

مذكرات موقف اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية العمل الهيكلي: شركات تهيئة وإدارة الري ورش: إدارة المشاريع والهندسة والتهيئة الهيدرولوجية #4-2023

كيف يمكن تعزيز مهارات شركات تهيئة وإدارة الري لتمكينهم من الأساليب والأدوات التي تسمح لهم بممارسة دورهم في إدارة المشاريع بشكل كامل؟

الهدف الرئيسي لشركات تهيئة وتدير الري هو تعبئة المياه للاستثمار في المناطق القروية بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي من الأرز. في هذا المنظور، لعبت شركات تهيئة وتدير الري دوراً رئيسياً في تهيئة البنية التحتية لتعبئة المياه وتوزيعها كمسؤول عام عن المشروع. بالتفويض نتعاقد معه الدولة وأحياناً كمسؤول بتنفيذ المشروع أو حتى شركة للأشغال. تعزيز مهاراتهم في مجال إدارة المشاريع تجعلهم يصبحوا لاعبين أساسيين في الري في مبادرة الساحل وبالتالي يساهمون تماماً في أهداف تنمية الري في بلدان الساحل لإعلان دكاكر في أكتوبر 2013.

رسائل رئيسية

1. تحليل مهنة إدارة تنفيذ المشاريع هو موضوع معقد من خلال تنوع الموضوعات التي يغطيها وتنوع المنظمات التي يمكن أن تنفذه. من الضروري بذل جهد في توضيح وتواصل حول توزيع المسؤوليات داخل شركات تهيئة وتدير الري خاصة مصالح الخدمات والموظفين؛

2. يلاحظ وجود عدم رضا موظفي شركات تهيئة وتدير الري عن الترتيبات التي تم تنفيذها أو قيد التنفيذ، على موضوعات التصميم، وإدارة الأشغال، وتقاسم المهارات/المسؤوليات/الخبرات والتقنية والإدارية والقانونية والمالية داخل شركات تهيئة وتدير الري؛

3. تتضمن ممارسة جيدة لإدارة تنفيذ المشروع من قبل شركات تهيئة وتدير الري أفضل استشارة خارج وداخل شركات تهيئة وتدير الري لتكثيف المشروع مع احتياجات أصحاب المصلحة؛ من خلال اختيار أفضل للشركات ومتابعتها؛ من خلال التعبئة الفعلية للأموال (الممولون، الدولة، البنوك) للإنجاز السلس للمشاريع؛

4. درجة استقلالية شركات تهيئة وتدير الري هي عامل يؤثر على الجدوية والجودة لتنفيذ مهام إدارة تنفيذ المشاريع؛

5. يتجلى التقدم في تنفيذ أدوات محددة لتقدير أداء تمرين إدارة تنفيذ المشاريع لشركات تهيئة وتدير الري، إلى جانب المؤشرات غير المباشرة لنتائج شركات تهيئة وتدير الري. تستحق أدوات التقييم مثل أداة "الري المستقبلي" (FoI) التي طورتها البنك الدولي أن تخضع للاختبار أيضاً على مستوى مصالح التنمية والإدارة المتكاملة لشركات تهيئة وتدير الري حتى يتسنى لها استيعابها واستخدامها؛

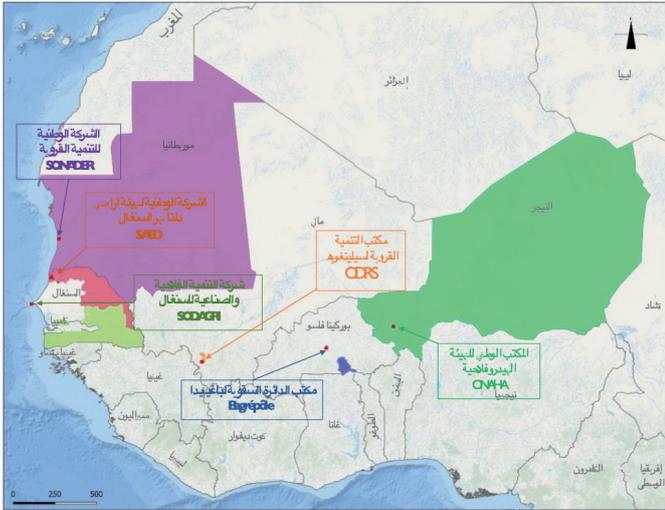
6. يجب على شركات تهيئة وتدير الري مع شبكة غرب إفريقيا أن تأخذوا على عاتقهم جميع عناصر خطة العمل المنبثق من عمل اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية ومواصلة العمل في إدارة تنفيذ المشاريع التي تمارسها.

تحديات وأهداف العمل

الورش يأتي بعد تحديد مسبق في عام 2018 من قبل شركات تهيئة وتدير الري لاحتياجاتهم في مجال إدارة تنفيذ المشاريع، مع التركيز على الجوانب التقنية لممارسة إدارة تنفيذ المشاريع شركات تهيئة وتدير الري. في الواقع، أدت إعادة هيكلة شركات تهيئة وتدير الري، التي تم تنفيذها في بعض الأحيان "بالإكراه والضغط"، في إطار سياسات التقويم الهيكلي، إلى سلبهم جزء كبير، إن لم يكن كلياً، من قدراتهم ومواردهم، بما في ذلك قدراتهم على ضمان إدارة تنفيذ المشاريع والبرامج على الأراضي التابعة لهم. من بين هذه المهارات، مهارات الهندسة، مما يؤدي إلى عدم القدرة على التخطيط والدراسة وتأمين مهامهم كما هو محدد في ولاياتهم العمومية.

تواجه شركات تهيئة وتدير الري اليوم تحديات هندسية تتعلق بالخيارات التقنية والاقتصادية وتنوع المعرفة نحو أنواع أخرى من التنمية (أحواض، أراضي منخفضة، إلخ). كما أنها تواجه تحديات من حيث الموارد البشرية لتخطيط الت/

شكل 1: مناطق التدخل لشركات تهيئة وتدير الري الستة المعنية



تدرج القواعد ضمن نطاق الشرعية، إنها تختلف في الطبيعة والقوة، حيث تميز القوانين من جهة والأنظمة (المراسيم والقرارات) التي تحدد هذه القوانين لتكفي تطبيقها عملية من جهة أخرى. في حين أن القواعد هي تصرفات قانونية، يبدو أن الأدوات تظهر كوسيلة للعمل لترجمة القواعد إلى واقع عملي على الأرض. لتكون فعالة بشكل كامل، تحتاج أدوات إدارة الأراضي المسقفة لشركات تهيئة وإدارة الري إلى أساس قانوني، وإلا يمكن أن يتعرض لعدم الأمن. علاوة على ذلك، في منطقة نفوذ شركات تهيئة وإدارة الري، تتجاوز أدوات إدارة الأراضي "الأراضي المسقفة" بالمعنى الدقيق، وتعالج قضايا مثل استغلال الأراضي وطرق إدارة البنية التحتية الهيدرولوجية. نظراً لترايتها في الميدان، فإن القواعد والأدوات جمعت في الدراسة تحت اسم شامل "الأداة".

الهدف من تحسين إدارة تنفيذ المشاريع يستجيب للإشكالية الرئيسية التي تم تحديدها وهي عدم استدامة التجهيزات الهيدرولوجية. القيام بالتشخيص لشركات تهيئة وتدير الري الستة المعنية يمكن من تسليط الضوء على بعض أوجه التشابه، وأيضاً خصائص شركات تهيئة وتدير الري الستة التي يمكن أن تؤثر على مهمة إدارة تنفيذ المشاريع.

من بين أوجه التشابه التي تم تحديدها، يمكن التذكير ببعض النقاط العامة التالية:

- معظم شركات تهيئة وتدير الري الستة المعنية يمكن من تسليط الضوء الفلاحة باستثناء، مشروع دعم قطب نمو باغري - (Bagrépôle) الذي يوجد تحت وصاية الوزير الأول؛
- تستعمل شركات تهيئة وتدير الري تقريبا نفس أدوات العمل؛
- توجد لكل شركات تهيئة وتدير الري مناطق تدخل محددة جيلداً؛
- تتم إدارة الموظفين من قبل شركات تهيئة وتدير الري.

نتعلق بالخصائص بالنقاط التالية:

- النظم القانونية ليست هي نفسها، مع تأثير ملحوظ على قدراتها المالية واستقلاليتها؛
- لا تملك شركات تهيئة وتدير الري نفس الهيكل ونفس طريقة العمل (الهيكل التنظيمية)؛
- يختلف مستوى انخراط المصالح الداخلية المختلفة في أنشطة إدارة تنفيذ المشاريع من شركة تهيئة وتدير الري إلى أخرى؛
- تلجأ جميع شركات تهيئة وتدير الري إلى المقاولات والخبراء لتنفيذ الأشغال والمراقبة والإشراف على الأشغال. المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية هو الوحيد الذي ينفذ الأشغال بنظام الإدارة الذاتية، وقد تخل آخرون عن هذا الجزء من النشاط (الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال).
- أبرزت نتائج الدراسات الاستقصائية مع الأهداف الداخلية لشركات تهيئة وتدير الري نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بمواضيع مختلفة.

هيئت وتحديد مجالات جديدة للتدخل، والتوقع المسبق لبرمجة ودراسات الجدوى، وإنشاء برامج الاستثمار، ومراعاة مشاكل الاستثمار والتسيير. وأخيراً يجب أن تواجه هذه الشركات تحديات جديدة، مثل التحديات البيئية والمناخية، وضرورة تطوير مناهج تشاركية على مستويات مختلفة: التشخيص والتصميم والتسيير.

لقد ثبتت أهمية جودة إدارة تنفيذ المشاريع من أجل القيادة الفعالة - والمجدية مالية - لبرامج التنمية التي أوكلتها لها الحكومات لتنفيذها. ومع ذلك، فإن فقدان شركات تهيئة وتدير الري اليوم لمهاراتهم الهندسية (راجع الخطوات التي تتبعها الدراسة التشخيصية التي أجرتها اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية لشركات تهيئة وتدير الري الإحدى عشرة)، كان على حساب قدرتهم على ممارسة هذا المكون الرئيسي من مهمتهم. التي يجب أن تكون في الواقع قادرة على الاعتماد على الخبرة الداخلية، مما يسمح لها بإجراء خيارات "جيدة" للاستثمار، بمعرفة دقيقة، ومن خلال موازنة الآراء الخارجية، سواء من حيث التهيئة أو اختيار الموردين ومكاتب الدراسة ومقاولات الأشغال.

مع الأخذ في الاعتبار الإطار المؤسسي والقانوني الوطني، الصلاحيات من حيث إدارة تنفيذ المشاريع لشركات تهيئة وتدير الري وعلاقتها مع الجهات الفاعلة الأخرى في التنمية القروية، كان الهدف العام للورش حول شركات تهيئة وتدير الري هو المضي قدماً في التحليل، وتقاسم وجهات النظر وفتح مسارات عمل لتعزيز مهارات إدارة المشاريع بهدف زيادة تأثير شركات تهيئة وتدير الري على أداء الاستثمار واستدامة التجهيزات.

كان الهدف المحدد للورش هو تحليل المهام الحالية لشركات تهيئة وتدير الري في إدارة تنفيذ المشاريع، وتصنيف هذه المهام وفقاً لما إذا كانت خاصة (لم يتم التعامل معها بواسطة الورش)، أو عامة لشركات تهيئة وتدير الري (موضوع الورش)، واقتراح خارطة طريق مشتركة (خطة عمل مفصلة). وكان لهذه الأخيرة منظور تعزيز قدرات ونشاط شركات تهيئة وتدير الري في مجال إدارة تنفيذ المشاريع ممتد ليشمل الإدارة التقنية (التشغيل والصيانة) والتجارية (المقاولات والفوترة والتحويل) لخدمة المياه.

عرض منهجية وتقييم حالة وظيفة إدارة تنفيذ المشاريع من طرف شركات تهيئة وتدير الري

الورش "إدارة المشاريع والهندسة التهيئة الهيدرولوجية" استمر لمدة سنة من مايو 2021 حتى مايو 2022، وقد تم تنفيذه في أربع مراحل:

1. جمع البيانات ومراجعة المراجع التي تم دمجها في قاعدة الوثائق عبر الإنترنت في موقع اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية؛
2. التشخيصات والتحليلات والتصنيف حسب الموضوع لمهام إدارة تنفيذ المشاريع في شركات تهيئة وتدير الري، التي أجريت على أساس الدراسات الاستقصائية حول 5 أهداف داخلية لشركات تهيئة وتدير الري: الإدارة العامة، المتابعة والتقييم، تنفيذ الأشغال، الصيانة والإصلاح، الموارد البشرية؛
3. ورش عمل تقاسم التشخيص ومقترحات خطط للعمل؛
4. تفصيل وتقدير خطة العمل المناقشة والمتقاسمة في ورشة العمل النهائية.

تم إدراج 6 شركات تهيئة وتدير الري من بين 12 في هذا الورش (المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية - النيجر (ONAHA)، الشركة الوطنية للتنمية القروية - موريتانيا (SONADER)، مكتب التنمية القروية لسيلينغويه - مالي (ODRS)، مشروع دعم قطب نمو باغري - بوركينا فاسو (Bagrépôle)، الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال (SAED)، شركة التنمية الفلاحية والصناعية للسنغال (SODAGRI)). تم دمج خبر مساهم لكل شركة تهيئة وتدير الري في الفريق المكون من مجموعة شركات التهيئة الجهوية في فرنسا شركة تهيئة تلال غاسكوني - CACG وشركة قناة بروفانس - SCP. كان لدى الخبراء المساهمين دور رئيسي في تمثيل شركات تهيئة وتدير الري التابعين لها في هذا الورش، حول موضوع إدارة تنفيذ المشاريع - الهندسة. لقد كانوا بذلك مصدر بيانات تمثيل شركات تهيئة وتدير الري وقوة للتحليل والاقتراحات.

- صعوبات خاصة خلال مرحلة صياغة المشروع الناتجة عن عدم تحديد المسؤوليات، وعدم التشاور مع أصحاب المصلحة، وعدم وجود هيكلية عملية التصميم فيما يتعلق بقبالية واستدامة الاستثمار؛
- موقف أحيانا متروك؛
- أخطاء التصميم
- عدم الأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية (مثل العقار والاقتصاد والاستدامة والقابلية)؛
- الصعوبات في تحديد الاحتياجات، وتحديد الخدمات اللازمة، وإعداد البرنامج؛
- اختيار المواصفات التقنية؛
- عدم الاستفادة من المكتسبات من قبل الأطراف الخارجية (مثل مكتب الدراسات)؛
- الصعوبات في اتباع دراسات الإشراف التقني.

- تحسين مرحلة إعداد التجهيزات: الأمر الذي يتعلق بتنفيذ العمل المقدم في المرحلة السابقة. تم هذه الأنشطة بالتعاون مع المتدخلين الآخرين (الداخليين والخارجيين) في شركات تهيئة وتدير الري، بما في ذلك المشرف التقني (المسمى "مكتب الاستشارات") ومقاولات الأشغال. على هذا المستوى، تواجه شركات تهيئة وتدير الري المشاكل التالية:
- التفاوتات بين الإنجاز والمواصفات؛
 - الصعوبات في اختيار مقدمي الخدمات والمقاولات، وفي إجراء المناقصات؛
 - عملية الأشغال تتركز على وحدات تدير المشاريع، التي يفرضها المانحون، مع عدم وجود ترسيخ في شركات تهيئة وتدير الري؛
 - عدم الاستمرارية ووجود إدارة تنفيذ المشاريع في متابعة الأشغال؛
 - صعوبات في تنفيذ ميداني لقرارات الأشغال مع واجهات معقدة.

- تحسين ممارسة إدارة تنفيذ المشاريع لضمان استدامة مشاريع التجهيزات الهيدرولوجية يتطلب تحسين تصميم المشاريع التجهيزات الهيدرولوجية، وتحسين العمليات الألفية لتنفيذ المشاريع التجهيزات الهيدرولوجية، وتحسين جودة تنفيذ أعمال مشاريع التجهيزات الهيدرولوجية. استنادا إلى العناصر المفصلة التي تم جمعها خلال التشخيص والمشاورات التي تلتها، تم اقتراح إجراءات كجموعته الإجراءات ذات الأولوية التي يجب تنفيذها والتي تم اقتراحها من قبل شركات تهيئة وتدير الري الستة فيما يتعلق بإدارة تنفيذ المشاريع الخاصة بهم (الجانب "التقني"):
- تتضمن خطة العمل التي تم وضعها في إطار هذا الورش لتعزيز مهارات شركات تهيئة وتدير الري 23 إجراء مرتبطة بثلاثة أهداف رئيسية و8 أهداف محددة. يعرض الرسم التوضيحي التالي الأهداف الرئيسية والمحددة التي تلتقي بها خطة العمل هذه.

بمجرد صياغة الإجراءات الـ 23، تم تشفيرها ثم تم إعطاؤها الأولوية. لكل منهم تم تقديم مؤشر واحد أو عدة مؤشرات متابعة أو أكثر. كل هذه المعلومات وأوراق العمل التفصيلية متوفرة في تقرير ملخص الدراسة.

نتائج الدراسة والرسائل الرئيسية وحدود المنهجية

التحليلات الناتجة عن العمل الذي تقوم به اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية حول شركات تهيئة وتدير الري وإدارة تنفيذ المشاريع تتيح تزويد هذه الشركات بخطة عمل مفصلة تهدف إلى تعزيز مهاراتهم في مجال إدارة تنفيذ المشاريع، كما أن هذا يجعل من الممكن صياغة عدد معين من الرسائل والتوصيات. بهذا الصدد، تستجيب لأهداف اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية الذي يسعى إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمناطق المسقية من خلال تحسين شركات تهيئة وتدير الري إلى إدارة تنفيذ المشاريع، وذلك للمساهمة في تحسين الاستدامة للمشاريع الهيدرولوجية. تتيح هذه الرسائل والتوصيات أيضا دعم شركات تهيئة وتدير الري في التغيير من خلال مقترحات الابتكارات، وخاصة من حيث الأساليب والأدوات، كما يتضح من بعض الإجراءات التي وضعت في إطار هذا الورش.

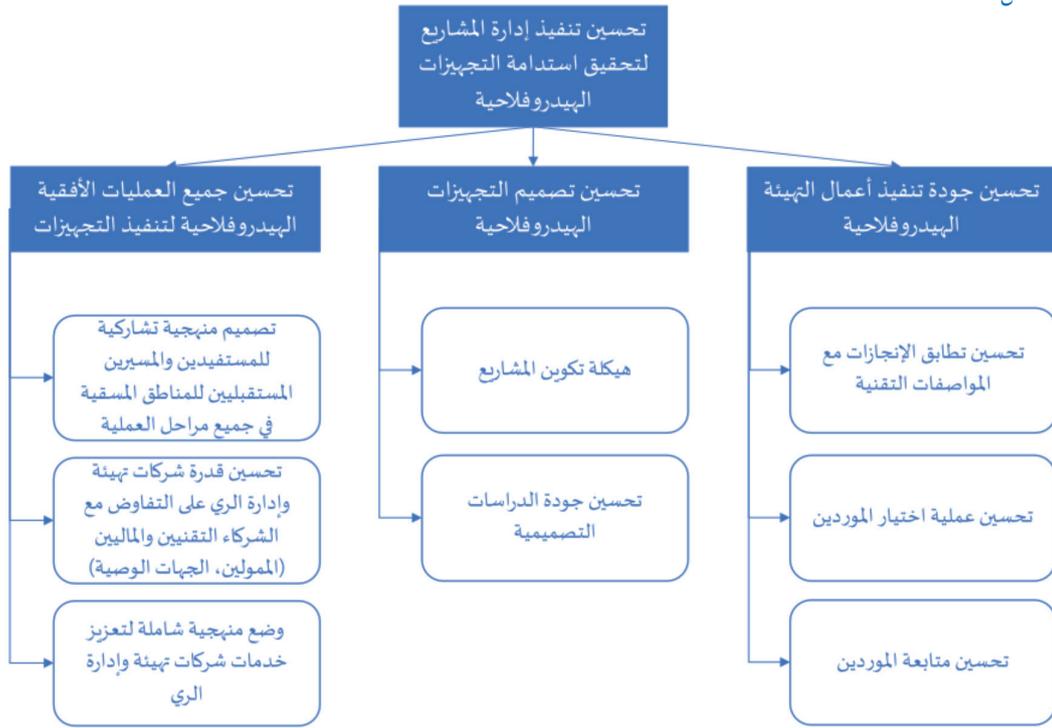
| الإدارة العامة/تهيئة | |
|-------------------------------------|--|
| نقط القوة | تتمتع جميع شركات تهيئة وتدير الري بخبرة في إدارة التجهيزات، ولكن على مستويات مختلفة. إن الحالة وتنظيم كل شركة تهيئة وتدير الري لهما أيضا تأثير يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا على تقدم أنشطة إدارة تنفيذ المشاريع بشركات تهيئة وتدير الري المختلفة. |
| نقط الضعف | تتمثل العقبات المشتركة بين مختلف شركات تهيئة وتدير الري في الإفتقار إلى الموظفين المؤهلين والإمكانيات المالية والمادية لتنفيذ أنشطة إدارة تنفيذ المشاريع، فضلا عن بناء قدرات الموظفين. يجب الإشارة أيضا إلى الصعوبات مع الجهات الخارجية مثل الجهات المانحة (إجراءات إبرام الصفقات) والشركات والاستشاريين (الإخفاقات في الأشغال والدراسات). |
| الموارد البشرية / المتابعة والتقييم | |
| نقط القوة | تتمتع كل من مكتب التنمية القروية لسيلينغوه (ODRS) والشركة الوطنية للتنمية القروية (SONADER) والشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال (SAED) بالخبرة الكافية لضمان المراقبة والتقييم لتفانيقة الزراعة الخاصة بهم على عكس المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية (ONAHA) وشركة التنمية الفلاحية والصناعية للسنغال (SODAGRI) ومكتب الدائرة السقوية لابغيندا (BAGREPOLE) التي تحتاج إلى دعم في عملية إعداد المتابعة والتقييم. |
| نقط الضعف | لدى المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية (ONAHA) وشركة التنمية الفلاحية والصناعية للسنغال (SODAGRI) ومكتب الدائرة السقوية لابغيندا (BAGREPOLE) حاجة أكثر وضوحا في عملية إنشاء خدمة المراقبة والتقييم، وتعزيز قدرات الموظفين والإمكانيات المالية اللازمة |
| الصيانة | |
| نقط القوة | جميع شركات تهيئة وتدير الري لديها خدمة ضمان صيانة وإصلاح البنى التحتية للتجهيزات الهيدرولوجية. |
| نقط الضعف | بالنسبة لبعض شركات تهيئة وتدير الري مثل شركة التنمية الفلاحية والصناعية للسنغال (SODAGRI)، تقتصر خدمة الصيانة على الضخ والمعدات الفلاحية، الأمر الذي يتطلب إعادة الهيكلة لكي يمكنها التكفل بمسؤولية صيانة التجهيزات الهيدرولوجية. |

على أساس هذا التشخيص المفصل (راجع التقارير)، تم تحديد ثلاث مراحل رئيسية ضرورية لتحسين وظائف إدارة تنفيذ المشاريع من طرف شركات تهيئة وتدير الري، وكذلك القضايا الراهنة التي تواجهها في كل من هذه المراح.

تحسين التعامل الأفقي داخل شركات تهيئة وتدير الري: إدارة تنفيذ المشاريع للتهيئة الهيدرولوجية تمثل مسؤولية شركات تهيئة وتدير الري التي تتطلب تنوعا في المهارات (التقنية والإدارية والقانونية والمالية) التي تتركز على الخبرة، والتشارك داخل شركات تهيئة وتدير الري بين مختلف المتعاونين. وبالتالي فإن إدارة واجهات التفاعل داخل شركات تهيئة وتدير الري هي موضوع حاسم لتحسين إدارة تنفيذ المشاريع. ومع ذلك، يجب على شركات تهيئة وتدير الري اليوم:

- مواجهة ضعف المشاركة للأطراف المعنية في كل المراحل / العمليات؛
- تكامل الأنشطة، وتعزيز تداول المعلومات، مع الحاجة إلى رؤية شاملة، على الرغم من أن التقسيم التنظيمي الداخلي بين أنشطة المشاريع الممولة والأنشطة السيادية يضحك التقسيم الداخلي؛
- التغلب على الإفتقار إلى الاستقلالية المالية، مع الشعور من جانب شركات تهيئة وتدير الري بفرض الشروط من طرف الشركاء الخارجيين بما في ذلك المانحين، والتي لا تبررها دائما من وجهة نظرهم؛
- مواجهة تدخل سياسي معين؛
- تحسن مرحلة تصميم التجهيزات: تحديد الاحتياجات، وتحديد الخدمات الضرورية وتطوير البرنامج. تواجه شركات تهيئة وتدير الري اليوم المشاكل التالية:

شكل ٢: أهداف خطة العمل المصاغة



إدارة تنفيذ المشاريع بدءاً من الإدارة العليا إلى فريق العمل. تعتبر مهارات إدارة تنفيذ المشاريع وإدارة الموارد البشرية موضوعاً رئيسياً لأن ممارسة إدارة تنفيذ المشاريع الجيدة تأتي من الخبرة. يمكن أن يمر تحسين وظائف إدارة المشاريع بتنفيذ خطة تدريب حقيقية تعطي الأهمية لجزء كبير لتقاسم التجارب داخل وبين شركات تهيئة وتدير الري ومع شركات التهيئة الجهوية الفرنسية. سيكون هذا استمراراً لنهج شركة شراكة تهيئة واستغلال دلتا نهر السنغال مع شركة تهيئة تلال غاسكوني/شركة بارون لوتكدوك/شركة قناة بروفانس، والتي يمكن نسخها في شركات تهيئة وتدير الري أخرى.

13 تتطلب الممارسة الجيدة لإدارة تنفيذ المشاريع من قبل شركات تهيئة وتدير الري استشارة خارجية وداخلية أفضل لتكييف المشروع مع احتياجات جميع المعنيين، اختيار أفضل للمقاولات ومتابعتها، التعبئة الفعالة للأموال (المالحين، الدولة، البنوك) للتنفيذ السلس للمشاريع. يجب ضمان حلقة تكرارية للمشاركة وتجارب العودة منذ بداية إدارة تنفيذ المشروع (التعبير عن الاحتياجات) حتى نهاية تنفيذ المشروع (التشغيل والاستغلال).

14 درجة استقلالية شركات تهيئة وتدير الري هي عامل يؤثر على العناية والجودة في تنفيذ مهام إدارة تنفيذ المشاريع. توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل شركات تهيئة وتدير الري تجاه الخارج (على سبيل المثال: الوصاية، مساعدة إدارة تنفيذ المشاريع، مراقبة إدارة تنفيذ المشاريع) تعتبر عوامل حاسمة للنجاح. إن المعرفة المثالية لمهام إدارة تنفيذ المشاريع وتوزيعها الواضح بين الهيكل والأشخاص هي ضمان للنجاح. يتم استخدام دلائل الإجراءات بشكل متزايد لتوضيح أدوار ومسؤوليات كل منها، يجب أن يكونوا قادرين على تطوير وتعزيز نتائج هذا الورش. يمكن تصور تنسيق الدلائل الإجرائية بين شركات تهيئة وتدير الري.

15 يمثل التقدم في توفير أدوات محددة لتقييم أداء ممارسة إدارة تنفيذ المشاريع لشركات تهيئة وتدير الري، إلى جانب المؤشرات غير المباشرة لنتائج شركات تهيئة وتدير الري. في هذا الموضوع، كاستمرار لشراكات "شمال/جنوب" بين شركات التنمية ووفقاً لمتطلبات الوصاية والشركاء التقنيين والمالين، تم تجهيز جميع شركات تهيئة وتدير الري بخلايا مراقبة (أو أشخاص مخصصين للقيام بذلك). هذه الخلايا حديثة نسبياً. حيث أنها توفر أساليب وأدوات لمراقبة وتقييم أنشطة شركات تهيئة وتدير الري ونتائجها، مؤشرات التقدم أو النتائج المتخصصة حسب الموضوع أو

الإجراءات المقترحة في خطة العمل تغطي العديد من المجالات المرتبطة بالمرحلة الثلاثة الرئيسية اللازمة لتحسين وظائف إدارة تنفيذ المشاريع لشركات تهيئة وتدير الري التي تم وصفها أعلاه: إمكانيات ومهارات شركات تهيئة وتدير الري، ودرجة الاستقلالية في الإجراءات وفي الخيارات التي تمارسها، والوسائل المستعملة للتتبع، وتقديم التقارير وترسيخ الثقة بين الأطراف المعنية، وتوافر وسائل خارجية ذات جودة عالية (مثل المقاولات والموردين ومكاتب المراقبة) والسياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للبلدان المعنية.

قبل الخطة المحددة بشكل إرادي للإجراءات المتخذة، تم جمع العديد من العناصر والآراء حول موضوع ممارسة سلطة إدارة تنفيذ المشاريع من خلال الدراسات الاستقصائية داخل شركات تهيئة وتدير الري، ثم المناقشات داخل الفريق التي مكنت من اقتراح الرسائل الرئيسية الستة التي تم تنفيذها بواسطة اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية حول هذا الموضوع:

11 تحليل مهنة إدارة تنفيذ المشاريع هو موضوع معقد من خلال تنوع المواضيع التي تغطيها وتنوع المنظمات لتنفيذها، الخطوط العريضة الدقيقة لممارسة إدارة تنفيذ المشاريع هذه للشخص المسؤول، والمصلحة/المديرية، وحتى شركات تهيئة وتدير الري، بعلاقة بمحدود المسؤوليات، مع هندسة متغيرة حسب شركة تهيئة وتدير الري، وأحياناً معروفة بشكل سيء، هذا الورش، جعل من الممكن شرح كيف تمارس شركات تهيئة وتدير الري الستة كفاءتها ومسؤوليتها في إدارة تنفيذ المشاريع، وأوجه التشابه، والاختلافات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف. إدارة تنفيذ المشاريع معقدة ويمكن نسب بالتجربة، تتطلب الشرح والملائمة على جميع المستويات داخل شركات تهيئة وتدير الري. الدروس المستخلصة من الورش تستحق التعميم والتفاهم على نطاق واسع داخل شركات تهيئة وتدير الري. سيكون من الضروري أيضاً العمل على تعميم واسع للنتائج الخارجية لشركات تهيئة وتدير الري.

12 يلاحظ وجود عدم رضا موظفي شركات تهيئة وتدير الري عن التجهيزات التي تم تنفيذها أو التي هي قيد الإنجاز، على مواضيع التصميم، وإدارة الأشغال، وتقاسم المهارات/المسؤوليات/الخبرات التقنية والإدارية والقانونية والمالية داخل شركات تهيئة وتدير الري. تعد إدارة الواجهات داخل شركات تهيئة وتدير الري موضوعاً مهماً لتحسين إدارة تنفيذ المشاريع، وهذا جزء من مهمة المسؤول عن



منتجات اللجنة التقنية والعلمية للمياه الفلاحية فيما يتعلق بالدراسة، المتوفرة على موقع الأنترنت للجنة

تقرير الانطلاقة

www.comite-costea.fr/actions/sagi

الملاحظات الموجزة والتحليل المقارن لمهام إدارة تنفيذ المشاريع لشركات تهيئة وتدير الري مع الجرد الوثائقي

www.comite-costea.fr/actions/sagi

التقارير التشخيصية

www.comite-costea.fr/actions/sagi

التقرير النهائي والمخصص والتوصيات

www.comite-costea.fr/actions/sagi

التحليل المقارن لهياكل إدارة الري الكبير في غرب إفريقيا والمغرب وفرنسا

www.comite-costea.fr/actions/sagi

مقارنة التشخيص في 11 شركة إدارة الري في غرب إفريقيا (هيئة

تنمية وادي سورو - بوركينا فاسو (AMVS)، الوكالة الوطنية لدعم التنمية

القروية - تشاد (Anader)، مشروع دعم قطب نمو باغري - بوركينا

فاسو (Bagrépôle)، مكتب التنمية القروية لسيلينغويه - مالي (ODRS)،

مكتب النيجر - مالي (ON)، المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية - النيجر

(ONAHA)، مكتب الدائرة السقوية لباغينيدا - مالي (OPIB)، مكتب

الأرز سيغو - مالي (ORS)، الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال

(SAED)، شركة التنمية الفلاحية والصناعية للسنغال (SODAGRI)، الشركة

الوطنية للتنمية القروية - موريتانيا (SUNADER)

www.comite-costea.fr/production/diagnostic-compare-societes-damenagement-et-de-gestion-de-11-de-irrigation-en-afrique-de-louest-amvs-anader-bagrepole-odrs-on-onaha-opib-ors-saed-sodagri-sonader

قاعدة بيانات - مكتبة إلكترونية

www.comite-costea.fr/base-documentaire-eau-et-agriculture

"وظيفة" شركات تهيئة وتدير الري (مثل إدارة المشروع) غير موجودة على هذا النحو. تمثل إحدى توصيات الورش، التي تم نقلها من قبل شبكة غرب إفريقيا، إلى إنشاء نظام متابعة ومؤشرات التقدم "موضوعاتية" لجميع أوراش شركات تهيئة وتدير الري. نستحق أدوات التقييم مثل أداة "الري المستقبلي" (IoF) التي طورتها البنك الدولي أن تخضع للاختبار أيضا على مستوى مصالح التنمية والإدارة المتكاملة لشركات تهيئة وتدير الري حتى يتسنى لها استيعابها واستخدامها.

16 يجب على شركات تهيئة وتدير الري مع شبكة غرب إفريقيا ملاءمة جميع عناصر خطة عمل اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية ومواصلة العمل في إدارة تنفيذ المشاريع التي تمارسها. تتمتع شبكة غرب إفريقيا بدور مهم تلعبه في التعامل مع خطة العمل لهذا الورش، في الترويج، وحمل الإجراءات، ونشر النتائج، من بين أمور أخرى. يوصى بشدة أن تقوم شبكة غرب إفريقيا بتفعيل المجموعات الموضوعاتية التي خططت لتشكيلها بعد ورشة عمل شركات تهيئة وتدير الري في سالي في سنة 2022، والتي ستجعل أيضا من الممكن التواصل مع شركات تهيئة وتدير الري الأخرى التي لا يمكن أن تشارك للأسف في إدارة تنفيذ المشاريع لهذا الورش.

حدود المنهجية

قد يتم الإشارة مع ذلك إلى بعض الحدود المتعلقة بهذا الورش خاصة وأن هذا المشروع لم يتناول بعض المكونات التي تندرج أيضا تحت مسؤولية إدارة تنفيذ المشاريع، والتي تمارسها مباشرة أو مفوضة: تدير المياه، وصيانة وإصلاح التجهيزات الهيدرولوجية، والتسوير. كما يتم تنفيذ هذين الموضوعين الأخيرين من قبل برنامج الدعم الإقليمي لمبادرة الري في الساحل. من الضروري وجود صلة بين أوراش شركات تهيئة وتدير الري الأربعة ودراسات برنامج الدعم الإقليمي لمبادرة الري في الساحل، وخاصة شبكة غرب إفريقيا لشركات تهيئة وتدير الري. أيضا، فإن وظيفة إدارة تنفيذ المشاريع لها ميزة أفقية لورشين للعمل الهيكلي للجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية حول شركات تهيئة وتدير الري: العقار ونقل النتائج. الندوة التي نظمتها شبكة غرب إفريقيا في ماي 2022 جمعت بين فرق الأوراش الأربعة حول شركات تهيئة وتدير الري، مكنت من تقاسم النتائج الأولى، لكن ورش "إدارة تنفيذ المشاريع" كان هو الوحيد الذي يتضمن اقتراح خطة العمل. يمكن إجراء عمل محدد من أجل تحديد العلاقات وتنسيق خطط العمل المستقبلية التي يمكن أن تنجم عن الأوراش الثلاثة الأخرى.