

**Suivi et évaluation du projet en intégrant les approches Genre, DH et Participative
Rabat les 22, 23 et 24 Juin 2010**

تقرير الدورة التكوينية
تقويم وتتبع المشاريع بإدماج المقاربات: النوع، حقوق الإنسان والتشاركية
الرباط في 22، 23 و 24 يونيو 2010

- مدة التكوين: ثلاثة (3) أيام
- مكان التكوين: فندق **Mercure** الرباط
- نوعية المشاركين و المشاركات:
- استهدفت الدورة التكوينية مجموعة من الفاعلين الجمعيين القادمين من مختلف جهات المغرب:
- أعضاء جمعيات وطنية
- أعضاء جمعيات محلية
- ممثلو بعض المصالح الخارجية (التعاون الوطني، وزارة التنمية الاجتماعية والتضامن والأسرة)
- ممثلو منظمة **GTZ**
- ممثلو الفضاء الجمعي

1. الطريقة والوسائل البيداغوجية المستعملة

استندت طريقة العمل أثناء التكوين على التناوب بين التأطير النظري والاشتغال في الورشات من أجل ضبط المفاهيم والتقنيات الخاصة بتتبع وتقويم المشاريع من خلال إدماج المقاربات الثلاث. مقارنة النوع الاجتماعي، مقارنة حقوق الإنسان والمقاربة التشاركية. ولتحقيق الهدف، تم توزيع وثائق داعمة على المشاركين و المشاركات في اليوم الثاني من الدورة التكوينية بغية تثبيت وتدعيم المفاهيم والمقولات التقنية التي تم التطرق إليها خلال اليوم الأول.

تجلى الهدف العام من الدورة في إكساب المستفيدين مختلف الوسائل والتقنيات الخاصة بالتتبع والتقويم للمشاريع وفقا للمقاربات الثلاث. كان من المنتظر أن يقوى المشاركون عند نهاية الدورة على توظيف واستثمار هذه الأدوات أثناء تدبيرهم لمشاريعهم الخاصة. كما كان من المتوقع أيضا أن ينقلوا تجربتهم وخبرتهم إلى الفاعلين الجمعيين الذين يعملون إلى جانبهم، باعتبارهم فاعلين في التنمية الاجتماعية. لكن ما تمت ملاحظته أن جميع المشاركين و المشاركات لم يكونوا حاملين و حاملات لمشاريع. كانت الطريقة المستعملة أثناء التكوين طريقة تشاركية تستند إلى المقاربة الأندراغوجية.

الوسائل والتقنيات

اعتمدنا أثناء التواصل مع المشاركين و المشاركات أسلوب المشاركة القائم على تناوب استثمار تجاربهم الشخصية من جهة، وتدقيق المرجعية النظرية لتدبير المشاريع. كان من المنتظر من المشاركين و المشاركات أن يدركوا أهمية مرحلة التتبع والتقويم، باعتبارهم تجاوزوا مرحلة التخطيط. واستنادا إلى أعمال الورشات، استطاع المشاركون استيعاب تقنيات التتبع والتقويم.

تم تبني الخطوتين التاليتين لتحقيق الأهداف:

- أعمال المجموعات في الورشات من أجل إشراك المستفيدين واستثمار التقنيات
- الاستعانة بالمرجعية النظرية الخاصة بتدبير المشاريع، وذلك من أجل تثبيت المفاهيم المكتسبة وربطها بالتقنيات.

**Suivi et évaluation du projet en intégrant les approches Genre, DH et Participative
Rabat les 22, 23 et 24 Juin 2010**

طلب من المستفيدين المشاركة الفعلية داخل الورشات من أجل بلورة المعارف والمهارات المرتبطة تحديد معايير ومؤشرات التتبع والتقييم، وذلك تمهيدا لعملية اكتساب وسيلة تدبير المشاريع المتمثلة في لوحة القيادة.

لقد انتبه المشاركون لأهمية أدوات التخطيط التالية (جانث والجدولة التقنية للأنشطة والمهام) قبل الشروع في عملية التتبع والتقييم القائمة على تحديد مجموعة من المعايير (معايير التلاؤم، الفعالية، النجاعة...) والمؤشرات (الكمية والنوعية، مؤشرات التتبع، مؤشرات قياس النتائج). إن تقنية تجزيء المشروع إلى مراحل، وتجزئي المرحلة إلى مجموعة من الأنشطة، ثم تجزيء النشاط إلى مجموعة من المهام، كان عاملا مسهلا لاكتساب جدول الإطار المنطقي الخاص بالمشروع، ومن ثم اكتساب تقنية استعمال لوحة القيادة.

إن العمل بالمجموعات داخل الورشات مكن المشاركين و المشاركات خلال الأيام الثلاثة المخصصة للدورة من تثبيت المكتسبات لديهم. وكان من الممكن أن تكون وتيرة العمل أكثر نجاعة، وتكون النتائج أكثر فعالية لو كان المشاركون كلهم حاملين للمشاريع. لكن مع الأسف، لم يكن الأمر كذلك. كما أن عدم التجانس القائم بين المشاركين و المشاركات من حيث مواقع مسؤولياتهم داخل الجمعيات التي يمثلونها، كان بمثابة عامل محبط، يسهل ملاحظته أثناء المناقشة وعرض نتائج عمل المجموعات. شملت الأيام الثلاثة المخصصة للتكوين مجموعة من الأنشطة، يمكن توزيعها حسب الأهداف التالية:

- النشاط الأول: تصنيف مختلف مراحل تخطيط المشروع وفق البعد الزمني
- النشاط الثاني: تصميم وتخطيط برنامج عمل خاص بالتنمية الاجتماعية
- النشاط الثالث: تحليل وتتبع الأنشطة المبرمجة من منظور المقاربات الثلاث: النوعية، الحقوقية والتشاركية.
- النشاط الرابع: تحديد مجموعة من الأنشطة المبرمجة في إطار مشروع للتنمية الاجتماعية
- النشاط الخامس: تقييم مشروع التنمية استنادا إلى (البنيات، هيآت التدبير والتنسيق، الأهداف المتوخاة، التخطيط والمنهجية المتبعة)
- النشاط السادس: بلورة لوحة القيادة
- النشاط السابع: تقييم سيرورة المشروع وتتبع الإنجازات
- النشاط الثامن: إنتاج أدوات التتبع والتقييم خاصة بالمقاربة النوعية والحقوقية والتشاركية
- النشاط التاسع: تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي
- النشاط العاشر: تحليل جدول الإطار المنطقي للمشروع
- النشاط الحادي عشر: تحليل مستويات سلسلة النتائج باستخدام مؤشرات متنوعة.

**Suivi et évaluation du projet en intégrant les approches Genre, DH et Participative
Rabat les 22, 23 et 24 Juin 2010**

2. أهداف ومحتوى التكوين:

المحتويات	الأهداف
<p>تم اعتماد مقاربة تشاركية أثناء صياغة المفاهيم والتقنيات الخاصة بتتبع وتقويم المشروع</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ تعرف مفاهيم تدبير المشروع ■ تحديد مميزات مشروع التنمية الاجتماعية ■ تعرف مراحل إنجاز المشروع: التصور والتخطيط والتنفيذ والتتبع والتقويم ■ توظيف تقنيات جانت والجدول التقني أثناء التخطيط للمشروع ■ الاستئناس بتقنيات التتبع والتقويم اعتمادا على معايير ومؤشرات ■ تصنيف وترتيب المؤشرات حسب نوعها، والصفة وحسب علاقتها بمراحل إنجاز المشروع ■ بلورة وإنجاز جدول خاص بالإطار المنطقي للمشروع ■ استخدام لوحة للقيادة أثناء التتبع والتقويم من أجل تعديل وتصحيح الاختلالات الناجمة عن الأخطار ■ اتخاذ التدابير والإجراءات الضرورية لضمان حياة المشروع واستمراريته. 	<p>عند نهاية التكوين، يكون المشاركون قادرين على:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ التحكم في طريقة بلورة المشروع وفق المقاربة النوعية والحقوقية والتشاركية. ■ تحديد مختلف مراحل دورة المشروع ■ تعرف تجزيء المشروع وفق جدولة منطقية ■ بلورة جدول تقني لأنشطة ومهام المشروع ■ اعتماد نظام للتقويم خاص بالمشروع الاجتماعي ■ تقويم المشروع استنادا إلى معايير الفعالية والنجاعة والملاءمة والجودة ■ تتبع الأنشطة والمهام المبرمجة وفق مؤشرات ترتبط بالنوع الاجتماعي وحقوق الإنسان والمقاربة التشاركية ■ إنجاز لوحة للقيادة توضح الفروق بين ما تم تخطيطه وما تم إنجازه فعلا وقياس درجة الفروق ■ تقويم المدخلات والسيورات والمخرجات وتقويم النتائج المحصل عليها.

3. تحقيق الأهداف

لقد أسفرت عملية تحليل التوقعات والانتظارات الخاصة بالمشاركين و المشاركات إلى ظهور العناصر التالية:

- الرغبة في تعرف المفاهيم والمقولات الخاصة بتدبير وتتبع وتقويم المشروع
 - الرغبة في امتلاك التقنيات وطرائق تدبير المشروع
 - إمكانية استثمار هذه التقنيات الخاصة بالتقويم
 - تحديد مختلف أبعاد المشروع وفق المقاربات النوعية، الحقوقية والتشاركية.
- اتضح في بداية التكوين وجود صعوبات لدى مجموعة مهمة من المشاركين و المشاركات فيما يخص استيعاب المفاهيم المفاتيح الخاصة بتدبير المشروع. وهذا ما دفع بالمكون إلى الرجوع إلى هذه المفاهيم وتأطيرها بغية تشكيل قاعدة صلبة بنى عليها المفاهيم اللاحقة وكذا التقنيات المرتبطة بالتتبع والتقويم. وهذا ما اتضح من خلال تحديد المفاهيم الخاصة بدورة المشروع ونظام التتبع ثم نظام التقويم. الشيء الذي سمح لمجموعة من المشاركين و المشاركات بتأطير أنشطة مشاريعهم التي هي في طور الإنجاز من جهة، أو إعداد أرضية نظرية بالنسبة للمشاركين الذين لم يسبق لهم أن استفادوا من الدورة التكوينية السابقة.

**Suivi et évaluation du projet en intégrant les approches Genre, DH et Participative
Rabat les 22, 23 et 24 Juin 2010**

وأثناء الاشتغال، اتضحت أيضا صعوبة ربط تقويم المشروع استنادا إلى المقاربات الثلاث: النوعية، الحقوقية والتشاركية. وتم استدراكها بالتركيز على أهمية إدراج المقاربات الثلاث منذ مرحلة التصور والتخطيط للمشروع، دونما الاقتصار على قياس النتائج المحصل عليها عند نهاية المشروع. وهذا ما أدى إلى رفع اللبس لدى العديد من المشاركين و المشاركين الذين كانوا يعتقدون أن إدماج المقاربات لا يرافق جميع مراحل المشروع.

يتشكل القطب الأساسي للتكوين من التوظيف الفعلي للتقنيات التالية

- التحكم في منهجية بلورة المشروع استنادا إلى المقاربات الثلاث
- تعرف مختلف التقنيات وأدوات تخطيط المشروع وخاصة منها تقنية جانت، والجدول التقني للأنشطة والمهام المبرمجة
- الاستئناس بأهم تقنيات التتبع والتقويم الخاصة بالمشروع الاجتماعي اعتمادا على معايير ومؤشرات
- الربط المنهجي بين المؤشرات بأنواعها وخصوصيات المقاربات النوعية والحقوقية والتشاركية
- قياس الفرق الحاصل بين الأنشطة والمهام المبرمجة من جهة والمهام المنجزة فعلا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة سواء من حيث النجاعة أو الفعالية
- استعمال لوحة للقيادة لضبط التدخلات والإجراءات الوقائية والعلاجية لمواجهة المخاطر والتقليص من حدتها، ثم استغلال الفرص المتاحة.

4. الانتظارات والتوقعات المعبر عنها بعد نهاية الدورة التكوينية

إن تحليل الحاجات المعبر عنها قبل بداية التكوين تركزت على النقاط التالية:

- كيف ندمج المقاربات النوعية والحقوقية والتشاركية أثناء تتبع وتقويم المشروع؟
 - كيف نقوم؟ ما هي أدوات التقويم؟ ما هي مؤشرات ومعايير التقويم؟
- وعند نهاية التكوين، أسفرت عملية التقويم لانطباعات المشاركين و المشاركين عن ارتياح أغلبيتهم ومطابقة توقعاتهم للنتائج المتوصل إليها. وهذا ما تم التعبير عنه من ارتياح سواء تعلق الأمر بتدخلات المكون أو بمحتويات التكوين أو بطبيعة التنظيم اللوجستيكي والبيداغوجي للتكوين.
- وقد عبر المشاركون أيضا عن مجوعة من المطالب من أجل تطوير جودة الدورات اللاحقة، يمكن إجمالها فيما يلي:

- تقوية الكفايات والقدرات لدى الفاعلين الجمعويين في مجال تدبير المشروع
- تمديد فترة التكوين أكثر من ثلاثة أيام
- الحرص على انسجام أفراد المجموعة المستفيدة من التكوين من أجل تحقيق مردودية عالية
- احترام التوقيت والمحتويات المسطرة في البرنامج وعدم تجاوزها
- الحرص ما أمكن على التسلسل المنطقي للدورات المنظمة
- إمداد المشاركين و المشاركين بالمزيد من الوثائق الداعمة والبطاقات النموذجية
- الحرص على ضمان قرب مكان التكوين بالنسبة لمكان الإيواء
- تنظيم زيارات ميدانية لمواقع جمعيات تدبير مشاريع
- اختيار التوقيت المستمر أثناء التكوين عوض الاشتغال اليوم بكامله
- انتقاء الفاعلين الجمعويين الحاملين للمشاريع ذات الصبغة الاجتماعية.

**Suivi et évaluation du projet en intégrant les approches Genre, DH et Participative
Rabat les 22, 23 et 24 Juin 2010**

5. الانتطاع العام

لقد أتاحت الدورة التكوينية تبادل الخبرات والتجارب بين المشاركين. كما أن انخراطهم في أعمال المجموعات بالورشات سهل مأمورية المكون. وعلى الرغم من كون عدم التجانس بين المشاركين و المشاركات شكل عائقا أمام إحراز المزيد من التقدم بوتيرة سريعة، إلا أن تواجد عدد من الأفراد المصادر الذين لهم تجربة وخبرة بمجال تدبير المشاريع عمل على تقليص الفوارق ونقل الخبرات إلى الآخرين استنادا إلى مبدأ التآزر والوصاية. كما أن وسائل العمل المتوفرة كانت جد مناسبة للتكوين.

6. الاقتراحات

- يمكن تطوير عملية التكوين من خلال الحرص على استهداف كفايات مهنية ذات مواصفات مهنية وذات مؤهلات خاصة في مجال تدبير مشاريع التنمية الاجتماعية
- جدولة دورات تكوينية على مدى فترات زمنية غير متباعدة
- خلق نظام للمعلومات يكون ملائما ويضمن تبادل الخبرات والتجارب بين المشاركين، وتبادل الوثائق والمعلومات بالنسبة لمجموعات القيادة
- الحرص على تنظيم دورات تكوينية ذات أهداف واضحة ومتماشية مع سابقتها وخاصة في مجال تدبير المخاطر، التنمية الاجتماعية، التدبير المالي...
- لذا نقترح
- الحرص على استهداف نفس الفاعلين الجمعيين المستفيدين من الدورات السابقة لضمان الاستمرارية
- الحرص على انسجام وتجانس المجموعة المستفيدة من التكوين لتحقيق نتائج عالية والتقدم بوتيرة سريعة
- الحرص على تتبع وتقييم المستفيدين من الدورات التكوينية من خلال معاينة مواقعهم وكيفية تدبيرهم للمشاريع
- إقامة شبكة تنسيقية بين الفاعلين الجمعيين من خلال وضع نظام للمعلومات يكون ملائما وفعالاً.

من إنجاز: محمد أمزيان

خبير بمكتب الدراسات

Sanad Consulting

Suivi et évaluation du projet en intégrant les approches Genre, DH et Participative
Rabat les 22, 23 et 24 Juin 2010

ملخص بطاقات التقويم الخاصة بالمشاركين
عناصر الاستمارة

النسبة المئوية

التكرار

1. ارتياح المشاركين و المشاركات للطريقة البيداغوجية وأسلوب التنشيط

16,13	5	مرتاح جدا
58,06	18	مرتاح
22,58	7	متوسط الارتياح
3,23	1	ضعيف الارتياح

2. التواصل والتكيف مع حاجات المجموعة

32,25	10	مرتاح جدا
45,16	14	مرتاح
16,13	5	متوسط الارتياح
6,45	2	ضعيف الارتياح

3. التحكم في مضمون الموضوع المعالج

25,80	8	مرتاح جدا
48,38	15	مرتاح
16,13	5	متوسط الارتياح
9,69	3	ضعيف الارتياح

4. معالجة قضايا عملية تطبيقية

22,58	7	مرتاح جدا
48,38	15	مرتاح
22,58	7	متوسط الارتياح
6,45	2	ضعيف الارتياح

5. ملاءمة موضوع التكوين لحاجيات المشاركين

6,45	2	مرتاح جدا
74,19	23	مرتاح
16,13	5	متوسط الارتياح
3,23	1	ضعيف الارتياح

6. تلبية الحاجات وتطوير الكفايات

22,58	7	مرتاح جدا
54,83	17	مرتاح
12,90	4	متوسط الارتياح
9,69	3	ضعيف الارتياح

7. تكييف المضمون وفق الأهداف المسطرة

12,90	4	مرتاح جدا
54,83	17	مرتاح
25,80	8	متوسط الارتياح
6,45	2	ضعيف الارتياح

8. أهمية المكتسبات لإنجاز المهمة

22,58	7	مرتاح جدا
-------	---	-----------

Avec le soutien de :

**Suivi et évaluation du projet en intégrant les approches Genre, DH et Participative
Rabat les 22, 23 et 24 Juin 2010**

54,83	17	مرتاح
16,13	5	متوسط الارتياح
6,45	2	ضعيف الارتياح

9. مدة التكوين

3,23	1	مرتاح جدا
61,29	19	مرتاح
19,35	6	متوسط الارتياح
16,13	5	ضعيف الارتياح

10. وتيرة العمل

9,69	3	مرتاح جدا
41,93	13	مرتاح
45,16	14	متوسط الارتياح
3,23	1	ضعيف الارتياح

11. قاعة التكوين

12,90	4	مرتاح جدا
77,41	24	مرتاح
6,45	2	متوسط الارتياح
3,23	1	ضعيف الارتياح

12. الوسائل البيداغوجية

19,35	6	مرتاح جدا
77,41	24	مرتاح
3,23	1	متوسط الارتياح
	0	ضعيف الارتياح

13. انسجام المجموعة

29,03	9	مرتاح جدا
58,06	18	مرتاح
12,90	4	متوسط الارتياح
	0	ضعيف الارتياح

14. فهم واستيعاب البرنامج

16,13	5	مرتاح جدا
67,74	21	مرتاح
16,13	5	متوسط الارتياح
	0	ضعيف الارتياح

15. تحقيق الأهداف المسطرة للدورة

6,45	2	مرتاح جدا
64,50	20	مرتاح
29,03	9	متوسط الارتياح

Avec le soutien de :

**Suivi et évaluation du projet en intégrant les approches Genre, DH et Participative
 Rabat les 22, 23 et 24 Juin 2010**

	0	16. درجة الارتياح العام	ضعيف الارتياح
12,90	4		مرتاح جدا
54,83	17		مرتاح
32,25	10		متوسط الارتياح
	0		ضعيف الارتياح