و.بـ.تـ.ش

وكـالــة البلـديــة
للتنميـة المحليـة بشفشــاون















الفريق التقني:

خوان كارلوس دياز عن مكتب الدراسات «CONSIDERA»
دليلة الهرس والياس أفاسي :و،ب،ت،ش.
إيفا غالاردو وسيرجيو كاستانيار عن FAMSI

السادة المتعاونين:

محمد السفياني ، رئيس جماعة شفشاون.
محمد لزرق، عن المديرية الإقليمية للصناعة التقليدية.
صلاح السرغيني، المدير الإقليمي للفلاحة.
عبد الحميد مصباح، جمعية التنمية المحلية بشفشاون.
عبد الجليل الشرقاوي، مستشار.
أحمد المزادي، غرفة الصناعة التقليدية بشفشاون .

تصوير: عدنان حقون ،عزيز أسعود و و.ب،ت،ش.
تصميم: Litograf

وقد تم تطوير هذا المنشور كجزء من «برنامج دعم السلطات المحلية في شمال المغرب»، بتمويل من الوكالة الأندلسية للتعاون الدولي والتنمية وبدعم من FAMSI، بالشراكة مع بلديات تطوان وشفشاون، من بين أمور أخرى.

وكالـة البلديــة
للتنميـة المحليـة بشفشــاون
(و.ب.ت.ش)

وثيقة التخطيط الاستراتيجي

شفشــاون، مــاي 2015

الفهـرس

تقـديـم.....3

الجزء الأول.....5

مقدمة.....6

التنمية السوسيو اقتصادية المحلية.....6

الإطار المرجعي.....11

الجـزء الثانــي.....17

التصميم الاستراتيجي.....18

2,1 الصورة الهدف.....19

2,2 المحاور الاستراتيجية، الأهداف والمبادرات.....20

2,3 جدول تلخيصي.....30

الجـزء الثالـث.....35

3 خارطة الخدمات لوكالة البلدية للتنمية بشفشاون.....36



تقـديـــــم

تقوم البلدية أو الجماعة الحضرية، من بين أدوارها ومسؤولياتها، بالتخطيط للتنمية الاقتصادية المحلية في مجالات اختصاصاتها وكذا التنسيق والتعاون مع مختلف مستويات الحكومة وسياسات التنمية الاقتصادية الوطنية.

في هذا السياق، ينبغي للبلديات صياغة وتنفيذ هذه السياسات المحلية الموجهة إلى تدبير مجالها الترابي من خلال مخططات التنمية المنتظمة والتوافقية والتي تستجيب للحاجيات السوسيو- اقتصادية للبلدية.

لذا، فمن الضروري، انطلاقا من تجارب التنمية المحلية القائمة في البلاد، وتمرير المعارف المكتسبة انطلاقا من مبادرات أخرى التي تم استغلالها بنجاح، تطوير مجموعة من الاستراتيجيات والتدابير في التخطيط، التي تهدف بالأساس، إلى المساهمة في التنمية السوسيو- اقتصادية لشفشاون، وبالتالي تحسين جودة عيش ساكنتها.

تقدم هذه الوثيقة مجموعة من الاستراتيجيات التي توجه دينامية التنمية الاقتصادية المحلية لمدينة شفشاون حسب مجموعة من المبادئ وانطلاقا من بعض معايير العمل التي تستجيب لتعزيز وتفعيل الفاعلين السوسيو اقتصاديين واستغلال الموارد المحلية التي تتوفر عليها مدينة شفشاون.

وتقترح هذه الوثيقة مجموعة من المبادئ التوجيهية التي توجه دينامية التنمية المحلية، فضلا عن المحاور والتدابير الملموسة لتفعيل الاستراتيجية الجديدة للسنوات القادمة.

سيتم تطوير تصميم وتنفيذ الاستراتيجية من طرف بلدية شفشاون من خلال وكالة البلدية للتنمية، التي ستقوم بالتنسيق مع الأقسام المختلفة لإدارة البلدية لتحقيق فعالية وكفاءة أكبر في تدخلاتها.

تهدف الوثيقة إلى تحقيق أعلى مستويات التنمية لفائدة البلدية في أفق سنة 2020. فهي تعرض لمحة عن المدينة التي نريد بناءها وذلك بإنشاء المحاور الرئيسية التي سيتم تعزيزها والتي تهم التنمية الاقتصادية المحلية للسنوات المقبلة بمشاركة مجموعة من الجهات الفاعلة في المدينة بهدف توجيه الإجراءات الملموسة وتنفيذها من أجل تحسين عيش ساكنة شفشاون.

أيضا، تركز هذه الوثيقة بشكل خاص على التنمية المستدامة للمدينة كما أنها تسعى إلى تحقيق قدر أكبر من التماسك الاجتماعي الذي يرتبط بالنمو الاقتصادي.

شفشاون مدينة متميزة لغناها الطبيعي والتراثي حيث إمكانية العمل على تحسين معايير جودة عيش مواطنيها. وكذا تعزيز وتنويع القطاعات الإنتاجية، وترابطها مع مراكز البحوث والجامعات، وتشجيع روح المقاولة المحلية، وتقوية قطاعات أنشطتها الاقتصادية الرئيسية من خلال خلق قيمة مضافة، هذه هي كل العوامل التي يمكن أن تساهم في النمو الاقتصادي وخلق فرص الشغل، وبالتالي بناء مدينة أكثر انسجاما وتوازنا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

وأخيرا تبين هذه الوثيقة، كيف نريد بناء مستقبل مدينتنا، بتظافر جهود جميع الفاعلين المحليين وبدعم من الحكومة المحلية.

توقيع. *رئيس جماعة شفشاون*

الجزء الأول

سيـاق التصميـم



1. تقـديـــــم

1.1 التنميـة السوسيـو- اقتصاديـة المحليـة

تتبدأ التنمية المحلية من قبول المؤسسات العمومية، الواعية بالحاجة إلى تعزيز التدابير الرامية إلى تحسين جودة العيش والتماسك الاجتماعي بالمناطق المحلية، وهي المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ وتقييم المشاريع والبرامج لتحقيق هذا الهدف. وسيتم تحديد فرص النجاح من خلال تصميم هذه التدخلات، وأسسها النظرية والمعايير، والموارد المالية والتكنولوجية والمالية المتوفرة، أو على درجة إشراك والتزام ومسؤولية المواطنين والمنظمات العمومية والخاصة.

لا يمكن فهم التنمية المحلية، بكونها وظيفة بسيطة للاقتصاد أو إدماج التكنولوجيا، ولكن عملية معقدة لعب فيها تنظيم المجتمع والممارسات الاجتماعية دورا هاما، محددا بدوره طبيعة العمليات الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية. هذه العوامل، التي كانت تعتبر من طرف بعض المناهج نظريات للتنمية التي تركز على الأداء الاقتصادي، فقط على الجوانب الهامشية أو من الدرجة الثانية، قد اكتسبت التماسك في المناهج الحديثة لمشاكل التنمية التي تدفع الاهتمام بالأسس الثقافية والعمليات المؤسساتية للتنمية المحلية، دون إنكار أهمية تحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

تضع التنمية المحلية المجال الترابي في مركز اهتمامها، باعتباره فضاء للتبادل والعلاقة بين الناس والمؤسسات التي يمكن أن تصبح محاكاة لاستراتيجيات التنمية لإدراك المجال الترابي بطريقة شاملة ومستدامة. وتبتدأ رقابة المجال الترابي انطلاقا من مشاركة عدة أطراف يجب البحث عنهم، ليس فقط

للكفاءة الاقتصادية ولكن لجودة أفضل للعيش. في هذا المعنى، فالمجال الترابي ليس مجرد بعد جغرافي. فقبل كل شيء، هو العلاقة القائمة بين الناس الذين يعيشون به، وتنظيمه وثقافته والمؤسسات الموجودة به. لذلك، فداخل استراتيجيات التنمية المحلية سوف نفرض سؤالا جد مهم مثل المشاركة والتعاون بين الجهات الفاعلة، ودور المؤسسات، والدينامية العمومية ـ الخاصة، الخ...

وبالمثل، فالمجال الترابي هو فضاء قادر على خلق الابتكار والمعرفة. مشاركة وإشراك الفاعلين داخل مجال ترابي يولد المعرفة، ويشجع دينامية الابتكار وروح المبادرة، وتمرير المعارف، والتعاون والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالتنمية المحلية، ترتكز إذن في النقاش الأساسي حول كيفية حكم البلد من الناحية البيئية والاقتصادية والاجتماعية. فالتصميم يتطلب وجهة نظر بيئية والتأثير على قضايا مثل حماية البيئة والتنوع البيولوجي. العوامل الاقتصادية هي علاقة إنتاج المواد الخام، والأنشطة الصناعية أو خلق فرص الشغل. الرؤية الاجتماعية تعني أولا التطرق للتنوع الثقافي والتراث والعادات والعلاقات الاجتماعية. يتم تحديد حكامة المجال الترابي بالعلاقة القائمة بين هذه المناطق البيئية والاقتصادية والاجتماعية من خلال الفاعلين الاجتماعيين والمؤسساتيين.

يعتبر وجود وكالات التنمية داخل حكامة المجال الترابي جد مهم، والتي تأتي لتحسين العلاقة بين مكونات التنمية وتلبية لأبعادها المختلفة. بقدر ما لهذه المنظمات على هامش أكبر من القرارات الاجرائية، فالتدابير التي يتم تنفيذها تميل إلى الاستجابة أيضا إلى حد أكبر لاحتياجات المجال الترابي.

انطلاقا من وكالات التنمية المحلية، سيتم وضع مقترحات بالتوافق والمشاركة الفعالة للفاعلين الجهويين. لذلك، فالمجال الترابي عملية تصاعدية «من الأسفل»، وتولد مشاركة الفاعلين المحليين في رأس المال الاجتماعي داخل المجال الترابي وتتطلب إشراك السلطات والتعاون العمومي ـ الخاص لتعزيز الابتكار الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.

فالمشاركة، يجب ان تكون مصحوبة بدرجة عالية من المسؤولية بين أطراف المصلحة. يجب أن تكون الديناميات التي شهدت نجاح أكبر متكاملة ولا تقل عن ثلاثة عناصر أساسية مترابطة مع بعضها البعض.

العنصر الأول هو المرونة في التصميم وتكامل السياسات والتدابير والإجراءات لتحقيق التنمية المحلية. والعنصر الثاني هو الحاجة إلى تعزيز المسؤولية بين العموم والخواص. و العنصر الثالث، معالجة العامل الترابي، والجماعات الترابية كمكان للتفاعل والتعايش والابتكار، حيث تقام المعارف الأساسية لتوليد التآزر.

تهدف استراتيجيات التنمية المحلية المنجزة إلى تحسين نظام الإنتاج المحلي المرتكز على معايير جودة الأنشطة والابتكار والاستدامة. للقيام بذلك، تقدم وكالات التنمية المحلية خدمات متطورة لدعم الإنتاج، خاصة للمقاولات الصغرى وللمقاولين.

تعزيز الكفاءات الأساسية للإدارات المحلية وقدرتها على التعرف على واقع الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمجالاتها الترابية، والقدرة على الحوار مع المجتمع، والقدرة على تخطيط الأنشطة لتعزيز القدرة على التنسيق وإجراءات التنمية المشتركة مع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين والسياسيين الآخرين، والقدرة على الاقتراح والتفاوض مع الجهات الحكومية الأخرى، التي تشكل العناصر الأساسية.

الركائز الأساسية لمبادرات التنمية المحلية هي مشاركة الفاعلين المحليين، وتعزيز ثقافة المقاولة والموقف الاستباقي للمؤسسات فيما يهم تطوير الإنتاج. الرأس المال الاجتماعي هو أحد الأصول غير الملموسة التي يمكن أن يبنى داخل المجال الترابي من خلال التعاون والمشاركة.

يعتبر تعزيز المقاولات الصغرى والمتوسطة وتكوين الموارد البشرية عنصرا أساسيا في مبادرات التنمية المحلية. لذلك فمن المهم التوفر على القدرة على المراقبة والتبصر الدائم لحاجيات المقاولة وخصائص سوق الشغل المحلي. يجب علينا مراقبة العلاقة بين التكوين المقدم واحتياجات الابتكار في أنظمة الإنتاج. نظام الدعم التقني والتكوين ضروري لتدعيم وتوسيع مشاريع المنتجين الصغار. فتحسين الكفاءات المهنية للأشخاص أمر ضروري. يتم إدراج التكوين والتعلم كمكون رئيسي من الدرجة الأولى للتنمية الذاتية والمهنية وخلق فرص شغل ذات جودة.

يجب علينا ضمان الولوج إلى خدمات تنمية الأعمال مثل المعلومة الاستراتيجية حول السوق، والتكنولوجيات، والمنتجات وعمليات الإنتاج، والتسيير التقني والتجاري، والتعاون التجاري، وتصميم ومراقبة جودة التكوين؛ وتعزيز الانتاج النظيف، وسياسات اقتصاد الطاقة والطاقات المتجددة، وتدبير النفايات؛ والاستعمال الفعال للموارد المائية؛ وتسويق المنتجات المحلية ودعم التصدير؛ والاستشارة المالية لتحديد المشاريع ودراسات الجدوى التجارية والمالية والاستثمار البيئي؛ وإنشاء حاضنات للشركات.

بالإضافة إلى ذلك، تتطلب أي مبادرة للتنمية المحلية، إحداث آليات دائمة للتقييم. كل هذا يقربنا من فهم الأبعاد التقنية والاجتماعية والمؤسساتية والبيئية والسياسية والثقافية للتنمية الاقتصادية المحلية.

وأخيرا، نلح بشدة على أن التحدي المتمثل في تحقيق التنمية المحلية المستدامة والمتوازنة واسع ومعقد. وينبغي أن تكون السياسة العامة، بلا شك، واحدة من عوامل التغيير ولكن أدائها يتطلب تحقيق تكامل السياسات والتعاون المؤسساتي، ومشاركة جميع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين، والتمويل الكافي وتقاسمها بين المؤسسات العمومية والخاصة، ومشاركة الخواص والمجموعات والأشخاص المستهدفين والاتصال والتواصل مع المجتمع و / أو المجال الترابي الذي تنشط فيه. إن تطبيق جميع هذه المتغيرات ضروري لتنفيذ السياسات والبرامج والإجراءات التي من شأنها تحقيق أهداف الدولة والنمو المستدام.

باختصار، يمكننا أن نسلط الضوء على بعض العوامل التي تؤثر على تنفيذ التنمية المحلية:

1. السياسات العامة التي تنتج أفضل النتائج هي تلك التي يتم تكييفها مع الظروف المحلية. ومع ذلك، فإن سياسات التسيير المركزي تبدو غير كافية لتوفير رد ملائم لمختلف الحاجيات الترابية.

2. تتطلب استراتيجيات التنمية المحلية الواقعية والتكيف مع البيئة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وبالتالي تتطلب مفهوم تصاعدي «من أسفل نحو الأعلى» ونظرة عامة على مختلف الأوجه أو جوانب التنمية.

3. تتطلب هذه المقاربة التصاعدية تنسيقا مؤسساتيا بين مختلف المستويات المجالية للحكومة، للدفع بمقاربة التنمية المحلية. بالإضافة إلى ذلك، فمن الضروري تعزيز تعبئة فاعلي المجال الترابي من أجل المُضي قدما في تطوير مبادرات أو استراتيجيات تنمية الابتكار داخله،

ويتطلب أدوات إدارة من خلال مجموعات العمل المحلية.

4. فتنفيذ هذا المستوى هو واحد من المؤسسات المحلية الأساسية لإضفاء الطابع الرسمي على الاتفاقيات الخاصة ـ المؤسساتية، وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية، وتوافق الإرادات، وتعزيز النقد والحوار، وإنشاء البرامج العمومية ـ المؤسساتية وإحداث شبكات إقليمية وفرضية تقاسم المسؤوليات.

5. داخل تصميم وتنفيذ هياكل التسيير التصاعدي، ينبغي أن تكون وكالات التنمية المحلية كنتيجة للتعاون العمومي ـ الخاص والتنسيق الاستراتيجي بين مختلف فاعلي المجال الترابي. يجب أن يحقق التسيير المشترك توازنا بين المبادئ التوجيهية التي وضعتها السياسات الوطنية والحاجيات وخصوصيات كل منطقة. فأجهزة تسيير مجموعات العمل المحلية بالوسط القروي للأنشطة لتحديد طريقة جديدة لممارسة السياسة داخل المجال الترابي، تنتقل نحو ديمقراطية أكثر تشاركية وتحقيق أكبر قدر من اللامركزية في الصلاحيات في اتخاذ القرارات وتدبير سياسات التنمية المحلية.

6. بقدر ما يتم تعزيز الكفاءات الأساسية للبلديات، فإنه سيتم تحسين القدرة على الاستجابة للواقع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لكل مجال ترابي. تكمن قدرة الحكومات المحلية في الحوار مع المجتمع، والقدرة على تخطيط الأنشطة، والقدرة على التنسيق والربط مع الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الأخرى، والقدرة على الاقتراح والتفاوض مع هيئات حكومية أخرى. وينبغي الرفع من هذه القدرات في عملية التعلم من أجل حل مشاكل الواقع المحلي مثل الشغل وتحديث وتنويع القاعدة الإنتاجية والمقاولات المحلية على النحو المطلوب في الاستدامة البيئية، الخ. لهذا فمن الضروري أن تكون لدى الجهات الفاعلة المحلية مميزات جديدة للحكامة القروية ما وراء الأدوار التقليدية باعتبارها مقدمة للخدمات الاجتماعية.

7. بالإضافة إلى ذلك، يتعين على الحكومات المحلية تنفيذ ممارسات تشغيل فعالة باعتبارها منظمات. لهذه الغاية، يجب تنفيذ برامج التحديث وتكوين العاملين بها لتقوية التسيير البلدي.. يجب أن تجد الجامعات ومراكز الدراسات ونشر المعارف صلة وصل ملائمة مع الحكومات المحلية لهذه الأنشطة وأنشطة البحث الأخرى، والتقييم، الخ...

8. وبالمثل، ينبغي أن تكون التنمية الاقتصادية المحلية بين استغلال الموارد الذاتية واستغلال الفرص الجديدة للتمييز بين ما هو ذاتي وفطري وللتمييز بينهما من المهم معرفة كيفية الاستخدام الأفضل للممارسات والفرص الجديدة عن طريق تكييف استراتيجية تنموية خاصة يحددها الفاعلون المحليون.

9. تعتبر المواكبة التقنية والتكوين، وتوفير خطوط الائتمان، والابتكار التكنولوجي، وإنشاء الشبكات من الإجراءات الأساسية لدعم وتوسيع المشاريع قيد الانجاز. بالإضافة إلى ذلك، فتحليل التنمية يجب أن يشمل الاقتصاد ككل، وليس فقط قطاعات الاقتصاد الرسمي، ولكن أيضا الاقتصاد غير الرسمي والاقتصاد الاجتماعي.

10. فيما يتعلق بنظام الإنتاج، سيكون من الملائم تشجيع الأنشطة الرامية إلى زيادة تنويعه وتحسينه وفقا لمعايير الجودة والاستدامة. وتتطلب هذه السياسة الاستثمار في البنيات التحتية والتجهيز، ولكن أيضا:

أ. الخدمات المتقدمة لدعم النظام الانتاجي (خدمات التنمية المقاولاتية، والتكنولوجيات والمالية، إلخ...)، وخاصة بالنسبة للمقاولات الصغرى والمتوسطة والمقاولات الصغيرة والتعاونيات، الخ...

ب. التعاون ومشاركة المؤسسات الجامعية، والبحث والتنمية وفقا للاحتياجات المحددة ضمن أنظمة الإنتاج المحلية ومجموع المؤسسات العامة وجمعيات المجتمع المدني.

ج. وضع إطار تنظيمي، قانوني وجبائي ملائم للتنمية الاقتصادية المحلية.

11. النظام الإنتاجي ليس مجموعة من المقاولات المعزولة والمستقلة، ولكن هو جزء من شبكة من علاقات معقدة. تعتمد قوة نظام الإنتاج إلى حد كبير على نوعية العلاقات في هذه الشبكة. كما أن الابتكار والجودة جوانب ذات صلة لضمان تحسين النظام.

وأخيرا، لا بد لنا من التأكيد على أهمية إدماج آليات التقييم المستمرة التي تقربنا من فهم الأبعاد التقنية والاجتماعية والمؤسساتية والبيئية والسياسية والثقافية للتنمية المحلية.



2.1 الإطـار المرجعـي

ينطلق الإطار المرجعي لهذه الوثيقة من قطاعين أساسين لاقتصاد شفشاون كقطاعي السياحة والصناعة التقليدية.

وسيتم تعزيز هذه الوثيقة بمعلومات إضافية انطلاقا من دراسة وتحليل القطاعات الرئيسية الأخرى مثل الفلاحة والصناعة الفلاحية-الغذائية أو تكنولوجيات المعلومة والتواصل.

1.2.1 قطاع الصناعة التقليدية

يعتبر قطاع الصناعة التقليدية من بين أحد القطاعات الأكثر رمزية بشفشاون. ويشكل **التعزيز الفعال لقطاع الصناعة التقليدية** أحد أهم التحديات والأهداف للترويج لهذا النشاط التقليدي والغني اقتصاديا وتاريخيا وثقافيا. ضمن هذه المهمة، يتم حاليا اشراك مختلف المؤسسات والهيئات المعنية التي تشكل، بلا أدنى شك، مساهمة مهمة لتحقيق الهدف المنشود. وتحتفظ وكالة البلدية للتنمية بشفشاون بالتزام خاص ودائم لهذا القطاع.

يمكن قطاع الصناعة التقليدية من جمع الجوانب الاقتصادية مع خصائص أخرى اجتماعية وتاريخية وثقافية وبيئية. هذه الوضعية تجعل دعم هذا القطاع مبررا الذي يخلق فرص العمل مع الحفاظ على التقاليد الثقافية واحترام البيئة.

من بين أنشطة القطاع المعروفة بأهميتها وقيمتها التاريخية، نجد صناعة المجوهرات والمنديل كنسيج تقليدي، وصناعة الأثاث، ومعالجة الخشب، والتطريز، وصناعة الحرير والأحذية وتطريز الجلود، وصناعة الجبن والخزف.

بالإضافة إلى ذلك، فقطاع الصناعة التقليدية من الأنشطة الأفقية لارتباطه بقطاعات أخرى مثل المنسوجات، وعلى وجه الخصوص، مع قطاع السياحة، الذي يكمله ويروج له. وبالتالي فإن هذين القطاعين يغذيان بشكل متبادل قدرات توسيع الطاقة الانتاجية شريطة الحفاظ على عرض ذو جودة وأن يكونا قادرين على إنشاء خطوط التعاون التي تعود بالفائدة على جميع الأطراف.

في هذا المعنى، ينبغي اعتبار النشاط الاقتصادي جزء متكامل لكسب الكفاءة والقدرة التنافسية عندما يشكل الفاعلين **تحالفات واستراتيجيات مشتركة للتدخل**.

توفر الثروة التاريخية والتراثية والطبيعية لشفشاون إطارا لصناعة تقليدية جذابة ومشهورة. ويشترط في المقام الأول، لتعزيز قطاع الصناعة التقليدية، **سياسات استباقية** قادرة على تنفيذ المبادرات اللازمة وكذا **رؤية استراتيجية توافقية** بين جميع الفاعلين، بما في ذلك الحرفيين أنفسهم.

وفي هذا الصدد، تشير الدراسات والتشخيصات المنجزة حول القطاع أن هناك حلقة وصل هامة بين الحرفيين والنشاط الذي يزاولونه، ويتعلق الأمر بالنشاط الذي يمكن القيام به عندما يكون هناك تقليد وحب

للعمل المنجز بشكل جيد. لكن أبعد من ذلك، فإنه يعكس أن الحرفيين يدركون **الحاجة إلى التنظيم الجيد في القطاع**، فهم منفتحون على **الابتكار** ولديهم قدرة هائلة على الانتاج واستعداد للتعلم، وخاصة فيما يتعلق بالتسيير، والترويج و التسويق، الخ. فتطوير **علامة تجارية لشفشاون** مطبقة على القطاع يمكن أن تصبح سببا يشجع الترويج ويضع معايير الجودة اللازمة لضمان بعض المنتجات ذات القيمة المضافة المرتفعة وتجنب المنافسة المنخفضة التكلفة والجودة المنخفظة للمنتجات الأجنبية التي يتم تسويقها باعتبارها منتجات مصنعة بشفشاون. وبالمثل، لتحسين **التسويق ودراسات السوق**، هذا فضلا عن **التجارة الإلكترونية** التي يطلبها فاعلو هذا القطاع. لتحقيق هذه الغاية يبقى التأهيل والتكوين، الموجهين بشكل خاص للمتعلمين والحرفيين أنفسهم في مختلف المواد التي تصاحب الدورة التجارية هو موضع اهتمام خاص.

لذلك، فالمبادرة العمومية والتوافق بين الفاعلين ضروري **لتعزيز قدرات التسيير** لدى الجهات المعنية بتنمية القطاع، على السواء من قبل المؤسسات العمومية والمنظمات الخاصة.

للقيام بذلك، من الضروري أيضا **تقريب مختلف البرامج والمشاريع** نحو نفس الأهداف، لتركيز الجهود والتدخلات وبالتالي تحقيق نتائج أفضل.

في هذا الصدد، **فتنفيذ المشاريع الرائدة** الموجهة لتعزيز وإنعاش الصناعة التقليدية تشكل أنشطة، التي دون أن تتطلب موارد مهمة، يمكن أن تساهم في توضيح أهمية القطاع وتأثيره على اقتصاد المدينة وخلق فرص الشغل.

إن وضع تشخيص دائم، يعتبر **مرصدا لقطاع الصناعة التقليدية**، الذي يسمح بمعرفة وضعية القطاع بطريقة محينة، وتطوره، والفرص المتاحة، وتمرير المعارف، وتنفيذ الأنشطة المشتركة بين الحرفيين، والمشاركة في المعارض، إلخ... ويمكن أن يكون أداة بالغة الأهمية للحفاظ على القفزة الفعالة للقطاع.

يجب أن يكون الدعم وعملية المواكبة مرفوقين **بعملية المتابعة والتقييم**، التي تسمح بطريقة شفافة من معرفة النتائج وأثر التدابير المتخذة، وإذا لزم الأمر، إدخال تحسينات مناسبة لتحقيق النتائج المتوخاة.

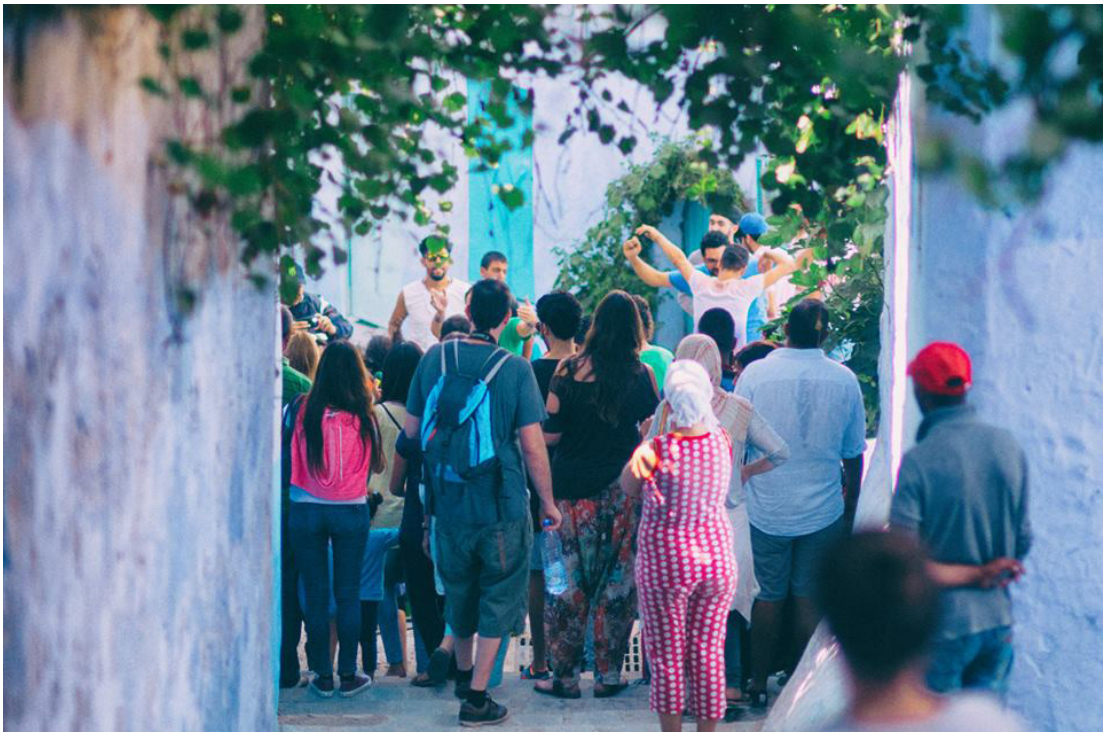
على أي حال، فالتوفر على مخطط للأنشطة الذي يحلل الأنشطة القطاعية والمشتركة بين القطاعات للصناعة التقليدية هي أداة أساسية لتنظيم، وتحديد الأولويات وتنفيذ وتقييم الأنشطة المنجزة بالنسبة للقطاع. في هذا المعنى، فهذه الوثيقة تشكل خطوة أولى نحو تحقيق هذا الهدف.

2.2.1 قطـاع السياحــة

تتوفر مدينة شفشاون على وسط طبيعي وتراث معماري تاريخي إثنولوجي وثقافي ذو أهمية وغنى كبيرين. كما تتوفر على تنوع كبير في أنظمتها الإيكولوجية الطبيعية (اتصال مع الساحل والجبل) الذي يقدم إمكانيات كبيرة فيما يتعلق بقطاع السياحة.

تمكن الموارد الطبيعية المحيطة بمدينة شفشاون من تطوير العديد من الأنشطة الرياضية والترفيهية. كما أن وجود منتزه طبيعي ومنتزه وطني ذو قيمة بيئية كبيرة يساهم في تعزيز هذه الموارد المرتبطة بالطبيعة. في هذا المعنى، يمكن القول أن **شفشاون هي مرجع كوجهة سياحية داخلية.**

تتوفر المدينة على **بنية تحتية للسياحية ذات جودة**، ودور ضيافة، وفنادق ساحرة بالوسط الحضري والقروي. هذا فضلا عن وجود **قطاعات تكميلية ذات أهمية كبيرة** مثل فن الطبخ، والحرف، وإحداث بنية تحتية للجذب السياحي مثل «متحف البلدية لثقافة التغذية المتوسطية «أو «دار التراث» مما يساهم أيضا في دعم القطاع وتأثيره على المستوى الوطني والدولي. كما أن العديد من سكان المدينة مرتبطين بالقطاع، بالإضافة إلى هيمنة لغات مختلفة مما يسهل **التواصل والعلاقة مع زوار البلدان الأخرى**. ولقد مكن قرب شفشاون من مدن أخرى مثل طنجة وتطوان من تكامل الخدمات، ووفر لها إمكانية مهمة للجذب السياحي.

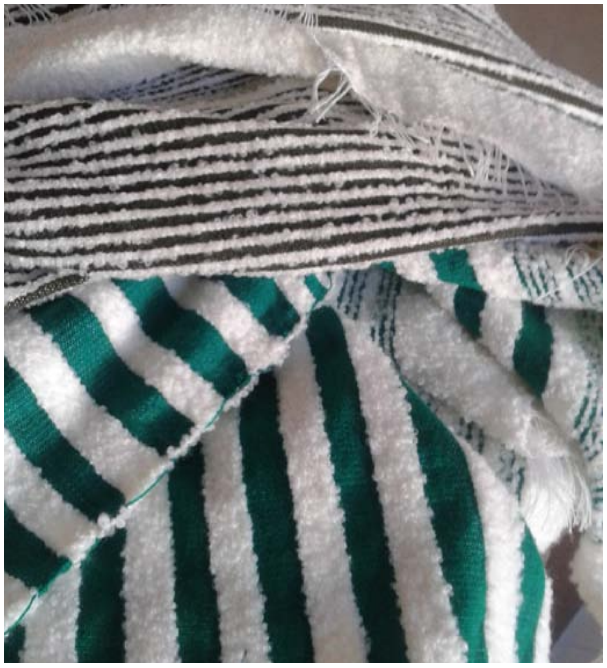


في هذا السياق، يمكن الخروج بخلاصة انطلاقا من **الدراسات المتعلقة بقطاع السياحة**، ألا وهي وجود **طلب متزايد** مرتبط بالقطاع، وخاصة فيما يتعلق بقطاعات السياحة القروية والسياحة الزراعية. ويشهد تعزيز القطاع والمقاولين المحليين الذين لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة كأولوية للنمو السوسيو اقتصادي لشفشاون. كما أن تسيير **مرصد سياحي** سيساهم بلا أدنى شك في إعطاء المزيد من الفرص لتنمية القطاع.

يتجلى **التعاون بين فاعلي** القطاع السياحي والقطاعات الأخرى مثل الصناعة التقليدية أو الصناعة الغذائية، كعامل أساسي في التنمية. في هذا الصدد، فالتعاون ضروري لإنشاء **قنوات جديدة للتسويق أواستعمال التكنولوجيات الجديدة** للمعلومة والتواصل المطبقة على القطاع. فعمليات التسويق هذه، وخصوصا تلك ذات الطابع الدولي، يمكن أن تركز على الأسواق الأوروبية الجديدة مثل فرنسا أو إسبانيا، وكذا استغلال **استقرار البلد** مقابل الأوضاع المضطربة في الدول المجاورة المشهورة بالسياحة.

إن تنويع الطلب على السياحة، كظاهرة عالمية، يعزز مدينة مثل شفشاون قادرة على تقديم **منتجات وخدمات متنوعة وقابلة للتكيف** مع أنواع مختلفة من الطلبات السياحية. كما أن الاعتراف بشفشاون كمدينة رمزا لثقافة التغذية المتوسطية، والتراث غير المادي للبشرية، المعترف بها من قبل اليونسكو، هو في حد ذاته قوة للقطاع.

تلعب **الجودة** دورا هاما، باعتبارها عاملا أفقيا للتنمية. في هذا الصدد، تشكل الجهود التي بذلت حتى الآن من قبل البلدية ومختلف الجمعيات المحلية لتنفيذ **علامة الجودة المجالية** لتعزيز ودعم تطوير المبادرات التي تشجع حفظ وتثمين التراث الزراعي، الزارعة الغذائية، فن الطبخ والتنوع البيولوجي، إلخ... قيمة مضافة مهمة لتعزيز وتطوير هذا القطاع.

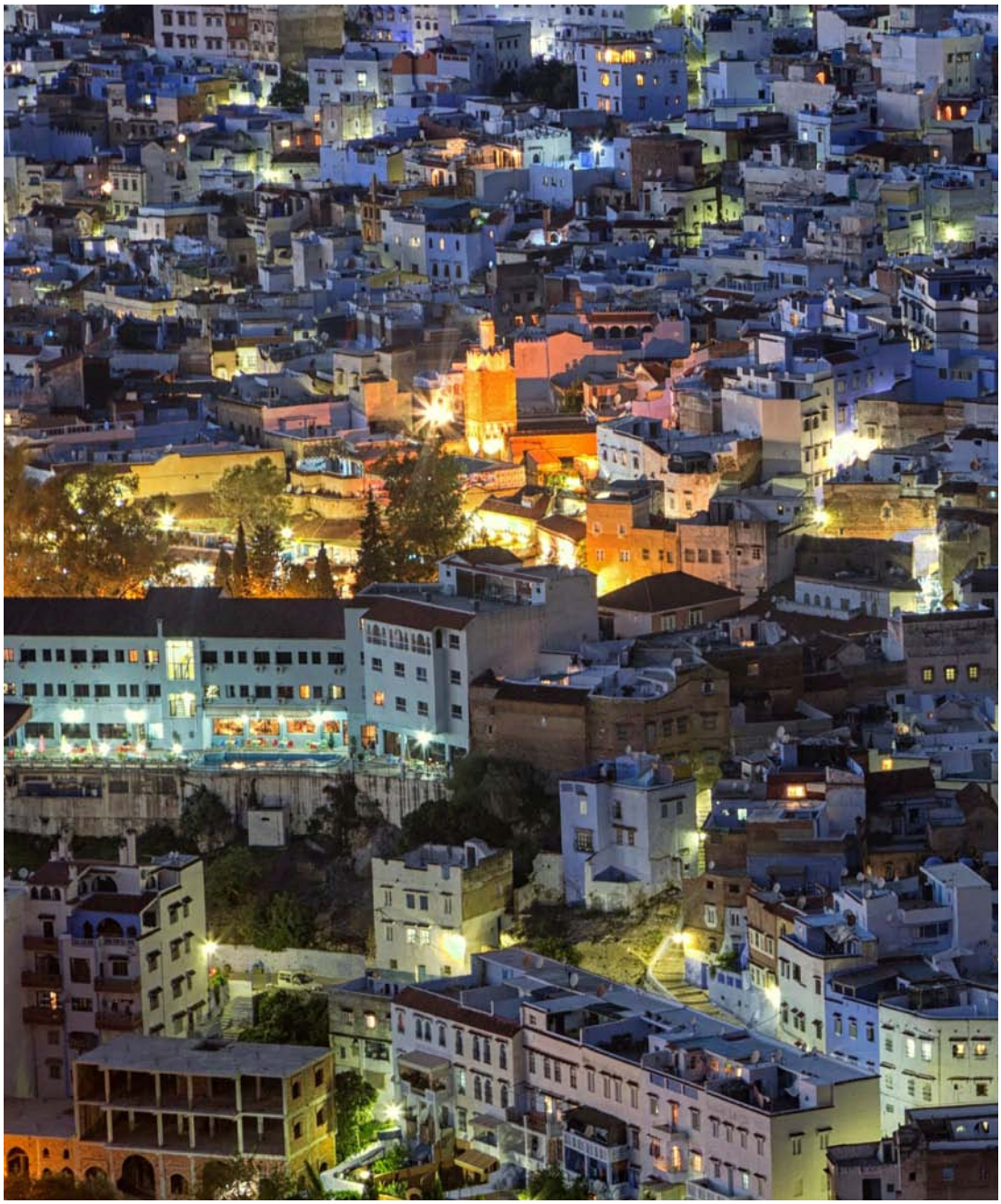


إلى جانب هذه الظروف، يجب علينا أن نصر على **تنظيم هذا القطاع** موفرين له معايير معممة للجودة. لذا فمن الضروري الحصول على معلومات عن **خصائص الطلب**، والتنوع، وصيغ تسويق المنتجات السياحية، والولوج إلى قنوات التسويق، الخ... وبالمثل، فإنه يتطلب إشراك السلطات العمومية، وتقديم **معلومات حول مختلف الموارد** التي توفرها المدينة ومحيطها للزوار. وفيما يتعلق بالفاعلين السياحيين أنفسهم، فإنه يتطلب **تفصيل كبير للعرض السياحي** وتنويع أوسع للعرض انطلاقا من إدماج الأنشطة التكميلية (الترفيه، والرياضة، والطبيعة، والاسترخاء، فن الطبخ، إلخ...)

كما هو الحال في قطاعات الأنشطة الأخرى، تتطلب القدرة المقاولاتية للشباب و**تأهيل الموارد البشرية**، سواء لدى العاملين بالقطاع أو الأشخاص الراغبين في هذا القطاع تحيينا مستمرا. الشيء الذي يتطلب توازنا بين العرض وطلب التكوين ومخططات التكوين المستمر للأشخاص العاملين بالقطاع. يجب إشراك أكبر بين المناطق القروية والحضرية وتنسيق أكبر مع القطاعات الأخرى وخاصة الصناعة التقليدية والصناعة الغذائية.

إن أثر القطاع السياحي على الوسط البيئي جد مرتفع، على اعتبار أن السياحة تعتمد بشكل كبير على الوسط البيئي الذي توجد به. ولذلك، فإن **التمثيل الأمثل للبيئة** سيساهم في تفعيل وتعزيز هذا القطاع. في هذا المعنى، فإن حملات التحسيس حول البيئة، والصرف الصحي الأساسي، ومعالجة النفايات، والأداء والمراقبة داخل المناطق الطبيعية للمحمية، إلخ...تعتبر أساسية.

وبالمثل، يجب **رصد وتقييم النشاط** المطور من طرف القطاع والخدمات التكميلية لمعرفة تطوره وتطوير استراتيجيات التحسين المستمر.







الجزء الثاني

المعايير الأساسية لإعداد استراتيجية التنمية المحلية



2. المخطط الاستراتيجي

المبادئ الأساسية التي توجه هذه الوثيقة هي:

1. تعزيز النشاط الاقتصادي وتعبئة الاستثمارات العمومية والخاصة نحو فرص التنمية الاقتصادية المحلية القائمة على الابتكار والاستدامة.
2. اكتشاف واستغلال نقاط القوة، وفرص التخصص الإنتاجي، والمؤهلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية لشفشاون.
3. تعزيز النشاط الاقتصادي من خلال دمج القيمة المضافة لعمليات الإنتاج، ودعم روح المقاولة والمساهمة في خلق فرص الشغل في المدينة.
4. إشراك فاعلي المجال الترابي والساكنة بشكل عام في تنفيذ استراتيجية التنمية المحلية كوسيلة ملائمة لتحسين جودة عيش مواطني شفشاون.

انطلاقا من هذه المبادئ، تم استماد رؤية مشتركة لشفشاون لمواجهة مستقبل قريب.

2.2 الصـورة الهـدف

من بين أحد العناصر الرئيسية التي توجه استراتيجيات التنمية المحلية هي صورة المدينة التي يعرضها فاعلو المجال الترابي من أجل مستقبل قريب. يتعلق الأمر بصياغة رؤية لشفشاون تساعد على توحيد الجهود لتحقيق مستقبل أفضل لشفشاون.

رؤيـة شفشاون

1. مدينة متجددة مع تنمية مستدامة للعيش الكريم لساكنتها.
2. مدينة نشيطة، حيث تقوم المقاولات والمقاولين والسلطات المحلية بمشاريع واقعية التي تخلق الثروة وفرص الشغل.
3. مدينة متجددة، مؤسسة على المعرفة حيث التكوين يشجع المواهب البشرية للبحث وإنشاء منتجات وخدمات جديدة.
4. مدينـة منفتحة أمام الأشخـاص الذين يستفيدون من تراثها ومواردها الطبيعية لتطوير الأنشطة الانتاجية.
5. مدينـة ديناميكيـة مع بنية اقتصادية متنوعة ونمو مدعم.
6. مدينـة فعالة ومستدامة حيث النشاط الإنتاجـي في خدمـة الأشخاص والبيئة.

2.2 المحاور الاستراتيجية، الأهداف والمبادرات

انطلاقا من المبادئ القائمة (تشجيع النشاط الاقتصادي من خلال الابتكار، وتعزيز الموارد الذاتية للمدينة، ودعم روح المقاولة وخلق فرص للشغل، وتفعيل الفاعلين المحليين لمشاركتهم في استراتيجيات التنمية) للاستجابة للتحديات المثارة وتحقيق الأهداف المتوخاة في المستقبل القريب لشفشاون، تم إعداد سلسلة من المحاور الاستراتيجية :

1. تفعيل النظام الإنتاجي للنمو الاقتصادي وخلق فرص الشغل.
2. تشجيع روح المقاولة والابتكار، وتعزيز خلق الفرص والقدرة على المنافسة.
3. تقوية الرأس المال البشري من خلال تحسين الكفاءات التقنية والمهنية.
4. تقوية التراث الثقافي والحفاظ وتعزيز البيئة والتنوع البيولوجي مع الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية.



المحـــور الاستـــراتيجـــي الأول

تفعيـل النظـام الانتـاجي
للنمـو الاقتصـادي وخلق فـرص الشغـل

لتعزيز التنمية بشفشاون، من خلال وكالة البلدية للتنمية بشفشاون (AMDC)، من الضروري تعزيز النمو الاقتصادي المستدام، الذي بدوره، يسهل خلق فرص شغل أكثر وأفضل. من خلال هذا المحور الاستراتيجي يتم الترويج للإنتاجية داخل المقاولات والقطاعات الاقتصادية داخل المجال الترابي، مع إيلاء اهتمام خاص للمقاولات الصغرى وكذا لجذب الموارد المالية. ولتحقيق هذه الغاية، تم وضع تدابير لتحسين الوسط الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجال.



الأهـداف الاستراتيجيــة

1. تقوية تنمية القطاعات التي تتمتع بإمكانيات نمو قوية من خلال تشجيع الأنشطة الاقتصادية الاستراتيجية مثل الصناعة التقليدية، والسياحة، وصناعة التغذية-الفلاحية وتكنولوجيات المعلومة والتواصل.
2. تقويــة المنظمــات المقاولاتيــة والعمليــات الانتاجيــة.
3. تعزيز الاتفاقيات العمومية ـ الخاصة لتنويع وتحسين السلاسل الإنتاجية، وتطوير الأنشطة المشتركة ودعم النظام الانتاجي.

المحـــور الاستـــراتيجـــي الأول

تفعيـل النظـام الانتـاجي
للنمـو الاقتصـادي وخلق فـرص الشغـل

الأهداف الاستراتيجية	المبـادرات
تقويـة تنميـة القطاعـات التي تتمتـع بإمكانيات نمـو قويـة من خلال تشجيـع الأنشطـة الاقتصـاديـة الاستراتيجيـة مثـل الصنـاعة التقليديـة، والسياحـة، وصناعـة التغذية-الفلاحية وتكنولوجيات المعلومة والتواصل.	• تنظيم معرض الطباخة المتوسطية • تنظيم الملتقيات المقاولاتية والبيقطاعية • عملية الدعم المقاولاتي
تقويـة المنظمـات المقاولاتيـة والعمليـات الانتاجيـة	
تعزيز الاتفاقيات العمومية ـ الخاصة لتنويع وتحسـين السلاسـل الإنتاجيـة، وتطويـر الأنشطة المشتركة ودعم النظام الانتاجي.	



المحــور الاستراتيـجي الثــاني

تقوية الرأسمال البشري وتشجيع روح المقاولة والابتكار وتعزيز خلق الفرص والقدرة على المنافسة

يحتاج النمو الاقتصادي لمبادرات مقاولاتية جديدة قادرة على زيادة الفرص للساكنة المحلية. فروح المبادرة والابتكار تخلق منتجات وخدمات جديدة ذات قيمة مضافة عُليا وتحسين القدرة التنافسية. فتعزيز الثقافة المقاولاتية هي استراتيجية أساسية لتنويع الاقتصاد والابتكار والنمو الاقتصادي.

وبالمثل، يشكل تأهيل الموارد البشرية المحرك الرئيسي للتنمية على المدى المتوسط والبعيد. ولذلك فمن الضروري تحسين المهارات التقنية والمهنية للشباب الباحثين عن العمل وللعاملين لتحسين الابتكار والجودة والقدرة التنافسية.

كنتيجة أساسية، يجب تكييف أنشطة التكوين لاحتياجات المقاولات لتحسين كل من فرص شغل الأشخاص وقدرة إنتاج المقاولات.

الأهـداف الاستراتيجيــة

1. تشجيع عمليات الابتكار داخل المقاولات الصغرى، من خلال دعم البحث الموجه نحو القطاعات الانتاجية.
2. تعزيز العلاقات بين الجامعات والمراكــز التكنولوجيـة والابتكـار، والمؤسسـات العموميــة والمقاولات لتحسين التنظيم والتسيير والإنتاج والتسويق لنظام الإنتاج.
3. تعزيز الثقافة المقاولاتية داخل المجال الترابي لخلق فرص إنتاجية جديدة وتحسين القدرة التنافسية المحلية.
4. تحديد احتياجات التأهيل المهني داخل المقاولات وتعزيز التكوين التقني والمهني لدى الاشخاص العاطلين عن العمل والعاملين بالمقاولات الصغرى.

المحـور الاستراتيـجي الثـاني

تقوية الرأسمال البشري وتشجيع روح المقاولة والابتكار وتعزيز خلق الفرص والقدرة على المنافسة

الأهداف الاستراتيجية	المبـادرات
تشجيع عمليات الإبتكـار داخـل المقـاولات الصغرى، من خلال دعم البحث الموجه نحو القطاعات الإنتاجية.	▪ تنظيم ورشات حول الابتكار ونماذج التفاوض بقطاع الصناعة التقليدية.
تعزيـز العلاقـات بين الجامعات والمراكز التكنولوجية والابتكار، والمؤسسات العموميـة والمقـاولات لتحسـين التنظيـم والتسيير والإنتاج والتسويق لنظام الإنتاج.	• تنظيـم لقاءات بين المقاولات والجامعـة. • اتفاقيات مع الجامعات لتطوير المشاريع المشتركة.
تعزيز الثقافة المقاولاتية داخل المجال لخلق فرص إنتاجية جديدة وتحسين القدرة التنافسية المحلية.	• دعـم إنشـاء المقـاولات. • إحـداث مشتـل للمـقاولات. • الدعم التقني المقاولاتي.
تحديد احتياجات التأهيل المهني داخل المقاولات وتعزيز التكوين التقني والمهني لدى الاشخاص العاطلين عن العمل والعاملين بالمقاولات الصغرى.	• تسيير أنشطة التكوين لفائدة الشباب خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيات المعلومة والاتصال/ برنامج سيفيد «مقاولات التدريب الإفتراضية ذات الأبعاد البيداغوجية»/ الخريطة الرقمية المفتوحة. ▪ تسهيل تطبيقات التكوين المستمر والدائم بالنسبة للعاملين.

المحـور الاستراتيـجي الثـالـث

تعزيـز تفعيـل ومشاركــة فاعـلي المجـال التـرابـي

تعتبر مشاركة فاعلي المجال الترابي، والمقاولات والهيآت المقاولاتية والمؤسسات العمومية والمجتمع المدني ضرورية لتصميم وتنفيذ وتقييم المشاريع التي تلبي احتياجات المجال الترابي.

إذن، فهي بمثابة المحور الاستراتيجي الأساسي لتفعيل وتحسيس هؤلاء الفاعلين انطلاقا من منابر عمومية لرفع مشاركتهم في الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق النمو الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي والبيئي لمدينة شفشاون..

الأهـداف الاستراتيجيــة

1. تعزيـز العمل الجمعوي والأنشطـة الجماعيـة وإحداث شبكات التعاون بين المواطنين.
2. ورشات المتابعة وتقييم المخطط الاستراتيجي تعزيز مشاركة ومسؤولية مجموع الفاعلين العموميين والخواص داخل المجال في مجالات التسيير العمومي، وتنفيذ ورصد الاستراتيجيات والمخططات ومشاريع التنمية القروية.

المحـور الاستراتيـجي الثـالـث

تعزيـز تفعيـل ومشاركــة فاعـلي المجـال التـرابـي

الأهداف الاستراتيجية	المبـادرات
تعزيز العمل الجمعوي والأنشطة الجماعية وإحداث شبكات التعاون بين المواطنين	• تعـزيـــز العمـــل الجمعـــوي الشبابي والنســـوي، إلخ ... • تنظيم ورشات للمشاركة في استراتيجية التنمية
تعزيز مشاركة ومسؤولية مجموع الفاعلين العموميين والخواص داخل المجال في مجالات التسيير العمومي، وتنفيذ ورصد الاستراتيجيات والمخططات ومشاريع التنمية القروية.	• ورشات لنشر وتبادل التجارب • ورشات المتابعة وتقييم المخطط الاستراتيجي

المحــور الاستراتيــجي الرابـــع

تقوية التراث الثقافي والحفاظ وتعزيز البيئة والتنوع البيولوجي مع الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية

يرتبط تطور مجال ترابي ما ارتباطا وثيقا بثقافته، وتراثه وتاريخه. لذلك فمن المهم تقييم الموارد التراثية والثقافية للمجال الترابي لتطوير الأنشطة التي يمكن أن تستجيب للانتظارات الثقافية للساكنة، والزوار الذين يزورونه.

وبالمثل، وبهدف تعزيز عمليات التنمية المحلية المستدامة، من الضروري تحقيق التوازن في نمو النشاط الاقتصادي والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية لتحقيق جودة عيش أفضل للأجيال الحاضرة والمستقبلية. لذلك، يتم توجيه هذا المحور الاستراتيجي لإدارة الموارد البيئية وتعزيز مبادئ الاستدامة البيئية في أدوات التخطيط وتعزيز النجاعة الطاقية.

الأهـداف الاستراتيجيــة

1. حماية وتقوية الهوية الترابية والتنوع الثقافي، باسترجاع وزيادة الذاكرة التاريخية والاجتماعية وتثمين التراث الثقافي.
2. تعزيــز السياحـة الثقافيــة.
3. تعزيز تدبير الموارد البيئية الموجودة بالمجال الترابي.
4. تشجيع وتعزيز التحسيس حول الاحترام والمحافظة على الموارد الطبيعية بين المؤسسات والفاعلين الاقتصاديين والمجتمع المدني.

المحـور الاستراتيـجي الرابـع

تقوية التراث الثقافي والحفاظ وتعزيز البيئة والتنوع البيولوجي مع الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية

الأهداف الاستراتيجية	المبـادرات
حماية وتقوية الهوية الترابية والتنوع الثقافي، باسترجاع وزيادة الذاكرة التاريخية والاجتماعية وتثمين التراث الثقافي.	• تعزيز تنمية المبادرات الثقافية المحلية.
تعزيز السياحة الثقافية.	• تنظيم أنشطة تمرير المعارف وحملات التواصل لدعم القطاع. • تطوير أنشطة التسويق السياحي.
تعزيز تدبير الموارد البيئية الموجودة بالمجال الترابي.	• تحديد الفضاءات لحمايتها والمحافظة عليها. • تعزيز أنشطة النجاعة الطاقية. • تحديد وحماية الفضاءات الطبيعية والمناطق المحمية، وضمان استدامتها وكذا تحديد المساحات والمناطق المعرضة للتهديدات من أجل حمايتها والمحافظة عليها بصفة ملائمة.
تنظيم الحملات التحسيسية حول البيئة (التدوير، احترام البيئة، الانتاج المستدام، إلخ...)	• تشجيع وتعزيز التحسيس حول الاحترام والمحافظة على الموارد الطبيعية بين المؤسسات والفاعلين الاقتصاديين والمجتمع المدني.

المحــور الاستراتيــجي الخـامـس

تقوية وكالة البلدية للتنمية بشفشاون التي تسهر على جمع الموارد الاقتصادية وعلى نوعية الخدمات لفائدة المقاولات

للدفع بعجلة التنمية المحلية، من الضروري التوفر على خدمات تقنية لتقوية تعزيز النشاط الاقتصادي وتنمية المحاور الاستراتيجية المخططة في هذه الوثيقة، وضمان التدبير الفعال للموارد.

يهدف هذا المحور إلى دعم وكالة البلدية للتنمية بشفاون كأداة تهدف إلى تعزيز تفعيل فاعلي المجال الترابي، والإنعاش الاقتصادي، والبحث، والمساعدة التقنية، والتكوين وتقييم البرامج المنجزة فيما يهم التنمية الاقتصادية المحلية.

الأهـداف الاستراتيجيــة

1. إنعاش وكالة البلدية للتنمية بشفشاون من خلال تنمية التدبير الفعال للموارد المتاحة.
2. جمع الموارد الاقتصادية وجذب الاستثمار لمدينة شفشاون من خلال تقديم المشاريع أو عبر قنوات أخرى.
3. رفع القدرات المؤسساتية فيما يهم التخطيط وتدبير المجال الترابي عن طريق تطوير آليات وإجراءات دعم المؤسسات العمومية التي ترفع من قدراتها التقنية والإدارية، وخصوصا لوكالة البلدية للتنمية بشفشاون.

المحـور الاستراتيـجي الخـامـس

تقوية وكالة البلدية للتنمية بشفشاون التي تسهر على جمع الموارد الاقتصادية وعلى نوعية الخدمات لفائدة المقاولات

الأهداف الاستراتيجية	المبـادرات
إنعاش وكالة البلدية للتنمية بشفشاون من خلال تنمية التدبير الفعال للموارد المتاحة.	▪ تقديم خدمات عالية الجودة لفاعلي المجال الترابي بناء على معايير الكفاءة من خلال التخطيط والتسيير والمتابعة وتقييم الأنشطة في سياق الأطر التنظيمية.
جمع الموارد الاقتصادية وجذب الاستثمار لمدينة شفشاون من خلال تقديم المشاريع أو عبر قنوات أخرى.	▪ تعزيز آليات جمع وتوزيع الموارد الاقتصادية وخطوط التمويل من خلال عرض المشاريع وطلبات العروض العمومية وصناديق التعاون الدولي وغيرها من مصادر التمويل. ▪ بناء الشراكات مع الهيئات الوطنية والدولية ومؤسسات التعاون الإنمائي. ▪ الانخراط في الشبكات الوطنية والدولية التي تهدف بالأساس إلى التنمية المحلية وتعزيز الاقتصاد. ▪ جمع الموارد الاقتصادية وجذب الاستثمار لمدينة شفشاون من خلال تقديم المشاريع أو عبر قنوات أخرى.
رفع القدرات المؤسساتية للتخطيط وتدبير المجال عن طريق تطوير آليات وإجراءات دعم المؤسسات العمومية التي ترفع من قدراتها التقنية والإدارية، وخصوصا لوكالة البلدية للتنمية بشفشاون.	▪ تنظيم الندوات، واللقاءات، واجتماعات تقنية لتمرير المعارف على المستوى المحلي والوطني والدولي من أجل إعداد وثيقة التخطيط الاستراتيجي (مساعدة في إعداد الحسابات بشفشاون من طرف المنظمة الدولية للمدن والحكومات المحلية المتحدة إفريقيا CGLUA وتبادل الخبرات مع دولة البنين. ▪ زيارات عمل للتعرف على تجارب التنمية المحلية بأندلسيا (إسبانيا).. ▪ إنشاء وتطوير آليات التنسيق الأفقي والعمودي التي تضمن النجاعة في تدبير المخططات، والبرامج والمشاريع. • تنظيم أنشطة التكوين الداخلي.

جدول تلخيصي

المحاور، الأهداف والمبادرات

المبادرات	الأهداف	المحاور
تفعيل النظام الانتاجي للنمو الاقتصادي وخلق فرص الشغل	تقوية تنمية القطاعات التي تتمتع بإمكانيات نمو قوية من خلال تشجيع الأنشطة الاقتصادية الاستراتيجية (السياحة، الصناعة التقليدية، الزراعة، تكنولوجيات المعلومة والتواصل وصناعة التغذية -	• تنظيم معرض حول ثقافة التغذية المتوسطية. الأنشطة التي سيتم إنجازها خلال أسبوع منظومة التغذية المتوسطية. • زيارات، مسرح، ورشات: التحسيس، والرسم والشعر، إلخ ... • تنظيم الملتقيات المقاولاتية والبيقطاعية. • عملية الدعم المقاولاتي.
	تقوية المنظمات المقاولاتية والعمليات الانتاجية.	• تشجيع العمل الجمعوي المقاولاتي.
	تعزيز الاتفاقيات العمومية - الخاصة لتنويع وتحسين السلاسل الإنتاجية، وتطوير الأنشطة المشتركة ودعم النظام الانتاجي.	• المشاركة في المعارض. • تشجيع الأنشطة الجماعية (الشراء، التسويق، التوزيع...). • تنظيم ورشات مختصة في الخدمات المقاولاتية.

تقوية الرأسمال البشري وتشجيع روح المقاولة والابتكار وتعزيز خلق الفرص والقدرة على المنافسة	تشجيع عمليات الابتكار داخل المقاولات الصغرى، من خلال دعم البحث الموجه نحو القطاعات الانتاجية.	• تنظيم ورشات حول الابتكار ونماذج التفاوض بقطاع الصناعة التقليدية.
	تعزيز العلاقات بين الجامعات والمراكز التكنولوجية والابتكار، والمؤسسات العمومية والمقاولات لتحسين التنظيم والتسيير والإنتاج وتسويق لنظام الإنتاج.	• تنظيم لقاءات بين المقاولات و الجامعة. • اتفاقيات مع الجامعات لتطوير المشاريع المشتركة.
	تعزيز الثقافة المقاولاتية داخل المجال الترابي لخلق فرص إنتاجية جديدة وتحسين القدرة التنافسية المحلية.	• دعم إنشاء المقاولات. • إحداث مشتل للمقاولات. • الدعم التقني المقاولاتي.
	تحديد احتياجات التأهيل المهني داخل المقاولات وتعزيز التكوين التقني والمهني لدى الاشخاص العاطلين عن العمل والعاملين بالمقاولات الصغرى.	• تسيير أنشطة التكوين لفائدة الشباب خصوصا ما يتعلق بتكنولوجيات المعلومة والاتصال/ برنامج سيفيد «مقاولات التدريب الإفتراضية ذات الأبعاد البيداغوجية»/ الخريطة الرقمية المفتوحة. • تسهيل تطبيقات التكوين المستمر والدائم بالنسبة للعاملين.
تعزيز تفعيل ومشاركة فاعلي المجال الترابي	تعزيز العمل الجمعوي والأنشطة الجماعية وإحداث شبكات التعاون بين المواطنين.	• تعزيز العمل الجمعوي الشبابي والنسوي، إلخ... • تنظيم ورشات من أجل مشاركة استراتيجية التنمية.
	تعزيز مشاركة ومسؤولية مجموع الفاعلين العموميين والخواص داخل المجال في مجالات التسيير العمومي، وتنفيذ ورصد الاستراتيجيات والمخططات ومشاريع التنمية القروية.	• ورشات لنشر وتبادل التجارب. • ورشات المتابعة وتقييم المخطط الاستراتيجي.

تقوية التراث الثقافي والحفاظ وتعزيز البيئة والتنوع البيولوجي مع الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية	حماية وتقوية الهوية الترابية والتنوع الثقافي، باسترجاع وزيادة الذاكرة التاريخية والاجتماعية وتثمين التراث الثقافي.	• تعزيز تنمية المبادرات الثقافية المحلية.
	تعزيز السياحة الثقافية	• تنظيم أنشطة لتمرير المعارف وحملات التواصل لدعم القطاع. • تطوير أنشطة التسويق السياحي.
	تعزيز تدبير الموارد البيئية الموجودة بالمجال	• تحديد الفضاءات لحمايتها والمحافظة عليها. • تعزيز أنشطة النجاعة الطاقية. • تحديد وحماية الفضاءات الطبيعية والمناطق المحمية، وضمان استدامتها وكذا تحديد المساحات والمناطق المعرضة للتهديدات من أجل حمايتها والمحافظة عليها بصفة ملائمة
	تشجيع وتعزيز التحسيس حول الاحترام والمحافظة على الموارد الطبيعية بين المؤسسات والفاعلين الاقتصاديين والمجتمع المدني.	• تنظيم الحملات التحسيسية حول البيئة (التدوير، احترام البيئة، الانتاج المستدام، إلخ...)

تقوية وكالة البلدية للتنمية بشفشاون التي تسهر على جمع الموارد الاقتصادية وعلى نوعية الخدمات لفائدة المقاولات	إنعاش وكالة البلدية للتنمية بشفشاون من خلال تنمية التدبير الفعال للموارد المتاحة.	• تقديم خدمات عالية الجودة لفاعلي المجال الترابي بناء على معايير الكفاءة من خلال التخطيط والتسيير والمتابعة وتقييم الأنشطة في سياق الأطر التنظيمية.
	جمع الموارد الاقتصادية وجذب الاستثمار لمدينة شفشاون من خلال تقديم المشاريع أو عبر قنوات أخرى.	• تعزيز آليات جمع وتوزيع الموارد الاقتصادية وخطوط التمويل من خلال عرض المشاريع وطلبات العروض العمومية وصناديق التعاون الدولي وغيرها من مصادر التمويل. • بناء الشراكات مع الهيئات الوطنية والدولية ومؤسسات التعاون الإنمائي.. • الانخراط في الشبكات الوطنية والدولية التي تهدف بالأساس إلى التنمية المحلية وتعزيز الاقتصاد.
	رفع القدرات المؤسساتية للتخطيط وتدبير المجال عن طريق تطوير آليات وإجراءات دعم المؤسسات العمومية التي ترفع من قدراتها التقنية والإدارية، وخصوصا لوكالة البلدية للتنمية بشفشاون.	• تنظيم الندوات، واللقاءات، واجتماعات تقنية لتمرير المعارف على المستوى المحلي والوطني والدولي من أجل إعداد وثيقة التخطيط الاستراتيجي (مساعدة في إعداد الحسابات من طرف CGLUA شفشاون والتبادل بدولة البنين). • زيارات عمل للتعرف على تجارب التنمية المحلية بأندلسيا (إسبانيا) • إنشاء وتطوير آليات التنسيق الأفقي والعمودي التي تضمن النجاعة في تدبير المخططات، والبرامج والمشاريع. • تنظيم أنشطة التكوين الداخلي





الجزء الثالث

وكالة البلدية للتنمية بشفشاون

خارطة الخدمات



3. وكـالــة البلـديــة للتنميـــة بشفـشـــاون

خـارطـــة الخدمـــات

وكالة البلدية للتنمية بشفشاون هي أداة مقدمة من طرف الحكومة المحلية للمؤسسات، والمقاولات والمواطنين لتعزيز النمو الاقتصادي والاستدامة داخل مدينتنا.

تقوم وكالة البلدية للتنمية بشفشاون بتنفيذ المبادرات والمشاريع الهادفة إلى تحسين نظام الإنتاج وفقا لمعايير الجودة والابتكار والاستدامة. وتحقيقا لهذه الغاية، تقدم الوكالة خدمات الدعم المتقدمة للقطاعات الإنتاجية، ولا سيما المقاولات الصغرى والمقاولين.

الركائز الأساسية للوكالة هي التعاون مع الفاعلين المحليين، وتعزيز الثقافة المقاولاتية والقيام بموقف استباقي لفائدة المؤسسات. في هذا الصدد، تعتبر مشاركة الفاعلين المحليين أساسية في بناء الرأس المال الاجتماعي الضروري لخلق الابتكار والمعرفة وتحسين جودة عيش الساكنة المحلية.



فالإدارة الفعالة للموارد العمومية، وإنعاش المجال، والبحث، والتكوين والمساعدة التقنية هي الخدمات المقدمة من طرف وكالة البلدية للتنمية بشفشاون لتحقيق أهدافها. وقد صممت هذه الخدمات لتوفير فرص عمل ذات جودة عالية مع المؤسسات، والمقاولات والمقاولين والمواطنين.



الخـدمـــات

تستجيب الخدمات المقدمة من طرف وكالة البلدية للتنمية بشفشاون للأولويات الاستراتيجية المحددة في برنامج التنمية الاقتصادية المحلية. وتشمل هذه الخدمات، أساسا، التدبير الفعال للموارد المستعملة وإيلاء اهتمام ذو جودة للمؤسسات والمقاولات ومواطني شفشاون.

الخدمــات المقدمــة من طرف الوكالـــة :

الإخبــار، والنشــر، وإشهــار الاقتصاد المحلــي

- التنظيم والمشاركة في المعارض، والمحاضرات والورشات وفعاليات أخرى
- إعداد، ونشر، وتوزيع وسائل الإشهار
- النشر عبر وسائل الاتصال
- تعزيز اتفاقيات التعاون المقاولاتي
- نشر الانشطة الاقتصادية المحلية بين المقاولات والمؤسسات العمومية
- الاهتمام بالمواطنة بمعايير الجودة

البحـــث

- التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية بشفشاون
- إعداد التقارير، والدراسات والتقييم
- تحديد المقاولين داخل المجال
- إعداد التحاليل القطاعية
- دراسات السوق

التربيـــة والتكويـن

- تحديد حاجيات التكوين
- تخطيط أنشطة التكوين
- تسيير وتنفيذ أنشطة التكوين
- إبرام الاتفاقيات مع المؤسسات الأكاديمية ومراكز التكوين



الاستشـارة التقنيــة

- تنظيم المؤتمرات والاجتماعات التقنية مع مختلف مجموعة المصالح.
- تطوير مشاريع مشتركة مع مؤسسات عمومية /خاصة
- المساعدة التقنية للمؤسسات العمومية ـ الخاصة فيما يهم تخطيط وتنفيذ و/أو تقييم المشاريع المتعلقة بالتنمية الاقتصادية المحلية
- تقديم الاستشارة للمقاولات فيما يخص الابتكار والجودة
- دعم تطوير مبادرات الأعمال الجديدة
- دعم إعداد مخططات الأعمال المستدامة

التسييـر التقني والاقتصــادي

- تسيير فعال وشفاف للموارد المالية
- تزويد الموارد العمومية والخاصة لتنفيذ مشاريع وأنشطة التنمية الاقتصادية المحلية
- المشاركة في الندوات، والاجتماعات والشبكات الوطنية والدولية لتشجيع تحسين الخدمات المقدمة للعموم من طرف الوكالة.

المتابعــة والتقييــم

- تقييم البرامج ومبادرات التنمية المحلية
- إنجــاز متابعــة مستمــرة لأنشطة الوكالــة
- تقييم وتقديم نتائج مبادرات التنمية المحلية المنجزة من طرف الوكالة.



برنامج لدعم السلطات المحلية في شمال المغرب

COMMUNE URBAINE
DE CHEFCHAOUEN

famsi
Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional

JUNTA DE ANDALUCIA
PROGRAMA DE COOPERACION INTERNACIONAL

adl

و.ب.ت.ش

وكالة البلدية للتنمية المحلية بشفشاون

الهاتف : 539989118 (0) 212+ البريد الإلكتروني : amdc.mail@gmail.com