد ثاني أكبر منطقة بعد الكاف بمساحة 66,857 هكتار، 92% منها أراضي زراعية. إذ تغطيها 12655 هكتاراً من الغابات و 46302 هكتاراً من الأراضي القابلة للاستغلال في زراعة الحبوب وزراعة الأشجار المثمرة، كما أنها غنية بالموارد الطبيعية<sup>12</sup> حيث يوجد بها مخزون هام من النباتات العطرية والطبية والبحيرات والأشجار المثمرة وأشجار الزيتون. من ناحية أخرى، لا تقل مساحة غابات تاجروين عن 12655 هكتاراً، إلا أن مقارنة المخزون بالإنتاج سنة 2020 يُظهر عدم استغلال هذه الثروة تقريباً، باستثناء أشجار الصنوبر الحلبي (زقوقو) والأعلاف. وهو وضع تختلف فيه المنطقة مع المعتمديات المجاورة (الكاف الشرقية ، والسرس، والقصور) التي تستغل مخزونها الغابي بشكل أفضل . هذا بالإضافة إلى أن معتمدية تاجروين تضم 155 من النحالين ما يقارب من 1400 خلية تنتج أكثر من 7 أطنان ذات جودة جيدة وتتصف بأنها عضوية وهو ما يستحق إبراز قيمتها التسويقية جوهياً ووطنياً.

Entretien avec le Gouvernorat de <sup>12</sup>  
Kef réalisé le 04/10/21

على الرغم من كل المقومات التي تزرع بها الكاف، لم يكن من الممكن تحقيق التنمية المستدامة الشاملة نظراً لأنّ التدابير المتخذة على مستوى التخطيط اتخذت دائماً شكل رد فعل على الأزمات الاجتماعية أو البيئية أو الصحية.

## IV. مشاريع متأخرة وأخرى معطلة...

تمّ بتاريخ 30 أكتوبر 2017 اصدار منشور عدد 29 موجه إلى الوزراء وكتاب الدولة حول متابعة انجاز المشاريع والخطط التنموية داخل ولايات الجمهورية لتكليف فريق مصغّر متكوّن من كافة الجهات المتدخلة للقيام بزيارات واعداد تقرير يحوصل نتائج الزيارات ويبين بكل دقة الاشكاليات التي تمّ الوقوف عليها، والاجراءات التصحيحية التي يستوجب اتخاذها لمواصلة تنفيذ المشاريع بالنسق المطلوب إلا أنه لم يحدث أي تغيير في نسق انجاز المشاريع، حيث إلى اليوم توجد مشاريع قد تمّ برمجتها منذ 2013 ولم يتم تنفيذها.

حسب التقرير المعد حول التوزيع الجهوي للاستثمار الذي يندرج ضمن مشروع قانون المالية لسنة 2022<sup>13</sup>، فإنه توجد جملة من الاشكاليات التي تعيق انجاز المشاريع العمومية والخاصة، والتي نذكر منها على سبيل

<sup>13</sup> وزارة المالية، تقرير حول التوزيع الجهوي للاستثمار الذي يندرج ضمن مشروع قانون المالية لسنة 2022



الذكر لا الحصر، طول الوقت الفاصل بين امضاء اتفاقية القرض مع الممول مع المصادقة عليها من طرف مجلس نواب الشعب (معدل فترة انتظار تصل الي 11 شهر)، مع طول الوقت في احداث وحدات تنفيذ المشاريع حسب الأهداف الي تصدر بأمر حكومي والي تصل الي سنة أو أكثر مما يساهم في تأخر الانطلاق في تنفيذ المشروع. بالإضافة الي عدم توفر مدخرات عقارية حال دون الانطلاق في انجاز العديد من المشاريع وتشعب الوضعيات العقارية الي تسببت في تأجيل وإلغاء عدة مشاريع، الي جانب ضعف نسب التأطير ونقص الموارد البشرية واللوجستية بمختلف المؤسسات والادارات العمومية والجهوية مما نتج عنه تأخر في انجاز بعض المشاريع وعدم دخول المنجزة منها حيز الاستغلال.

شهدت السنوات الأخيرة في جهة الكاف تأخر انجاز عدد من المشاريع المبرمجة وتسجيل بطء كبير في نسق تقدمها لأسباب إجرائية وإدارية وفنية وعقارية منها خاصة عدم التزام المقاولات بالأجال التعاقدية، إذ من بين 15 مشروعًا تنمويًا رصدها الشباب كجزء من هذا العمل، تعرض 11 مشروعًا للتأخير في التنفيذ. ويختلف التأخير في المنطقة بين سنة واحدة (المنطقة الصناعية واد رمال) وأحد عشر عامًا (مشروع مضمار ألعاب القوى في مشروع مضمار ألعاب القوى في المعهد العالي للرياضة والتربية البدنية بالكاف). وبحسب بحثنا، فإن الأسباب الرئيسية وراء هذا التأخير هي تغيير المقاول المسؤول عن العمل، وصعوبات التمويل أو الخلاص، وكذلك الإجراءات الإدارية لطرح المناقصات. ومن الأمثلة التي توضح هذا التأخير، مشروع تهيئة السوق المركزي بالكاف الشرقية الذي تم إطلاقه في عام 2013، في حين أن طلب العروض لم يبدأ إلا في عام 2022.

كذلك حسب البحث الذي أجراه الشباب المشارك في المشروع مع مسؤولين في مختلف الادارات الجهوية، توجد اشكاليات أخرى تتمثل في برمجة المشاريع من المركز والتي تكون أحادية (مركزية القرار)<sup>14</sup>، كذلك 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 الي الموارد البشرية اللازمة.

<sup>14</sup> «المشاريع محدودة وآثارها الإيجابية ضعيفة لأن المركز يفرضها وفي معظم الحالات لا يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الجهة». رئيس بلدية تاجروين

## IV. التوصيات

### أ. على المستوى الوطني

- وضع آلية لمنح عقود الصفقات العمومية، على أساس التفاوض المباشر مع الشباب مقدمي الخدمات، غير القادرين على المنافسة ماليًا مع رواد الأعمال الكبار في القطاعات ذات الأهمية الاجتماعية وذلك في إطار التمييز الإيجابي .
- تفعيل الاتفاقيات المتعلقة بالاستثمار والتنمية الجهوية على وجه السرعة (اتفاقية 2016 ، 2021) وتوفير الآليات اللازمة لرصد وتتبع ميزانية المشاريع وتحديد الأسباب الحقيقية لتأخيرها مع معالجة القضايا العقارية كسبب من أسباب التأخير .
- تعزيز التنسيق بين الإدارات الجهوية من جهة وبين الإدارات الجهوية والإدارات المركزية من جهة أخرى وذلك من خلال إنشاء نظام معلومات رقمي لتسهيل الوصول إلى المعلومات وضمان وضوحها.
- وضع استراتيجية وشراكات لدعم ومرافقة الشباب العاطل عن العمل الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و25 عاما .
- تسريع تنفيذ المرسوم المتعلق بالباعث الذاتي ووضع الآليات اللازمة لدعم الاقتصاد الاجتماعي والتضامني
- إعادة النظر في الإطار القانوني والمؤسسي من أجل تطوير شراكة مبتكرة بين الدولة والسلطات المحلية والعاملين السياحيين والمنظمات المهنية والهيكل العمومية لدعم قطاع السياحة بهدف تشجيع الاستثمار في السياحة البديلة ذات الطبيعة الثقافية والبيئية وغيرها وكذلك إنشاء منتجعات سياحية خضراء.
- من الضروري مراجعة مجلة الغابات من أجل تسهيل إدارة وتنمية موارد الغابات من قبل مجامع التنمية الفلاحية ومتساكني الغابات.
- دعم الاستثمارات في الطاقات المتجددة.

- مراجعة الامتيازات الجبائية الممنوحة من أجل ترشيدها وربطها بأهداف التنمية الجهوية من اجل ضمان فعاليتها في التشجيع على الاستثمار وتحقيق التنمية الجهوية.
- تعزيز شفافية الميزانية أثناء مسار اعداد الميزانية.
- التقيد بالمواعيد النهائية القانونية عند نشر وثائق ميزانية الدولة.
- إعداد تقرير ربع سنوي عن تنفيذ الميزانية ونشره للعموم على المواقع الرسمية.
- نشر تقارير تنفيذ الميزانية حسب المنطقة (كما في ذلك أسباب التأخير في مشاريع التنمية الجهوية).
- اعتماد مسار تشاركي داخل مختلف الجهات الحكومية وخارجها لإشراك المواطنين في المسار، بما في ذلك إضفاء اللامركزية على بعض المناقشات والقرارات المتعلقة بميزانيات التنمية المنطقة حسب المنطقة
- تعزيز دمج منظمات المجتمع المدني المحلية ومنظمات المجتمع المدني الشبابية في جميع مراحل اختيار المشاريع نفسها و تنفيذ مشاريع التنمية الجهوية والمحلية (من اختيار المشاريع و برمجة الميزانية إلى التنفيذ: على مستوى الولاية والبلدية).
- وضع نظام متابعة وتقييم تشاركي (المواطنين والسلطات المحلية والجهوية) لتنفيذ موازنات التنمية الجهوية.

## ب. على المستوى الجهوي

### على مستوى قطاع التشغيل والتكوين المهني

- إعداد برامج تدريبية للمهارات الشخصية اللازمة من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل من أجل تعزيز الثقة بالنفس والمعرفة لدى الخريجين الشباب ودعم الشباب العاطل عن العمل لتعزيز اندماجهم المهني.
- تطوير برامج مستدامة مع الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل بشأن تعزيز المهارات التقنية مع مراعاة احتياجات سوق العمل وذلك بمشاركة الخريجين الشباب أو الشباب العاطل عن العمل للترويج لمنافذ جديدة للتوظيف والخدمات خاصة أن هناك الكثير من الأراضي والفرص غير المطورة في الصناعات التحويلية.
- تطوير برامج دعم جماعي أو فردي للشباب الذين ليس لديهم شهادات بهدف تحسين استقلاليتهم الاقتصادية في البحث عن عمل وانشاء المشاريع.

### قطاع الصناعة

- تطوير مناطق صناعية حديثة مجهزة بكافة الوسائل اللازمة لإقامة مشاريع صناعية منها المشاريع التي تقوم على صناعات تحويلية وتتمين منتجات المنطقة (الإسراع بإنجاز المنطقة الصناعية بوادي الرمل / محطة المحاميد ، إنشاء المناطق الصناعية المبرمجة بساقية سيدي يوسف والسرس.

### البنية التحتية

- الاسراع في انجاز الطريق السيارة التي تربط تونس بالكاف مما سيساهم في إستقطاب المستثمرين ودفع نسق عجلة التنمية بالجهة.
- مراجعة البنية التحتية اللازمة لجعل الكاف تستفيد من موقعها الجغرافي وقربها من الحدود الجزائرية بساقية سيدي يوسف، وتحسين قدرتها التنافسية مع الجهات المجاورة، عبر ربط الحدود الجزائرية بالكاف بطريق سيارة تجعل من جهة الكاف نقطة عبور تستقطب العدد الكبير من الزوار الجزائريين.

### قطاع السياحة

- تكريس ميزانية جهوية من قبل المجلس الجهوي بالشراكة مع المندوبية الجهوية للسياحة لتطوير الطرق السياحية في المنطقة وتعزيز التراث المادي واللامادي للمنطقة من أجل ضمان جاذبية سياحية جهوية « وتمكين الشباب من فرص المشاركة في مشاريع السياحة البديلة المستدامة.

## قطاع الشؤون الاجتماعية

- تحسين المساكن للأسر المحتاجة وذات الدخل المحدود وتحديد العدد الفعلي للمستفيدين.

## قطاع الفلاحة

- تجديد البنية التحتية للمياه وإنشاء محطات ضخ أخرى لضمان وصول المياه للجميع.
- مراجعة الخارطة الفلاحية للمنطقة مع مراعاة التحديات المتعلقة بالنقص في المياه، وتغير المناخ بشكل رئيسي وكذلك نقص الصيانة وعدم توفر وسائل تنظيف قنوات المياه والجفاف الموسمي والحرائق والآبار غير المصرح بها.
- استخدام الوسائل البيئية للري وزراعة أنواع مختلفة من الأشجار المقاومة لتغير المناخ واستخدام البذور المحلية الأصيلة. كما أنه من الضروري تعزيز سيطرة المندوبية الجهوية للتنمية الفلاحية ووزارة الفلاحة على الآبار غير المصرح بها وغير القانونية وصيانة السدود.

## قطاع البحث العلمي والتكنولوجيا

- دعم جهود المعاهد في البحث العلمي في مختلف المجالات وتسريع مشروع إنشاء وصيانة المعهد العالي للدراسات التطبيقية في العلوم الإنسانية.
- التركيز على إنشاء الشركات الناشئة من خلال تشجيع المستثمرين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق حاضنات الأعمال والمؤسسات الجامعية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجهة .

## أليات الحوكمة والتشاركية

- إنشاء الية شبابية دائمة على مستوى المجلس الجهوي لإشراك الشباب في صنع القرار المتعلق بمشاريع التنمية الجهوية مع تطوير لوحة تحكم تسمح بتحديد المهام ذات الأولوية، ومعرفة التقدم في المشاريع، ولكن أيضًا متابعة التقدم المحرز من أجل توقع أي تأخير وبالتالي تجنب التكاليف الإضافية.
- تعزيز الموارد البشرية داخل الإدارات المسؤولة عن مراقبة مشاريع التنمية (دورات تكوينية) ووضع إجراءات التنسيق و / أو الآليات لإدارة النزاعات بين الإدارات من أجل التخطيط الناجح للمشروع.

## ت. على المستوى المحلي

### البنية التحتية

- تكريس ميزانية محلية لتطوير البنية التحتية وتسريع أعمال البناء (الإنارة، وإدارة النفايات، وإنشاء المساحات الخضراء) بالإضافة إلى تهيئة المواقع الأثرية والمعالم التاريخية مثل القصبه وتشجيع إنشاء مسرح الهواء الطلق بالمنطقة.
- العمل على تحسين بنية السوق المحلي والمسلخ البلدي والاسراع في انجاز الدراسات الخاصة بهذين المشروعين لما لهما من أهمية.

### الحوكمة والتشاركية

- تحسين دور البلديات في التصرف في أملاكها لضمان التنمية المحلية للاستثمارات. وهذا يتطلب، في الواقع، التدريب المستمر للموظفين وتعزيز المهارات والموارد البشرية اللازمة ورقمنة الخدمات المحلية لتسهيل وصول الشباب والمستثمرين إلى المعلومات المتعلقة بالعقارات البلدية والفرص ونقاط القوة في المنطقة.
- انشاء لجنة متابعة شبابية مستقلة تقوم بالحضور بشكل دوري في الجلسات التي تقوم بها البلدية قصد المشاركة في اخذ القرار ومتابعة مشاريع التنمية.
- الترويج لـ «عقود البرامج» بين البلديات والجمعيات للنهوض بقطاع الرياضة.

## قطاع السياحة

- تعزيز مشاركة النساء والشباب في عملية تعزيز الحرف اليدوية في المنطقة وكذلك الموارد الطبيعية من خلال احياء قرية الكاف الحرفية من أجل ضمان الترويج الجيد والتمثيل الثقافي للمنطقة والسماح للشباب باستغلال الموارد الطبيعية من منطقتهم لإنشاء مشاريعهم (تربية النحل / تميم المنتجات العطرية والطبية / الخشب / الطين / المسالك السياحية / الغابات، إلخ) ، مع توفير مساحات كافية لهم للتسويق.

1. Diagnostic participatif du développement dans Gabes ville - Chenini
2. من حوار للصحيفة الالكترونية الصدى، حوار مع الأستاذ عمر بلهادي الخبير في التنمية الجهوية حول الوضع التنموي في تونس، 2020
3. وزارة الاقتصاد والتخطيط، اعداد المخطط التنموي 2023-2025
4. (INS ; Carte de la pauvreté de la Tunisie (2020
5. من حوار للصحيفة الالكترونية الصدى، حوار مع الأستاذ عمر بلهادي الخبير في التنمية الجهوية حول الوضع التنموي في تونس، 2020  
التنمية الجهوية في تونس: المعضلة السياسية والاجتماعية والملف المشتت - الصدى نت (essada.net)
6. Belhedi, Amor. (2017). La discrimination positive comme outil de l'équité et de l'intégration territoriale. Représentations, enjeux et défis. Conférence Paper
7. الصحيفة الالكترونية الصدى، حوار مع الخبير الاقتصادي محمد الصادق جبنون، التنمية الجهوية في تونس: المعضلة السياسية والاجتماعية والملف المشتت. 2020
8. «الكاف تعاني من الهجرة والانخفاض المستمر في عدد السكان والتهجير من الريف إلى مدينة الكاف، وغياب استراتيجية وطنية و جهوية لتحسين البنى التحتية الريفية وتحسين الروابط بين الريف والمدنية عمليا. »  
ممثل URAP في الكاف، في مقابلة أجريت بتاريخ 21/09/16
9. «لا يمكن الحديث عن الاستثمار في ظل الصعوبات التي تعاني منها المنطقة، مثل ضعف البنية التحتية» بحسب ممثل شركة التونسية لاستغلال وتوزيع المياه في الكاف 05/10/2021.
10. « ODNO, (2021), « Jendouba en chiffres, Editions 2020
11. Composante complémentaire dans la méthode CERISE REVAIT
12. Entretien avec le Gouvernorat de Kef réalisé le 04/10/21
13. وزارة المالية، تقرير حول التوزيع الجهوي للاستثمار الذي يندرج ضمن مشروع قانون المالية لسنة 2022
14. «المشاريع محدودة وآثارها الإيجابية ضعيفة لأن المركز يفرضها وفي معظم الحالات لا يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الجهة». رئيس بلدية تاجروين












المركز التونسي للإقتصاد  
Observatoire Tunisien de l'Economie

 [contact@economie-tunisie.org](mailto:contact@economie-tunisie.org)

 [www.economie-tunisie.org](http://www.economie-tunisie.org)

 21, Rue du Niger - 1002 Tunis belvedere - Tunisia

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

 (+216) 36 329 939