

الصندوق الاجتماعي للتنمية

دليل العمليات

مايو 2010

المحتويات

1	المحتويات
3	المقدمة
4	تمهيداً
5	الفصل الأول: خصائص الصندوق وبرامجه الرئيسية
5	1.1 خصائص الصندوق
6	2.1 البرامج
8	الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي والمسئوليات
8	1.2 الهيكل التنظيمي العام والمسئوليات
10	2.2 مسؤوليات مجلس الإدارة
10	3.2 مسؤوليات المدير التنفيذي
11	4.2 لجنة السياسات الإجرائية
11	5.2 لجنة المشاريع
12	6.2 مسئوليات الوحدات المساندة
21	الفصل الثالث: دورة حياة المشروع
21	1.3 مبادئ دورة حياة المشروع
21	2.3 مراحل دورة حياة المشروع
23	3.3 الدمج لقضايا التنمية في دورة المشاريع
24	الفصل الرابع: القطاعات
24	1.4 قطاع التعليم
24	2.4 قطاع المياه
25	3.4 قطاع الإصحاح البيئي
25	4.4 قطاع الصحة
26	5.4 الحماية الاجتماعية (الاحتياجات الخاصة)
26	6.4 قطاع الموروث الثقافي
27	7.4 التدريب والدعم المؤسسي
28	8.4 قطاع الزراعة
28	9.4 قطاع الطرق الريفية
28	10.4 الأشغال كثيفة العمالة
29	11.4 تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر

30	الفصل الخامس: الأهلية العامة ومعايير اختيار المشاريع
30	1.5 معايير الاختيار
31	2.5 معايير الرفض
32	3.5 مساهمة المجتمع وبناء رأس المال الاجتماعي
35	الباب السادس: السياسات والإجراءات المالية والتعاقدية المتعلقة بالمشاريع
35	1.6 السياسات والإجراءات المالية
36	2.6 آليات التعاقدات (التوريدات)
51	الفصل السابع : الاصطفااف مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية التنموية
51	1.7 التنسيق مع الوزارات ذات العلاقة والمؤسسات أو الجهات الأخرى
51	2.7 التنسيق المكثف على مستوى المحليات
52	3.7 التنسيق مع برامج التنمية الأخرى

المقدمة

تأسس الصندوق الاجتماعي للتنمية بموجب القانون رقم 10 لعام 1997 كمؤسسة حكومية مستقلة بمجلس إدارة يرأسه رئيس الوزراء.

وتنص المادة الخامسة من قانون إنشاء الصندوق على أنَّ الصندوق يهدف إلى "المساهمة الفاعلة في إنجاز خطة الدولة في المجال الاجتماعي والاقتصادي بتمكين الأفراد والأسر والمؤسسات الصغيرة والجماعات الفقيرة والمتدنية الدخل من العمل والإنتاج عن طريق تقديم الخدمات والتسهيلات والقروض المشروعة لإقامة المشاريع الخدمية والإنتاجية، وصولاً إلى الإسهام في الحد من البطالة والفقر والتعامل مع الآثار الجانبية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي وتخفيف وطأة إجراءاته عن كاهل محدودي الدخل".

يتم تصميم وإنشاء الصناديق الاجتماعية عموماً بحيث تقدّم خدماتها للمجتمعات الفقيرة والنائية في وقت مناسب وبطريقة فعالة.. ولذا، فقد جُهزت بالأدوات اللازمة للعب دورها الاجتماعي والتنموي. وعلى هذا النحو، فقد تم تأمين مستوى كافٍ من الاستقلالية والمرونة لهذه الصناديق التي يعمل فيها أيضاً موظفون مؤهلون، ويتم المساعدة على تمكينها من ذلك من خلال ربطها مباشرة بأعلى المستويات السياسية.

فالصندوق الاجتماعي للتنمية (في اليمن) يُدارُ من قِبَل مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء. ويتألف المجلس من أعضاء يمثلون الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

ومنذ إنشاء الصندوق، أصبح بفضل الدعم الكبير والمتصاعد الذي يحظى به من الحكومة والمانحين—مؤسسة فاعلة للدولة، تغطّي عملياتها جميع أنحاء البلاد، تهتم بالمجتمعات الفقيرة مع إعطاء الأولوية للأكثر فقراً.. وتستثمرُ في قطاعات متعدّدة تشتملُ على التعليم، والصحة، والمياه، والإصحاح البيئي، والزراعة، والطرق الريفية (الفرعية)، والتراث الثقافي، وتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، والحماية الاجتماعية، وبناء قدرات الشركاء... بالإضافة إلى الأشغال كثيفة العمالة.

تمهيد

يوضح "دليل العمليات" المهام الرئيسية للصندوق الاجتماعي للتنمية (ستتم الإشارة إليه بـ"الصندوق" و"الصندوق الاجتماعي" في هذا الدليل)، والسياسات العامة، والوحدات المختلفة، ويقدم عرضاً للقطاعات والبرامج، ومراحل دورة حياة المشروع، والمعايير العامة للأهلية والاختيار للمشاريع، وتنسيق الصندوق مع الجهات الأخرى.. بينما يُمكنُ الاطلاع على الإجراءات الداخلية للصندوق—بما في ذلك العمليات التي تشملها دورة المشروع، وإرشادات المعايير المحددة المتفق عليها والمتعلقة بتحديد المشاريع في كل قطاع، والموافقة عليها، ومراقبتها وتقييمها—في الأدلة الإرشادية للعمليات، والإرشادات الفنية التفصيلية.

يوضحُ **الفصلُ الأولُ** من هذا الدليل خصائص الصندوق الاجتماعي للتنمية، وبرامجه الرئيسية.

ويقدمُ **الفصلُ الثاني** عرضاً للهيكل التنظيمي للصندوق، ودور ومسؤوليات مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومختلف وحدات الصندوق وفروعه.

ويتناولُ **الفصلُ الثالثُ** باختصار مراحل دورة حياة المشروع، والعمليات والإجراءات التي تتبع في إطارها—من مرحلة تحديد المشروع إلى مرحلة تقييمه.

أما **الفصلُ الرابعُ**، فيستعرضُ القطاعات والبرامج المختلفة التي ينفذ الصندوق تدخلاته من خلالها.

ويبيِّنُ **الفصلُ الخامسُ** المعايير العامة للأهلية والاختيار للمشاريع التي يمكن أن يدعمها الصندوق، بالإضافة إلى شروط تمويل هذه المشروعات.

ويشتمل **الفصلُ السادسُ** على الإجراءات المالية والتعاقدية المتصلة بالمشاريع التي يدعمها الصندوق.

وأخيراً، يعرضُ **الفصلُ السابعُ** (والأخير) الجوانبَ المتعلقة بتنسيق الصندوق الاجتماعي مع الأنشطة التنموية للجهات المعنية على المستويات الثلاثة: المركزي، والمحلي، والمجمعي، والمانحين.

الفصل الأول: خصائص الصندوق وبرامجه الرئيسية

1.1 خصائص الصندوق

تأسس الصندوق الاجتماعي للتنمية بالاستناد إلى خبرات الصناديق الاجتماعية الأخرى العاملة في مختلف أنحاء العالم. وتتمثل العناصر الأساسية لمنهجية وأسلوب عمل الصندوق في ما يلي:

الاستقلالية: وتتحقق من خلال التمتع باستقلالية كاملة بوجود مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء. وصلاحيات تنفيذية كاملة لإدارة الصندوق تمكنها من تحديد وإقرار وتنفيذ عملياته، وكذا مجموعة من الأنظمة المستقلة المالية والإدارية والتعاقدية والفنية.

الفاعلية: ويتم تأمينها من خلال:

- وجود إدارة قوية وحازمة تحظى بدعم سياسي من أعلى المستويات.
- توفر موظفين أكفاء، يوجه أداءهم هدفٌ تحقيق المخرجات المنشودة من عمل الصندوق، ويتمتعون بخبرات قوية.
- استخدام مؤشرات موضوعية لمراقبة مستوى التقدم في الأداء وأثر التدخلات.

الشفافية: إتباع الشفافية في الإجراءات والتدابير المتعلقة بالتشغيل وعمليات الصندوق، ويجري التأكد من توفر الشفافية من خلال:

- تدابير وإجراءات واضحة لاتخاذ القرارات.
 - الشفافية من خلال الاتصال والتواصل الملائم المتبادل بين الصندوق والشركاء.
- استهداف الفقر:** يمثل استهداف الفقر سياسة جوهرية تُوجّه تدخلات الصندوق، حيث يطبّق طرفاً مختلفة لضمان توجيه موارده إلى المناطق والمجتمعات والفئات الفقيرة، وذلك كما يلي:

§ **الاستهداف الجغرافي،** حيث يتم تخصيص الأموال وفقاً لعدد الأسر الفقيرة في كل محافظة ومديرية.

§ **الاستهداف القطاعي،** والذي يركز الصندوق من خلاله على المساهمة في سد الفجوات الكبيرة في مجالات معينة مثل شح المياه، والتحاق الفتيات بالتعليم الأساسي.

§ **الاستهداف الاجتماعي،** ويركز—بشكل خاص—على فئات معينة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة (بمن فيهم الأشخاص ذوي الإعاقة، والنساء والأطفال المعرضين للخطر، والفئات الأولى بالرعاية اجتماعياً).

وعلاوة على ذلك، يعمل الصندوق على إنشاء برامج خاصة (مثل التدخلات المتكاملة، والأشغال كثيفة العمالة)، والتي من خلالها يستثمر الصندوق مزيداً من الوقت، ويخصّص موارد أكثر للمناطق الأكثر فقراً من أجل تحسين الظروف المعيشية للناس في تلك المناطق بشكل أكثر تأثيراً.

المشاركة المجتمعية: ويتم تطبيقها من خلال النهج المتمثل في الاستجابة لاحتياجات المجتمع. حيث يحق للمجتمعات الفقيرة التعبير عن أولويات احتياجاتها، وتحديد هذه الأولويات. كما أن المجتمعات المحلية تشارك في مختلف مراحل دورة المشروع، بحيث يتم التحول أينما أمكن من التركيز على المشروع إلى دعم تنمية رأس المال الاجتماعي.

الشراكة: وتؤمّن من خلال التنسيق والعمل_حيثما يلزم_ مع الجهات الحكومية المركزية والمحلية، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والمجتمعات والكيانات المجتمعية.

التطور المستمر والمرونة: يحرص الصندوق على تعديل وتكييف تركيبته التنظيمية والسياسات والممارسات التشغيلية تماشياً مع الدروس المستفادة، واستناداً إلى أية قضايا تبرز أثناء العمل.

نموذج للعرض والاقتداء

يسعى الصندوق إلى تقديم نموذج في مجال عمله من حيث:

- § أداء الصندوق، بما في ذلك فعالية الكلفة.
- § انظمة وآليات استهداف الفقراء.
- § أنظمة الصندوق التي ثبتت فعاليتها—بما في ذلك نظام إدارة المعلومات.
- § التخطيط للامركزي (من أسفل إلى أعلى).
- § الاهتمام بقضايا النوع الاجتماعي (الجنس).
- § مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية والثقافية.

2.1 البرامج

يسعى الصندوق الاجتماعي لتحقيق أهدافه من خلال توفير الدعم لعدد من الأنشطة في إطار أربعة برامج رئيسية هي على النحو التالي:

أ) تنمية المجتمع والتنمية المحلية

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين الظروف المعيشية للفئات الفقيرة والاهتمام بالفئات ذات الاحتياجات الخاصة من خلال زيادة فرص الحصول على الخدمات الأساسية.. بما في ذلك التعليم، والصحة، والمياه والإصحاح البيئي، والزراعة، والطرق الريفية... وغيرها من المجالات مثل التراث الثقافي، مع إشراك المجتمعات والسلطات المحلية في تنفيذ مشاريع التنمية أينما أمكن.

ب) تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر

ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز وبناء قدرات مقدمي الخدمات المحليين وتأهيلهم لتقديم الخدمات المالية وغير المالية المتنوعة للفئة المستهدفة كما يهدف إلى إيجاد بيئة ملائمة لنمو وانتشار هذه الصناعة وتشجيع تأسيس مؤسسات مالية متخصصة لتقديم خدماتها وفق أفضل الممارسات.

(ج) بناء القدرات

يوفر هذا البرنامجُ الدعمَ المؤسسيَّ وبناء القدرات ونقل المعرفة والمهارات اللازمة للمؤسسات الحكومية، والسلطات المحلية، والمجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص (الأفراد). وذلك في المجالات المرتبطة بأنشطة الصندوق—مع التركيز على تنمية الموارد البشرية، والتطوير المؤسسي، وتعزيز الأنظمة.. بالإضافة إلى تبادل الخبرات والتعلم المتبادل.

(د) برنامج الأشغال كثيفة العمالة

باعتباره جزءاً هاماً من الجهود الوطنية المبذولة للتخفيف من حدة الفقر، فإنَّ عمليات الصندوق—على وجه العموم—ينبغي أنْ تشتملَ على تقنيات تنفيذ أشغال كثيفة العمالة. ويهدفُ هذا البرنامجُ على وجه الخصوص إلى توفير فرص عمل قصيرة الأجل في المناطق الحضرية والريفية للعمال غير الماهرة وشبه الماهرة، وفي الوقت ذاته يسعى إلى تنفيذ مشاريع البنية التحتية التي تلبي إحتياجات المناطق المستهدفة. كما يسعى الصندوقُ—كلما أمكن—إلى تحقيق أثر على المدى الطويل في الظروف المعيشية، والحد من الضعف والهشاشة التي تعاني منها بعض الفئات، ومساعدة المجتمعات الفقيرة في الأوقات الحرجة.

الفصل الثاني: الهيكل التنظيمي والمسئوليات

2.1 الهيكل التنظيمي العام والمسئوليات

يهدف الصندوق إلى اتباع أفضل الممارسات الإدارية في الفصل بين مسؤولية رسم السياسات ومراقبة الأداء ومسؤولية تنفيذ الأنشطة المترجمة لها وينسحب هذا المبدأ في تقسيم العمل على المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي للصندوق وذلك عبر فصل عمليات المراجعة والمراقبة والتقييم عن مسؤوليات التنفيذ. وهذه الخصائص تميز طبيعة المسؤوليات الإدارية والفنية التي تتناط بكل مستوى وعنصر في الهيكل التنظيمي للصندوق. ففي حين أن مجلس الإدارة يصادق على السياسات العامة، ويقر الخطط السنوية، ويشرف على أداء المؤسسة.. تظلع إدارة الصندوق بمهام تطوير وإجازة السياسات الإجرائية والإرشادات والأدلة التنفيذية في الجوانب الإدارية والمالية والفنية. وإقرار البرامج والمشاريع

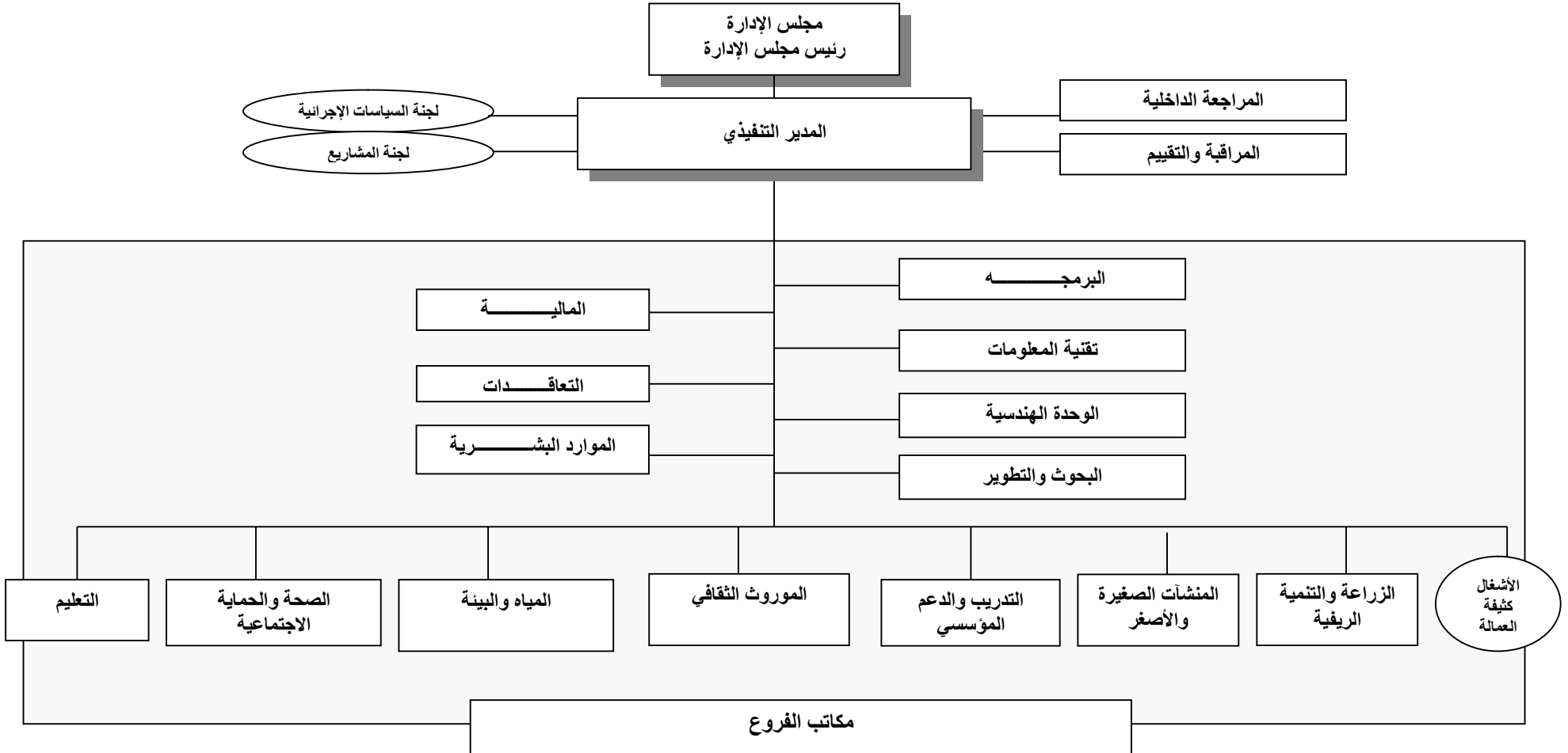
يتكون الصندوق الاجتماعي للتنمية—في تركيبته العامة—من ثلاثة مستويات رئيسية: مجلس الإدارة، والمركز الرئيسي، والفروع (الشكل 2. 1).

يصادق مجلس الإدارة، الذي يرأسه رئيس مجلس الوزراء، على السياسات العامة والاتجاهات الرئيسية لعمل الصندوق.. كما يقر خطط العمل السنوية، ويتابع—بشكل دوري ومنتظم—التقدم المُحرَز في عمل وأداء الصندوق. وتقارير التدقيق المحاسبي.

ويتحمل المركز الرئيسي للصندوق مسؤولية قيادة العمليات التي ينفذها الصندوق من خلال لجنة السياسات الإجرائية، ولجنة المشاريع، والوحدات الفنية (التنفيذية) الموزعة قطاعياً وهي التعليم، والمياه والبيئة، والصحة والحماية الاجتماعية، والتدريب والدعم المؤسسي، وتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، والزراعة والتنمية الريفية، والتراث الثقافي، بالإضافة إلى برنامج الأشغال كثيفة العمالة ووحدات مساندة وهي: البرمجة، والمراقبة والتقييم، والشؤون المالية والإدارية، والتعاقدات، وتقنية المعلومات، والمراجعة الداخلية، والبحوث والتطوير، والموارد البشرية والوحدة الهندسية (الشكل 2. 1).

وتمثل الفروع الصندوق على مستوى المحافظات، الأذرع التنفيذية ويغطي كل منها محافظة أو أكثر، ويتحمل مسؤولية إعداد وتنفيذ ومراقبة أنشطة الصندوق في تلك المحافظة/المحافظات.

شكل (1.2) الهيكل التنظيمي للصندوق الاجتماعي للتنمية



2.2. مسؤوليات مجلس الإدارة

تم تشكيل مجلس إدارة الصندوق الاجتماعي بطريقة تكفل مشاركة الجانب الحكومي والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في المصادقة على السياسة العامة للصندوق وتوجيه أنشطته. يجتمع مجلس الإدارة مرة واحدة على الأقل كل ثلاثة أشهر، وذلك بناءً على دعوة من رئيس المجلس. ويجوز عقد اجتماعات أخرى (استثنائية) بناءً على دعوة من رئيس المجلس أو بطلب يتقدم به 5 أعضاء على الأقل من أعضاء المجلس.

يجوز لمجلس الإدارة—عند الضرورة—دعوة خبراء (متخصصين) لحضور اجتماعاته بغرض تقديم المساعدة الفنية. ولا يكون لهؤلاء الخبراء حق التصويت (في اجتماعات المجلس).

ويضطلع المجلس بالمهام التالية:

§ غقرار التوجهات العامة والسياسات الرئيسية.

- إقرار خطة العمل والميزانية السنوية للصندوق.
- المصادقة على التقرير السنوي ونصف السنوي لمدى التقدم المُحرَز في تنفيذ أنشطة الصندوق، والإنجازات التي حققها خلال الفترة المعنية، وكذا عن الوضع المالي للصندوق.
- تعيين مُراجع حسابات خارجي مستقل للصندوق، وإقرار الحسابات الختامية وتقارير التدقيق المحاسبي.

2.3. مسؤوليات المدير التنفيذي

يترأس الإدارة التنفيذية للصندوق مديرٌ تنفيذيٌّ يتمتع بالصلاحيات الكاملة لإدارة عمليات الصندوق، بما فيها ما يلي:

- توظيف العاملين في الصندوق، وتقييم أدائهم، وترقيتهم أو إنهاء عقودهم.
- الإشراف على مجمل الجوانب المتعلقة بعمليات الصندوق، وضمان تحقيق ما يلي:
 - تطوير خطط العمل السنوية للصندوق، مع مراعاة المؤشرات المتعلقة بالتوزيع الجغرافي والقطاعي للمخصصات المالية.
 - تأسيس الفروع، وتمكينها من القيام بأعمالها بصورة كاملة.
 - إقرار المشاريع وفقاً لمعايير الأهلية الخاصة بالصندوق.
 - التوقيع على اتفاقيات المشاريع مع الشركاء المعنيين لتحقيق أهداف الصندوق.
 - مراقبة تنفيذ المشاريع وفقاً لدليل العمليات.
 - وجود نظام ملائم للمراجعة الداخلية.
 - إحترام المبادئ التعاقدية وسلامة إجراءاتها.
 - وجود مُراجع حسابات خارجي مستقل، يكون مقبولاً لدى مجلس الإدارة والممولين، وذلك لمراجعة مجمل الأنشطة التي ينفذها الصندوق.

- يقومُ المديرُ التنفيذي بإدارة جميع الجوانب المتصلة بالتنسيق مع شركاء الصندوق، بما فيها:
 - التفاوض بشأن الاتفاقيات الجديدة وإعداد وتقديم التقارير عن التقدم المحرز في تنفيذ الأنشطة، وذلك وفقاً لمتطلبات المانحين.
 - التنسيق بين أنشطة الصندوق والوزارات المعنية المسؤولة عن القطاعات التي يتدخل فيها الصندوق، حيثما كان الأمر يتطلب التزاماً من هذه الوزارات للمساهمة في جوانب التشغيل والصيانة في إطار تلك القطاعات.
 - إقامة صلات وثيقة مع الهيئات الحكومية الأخرى المهتمة بالمشاركة مع الصندوق في تمويل أنشطة معينة.
- يوقع المدير التنفيذي على جميع الشيكات التي تصدر عن الصندوق. كما يقوم المدير التنفيذي أيضاً بتمثيل الصندوق قانونياً في الأمور المتعلقة بعمليات الصندوق، وذلك على المستويين الوطني والدولي.
- بإمكان المدير التنفيذي تفويض أي من الصلاحيات المذكورة آنفاً في إطار حدود معينة لكل مهمة على حدة—مع استمراره في تحمل المسؤولية عن مجمل هذه المهام.

2.4 لجنة السياسات الإجرائية

يكنُ الغرضُ من وجود لجنة للسياسات الإجرائية في تحقيق عملية صنع القرار بصورة جماعية على أساس التعاون وتبادل الخبرات. وتقومُ اللجنة بالمهام التالية:

- وضع واعتماد سياسات إجرائية عامة.
- توفير مزيد من تضافر الجهود والتنسيق بين البرامج والقطاعات.
- تكليف لجان فرعية لتصميم أو تطوير آليات للعمل (حسب الحاجة).
- وضع توصيات ملائمة بشأن السياسات والمعايير.
- الموافقة على الأدلة الإرشادية للعمليات والتحديثات الخاصة بها.

2.5 لجنة المشاريع

تمارسُ اللجنة المهام التالية:

- مناقشة مقترحات المشاريع المقَدَّمة من الوحدات أو الفروع في ضوء السياسات العامة للصندوق الاجتماعي والمعايير ذات الصلة.
- إجازة، أو تعليق، أو رفض مقترحات بمشاريع، وذلك استناداً إلى مبررات واضحة.
- تأمين تضافر الجهود والتنسيق بين البرامج والقطاعات.
- يتم تعيين أعضاء اللجنتين من قِبَل المدير التنفيذي.

ويجوز للمدير التنفيذي إضافة أو تعديل صلاحيات ومسؤوليات أيٍّ من اللجنتين، وأي مستوى إداري آخر في المركز الرئيسي وفي الفروع، بما يكفل تسهيل تنفيذها للمهام الموكلة إليها.

6.2 مسئوليات الوحدات المساندة

1.6.2 وحدة المراقبة والتقييم

تتمثل المهام الأساسية للوحدة في التالي:

- تقديم البرامج الخاصة المعدة من قبل الوحدات ذات العلاقة إلى الممولين
- المشاركة في المفاوضات مع الممولين
- إصدار تقارير الإنجاز الدورية لمجلس الإدارة ووزارة التخطيط والتعاون الدولي والممولين بحسب طلبهم.
- تقديم المشورة إزاء تخصيص الموارد المالية بما يتفق مع مهمة وأهداف الصندوق
- المشاركة في وضع الميزانية السنوية للصندوق
- مراقبة الانجاز لدورة حياة المشاريع الخاصة بالصندوق
- مراقبة اتجاهات وسياسات التنمية المتعلقة بعمليات الصندوق بما في ذلك جوانب النوع الاجتماعي، واستخلاص الدروس وضمان دمج التغييرات (المتفق عليها) في برامج الصندوق
- التصميم والإشراف والتنفيذ للدراسات الخاصة بتقييم الأثر لمشاريع وبرامج الصندوق
- نشر المعلومات والنتائج والدروس المستفادة من عمليات الصندوق عبر النشرات الربعية والتقارير السنوية وعبر الموقع الإلكتروني للصندوق.

2.6.2 وحدة البرمجة

تتضمن مهام وحدة البرمجة التالي:

- دمج ومواءمة مساهمات الصندوق مع خطط التنمية الوطنية.
- اقتراح سياسات التخصيص المالي وفق الموارد المتاحة للصندوق ومؤشرات الفقر.
- تنسيق ومواءمة ومراقبة الإنجاز المحرز في إعداد الخطط السنوية وتنفيذها.
- جمع وتطوير وتحديث قواعد البيانات والمؤشرات ذات الصلة وإتاحتها لجميع الوحدات والفروع، ومراقبة استخدامها بما يتناسب مع برامج الصندوق وعملياته.
- مراجعة مدى اكتمال بيانات المشاريع المقترحة وإدماجها في نظم المعلومات الإدارية.
- اقتراح وتطوير الكتيبات الإرشادية لإعداد الخطط السنوية.
- المشاركة في إعداد الموازنات السنوية للصندوق.

- تحليل المعلومات الواردة من الوحدات والفروع وإعداد تقارير الإنجاز السنوية.
- نشر المعلومات ذات الصلة بالتنمية وأنشطة التخفيف من حدة الفقر من أجل استهداف المناطق الأشد فقراً والأكثر احتياجاً.
- الاستفادة من البرامج الآلية القائمة في تقديم واستخدام البيانات والمؤشرات والمعلومات بسهولة وبساطة لخدمة سياسة الاستهداف ودعم اتخاذ القرار في الصندوق وتدخلاته.

2.6.3 وحدة تقنية المعلومات

وحدة تقنية المعلومات مسؤولة عن التصميم والتنفيذ والتحديث الدوري لنظام المعلومات الإدارية بما في ذلك قواعد البيانات لجميع الأنشطة الحيوية للصندوق الاجتماعي للتنمية. كما أن وحدة تقنية المعلومات مسؤولة أيضاً عن التوجيه والدعم والإشراف على الأنظمة الفرعية وقواعد البيانات ذات الصلة بوحدات وفروع الصندوق المختلفة، ويلزم دائماً التنسيق الكامل معها من قبل جميع الوحدات والفروع فيما يتعلق بالأنظمة الفرعية والتجهيزات ضماناً للتوافق الضروري.

ويتضمن نظام المعلومات الإدارية الخاص بالصندوق قاعدة بيانات للمشاريع والتي تمكّن المركز الرئيسي من مراقبة حالات المشاريع خلال المراحل المختلفة لدورة حياتها وكذا الاستثمارات لكل قطاع ولكل محافظة وعدد المستفيدين ومساهماتهم وعدد الأفراد المدربين وفرص العمل الناشئة ومبالغ القروض و نسبة السداد للأنشطة المدرة للدخل وبرامج التمويل الأصغر وغيرها من المخرجات. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن نظام المعلومات الإدارية قواعد البيانات للتعاقدات وإدارة التمويل. بالإضافة إلى ذلك تشرف الوحدة على النظام المالي للصندوق والذي تديره الوحدة المالية.

ووحدة تقنية المعلومات مسؤولة أيضاً عن تصميم وتحديث أنظمة الموارد البشرية. وتقوم الوحدة بتجهيز مكاتب الفروع بأجهزة الحاسوب اللازمة وربطها بالمركز الرئيسي. كما تقوم بتدريب الموظفين في كل من المركز الرئيسي ومكاتب الفروع. كما أنها توفر ما يلزم من دعم لوجستي ذا صلة بالحاسوب إلى وحدات المركز الرئيسي ومكاتب الفروع.

2.6.4 وحدة التعاقدات

تقوم وحدة التعاقدات بالمهام التالية :

- القيام و/أو مراجعة الإجراءات التعاقدية وأعمال المناقصات على مستوى المركز الرئيسي والفروع.
- تطوير وتحديث وثائق العطاءات الموحدة للأعمال المدنية ، والسلع ، وعقود الاستشاريين.
- تطوير قاعدة بيانات الموردين والمقاولين والاستشاريين للأعمال المتخصصة. (وتقوم الوحدة بشكل مستمر ، جنباً إلى جنب مع نظم المعلومات الإدارية، بتطوير وتحديث سجلات الاستشاريين).

- إعداد ومراجعة خطة التعاقدات لمشاريع الصندوق المختلفة حيث تقوم الوحدة بجمع المعلومات من الفروع والوحدات عن خطة المشتريات لدى كلٍ منهم، وتجمع في خطة التعاقدات العامة السنوية.

5.6.2 وحدة المراجعة الداخلية

- مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية للتأكد من كفاءتها وسلامتها مع التأكد من حسن تطبيقها والعمل على معالجة أي ضعف أو قصور فيها .
- مراجعة العمليات المالية للتأكد من صحة قيدها وتسجيلها ومن أنها مؤيدة بمستندات سليمة وقانونية.
- التحقق من صحة واكتمال البيانات والمعلومات المالية والإدارية.
- مراجعة التصرفات المالية والإدارية والمحاسبية وكذلك التصرفات المتعلقة بالإعداد والتنفيذ للمشاريع والبرامج للتأكد من كفاءتها وفعاليتها والتزام المختصين بالقوانين والقرارات واللوائح والأنظمة والتعليمات والعقود والاتفاقيات.
- قياس مدى الكفاءة في أداء الوحدات والفروع والكشف عن مواطن الضعف والقصور فيه ووضع المقترحات اللازمة لمعالجتها.
- التحقق من الأتي:
 - توفير الحماية الكافية لأموال وممتلكات الصندوق من الضياع والاختلاس والسرقة والتلف والعبث والتلاعب وكذلك التحقق من سلامة أوجه الاستخدام والتصرف ومدى الاهتمام بصيانتها واستغلالها واستثمارها وتوثيقها.
 - كفاءة وفاعلية استخدام الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة للصندوق.
 - وجود سياسات واضحة وسليمة وكافية لتحقيق أهداف الصندوق.
 - وجود هيكل تنظيمي سليم وواضح ومناسب يفصل بين الوظائف ويمنع الازدواج في شغلها ويحدد المهام والصلاحيات.
 - وجود أساليب سليمة للتخطيط والتنظيم والبرمجة والتقييم.
 - وجود نظام سليم لشغل الوظائف.
 - التزام الموظفين ودرايتهم وفهمهم لمهامهم وحسن قيامهم بها.
 - الرد على تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة ومراقب الحسابات الخارجي والعمل بما ورد فيها من توصيات سليمة.
 - صحة الالتزامات للصندوق وعليه.
- الجرد المفاجئ للمخازن والخزائن والأصول والإشراف على أعمال الجرد السنوي وتقييم النتائج.
- إعداد خطة عمل سنوية للقيام بمهامها تراعي أنشطة الصندوق واختصاصاته.
- رفع تقارير دورية وكلما اقتضت الحاجة للمدير التنفيذي بنتائج أعمالها وتوصياتها ومقترحاتها.
- متابعة التقارير المرفوعة للمدير التنفيذي للتأكد من مدى استجابة المختصين لما ورد فيها من توصيات.
- أي مهام أخرى بتكليف من المدير التنفيذي.

صلاحيات ونطاق عمل وحدة المراجعة الداخلية:

- التدقيق والمراجعة والتفتيش لكافة عمليات وأنشطة الصندوق بما في ذلك المشروعات بأسلوب المراجعة اللاحقة لعينة مختارة .
- الاستعانة بمن تراه من تنفيذيين واختصاصيين في تنفيذ مهامها
- الحصول على البيانات والمعلومات والإيضاحات والوثائق وغير ذلك مما تراه لازماً لتنفيذ مهامها من جميع المختصين في الصندوق .
- الجرد المفاجئ للمخازن والخزائن والأصول .
- الحصول من كل المختصين بكافة مستوياتهم على التسهيلات اللازمة للوحدة للقيام بمهامها وممارسة صلاحياتها .

2.6.6 الوحدة الهندسية

تنفذ الوحدة الهندسية المهام الرئيسية التالية:

- الرقابة على جودة الأعمال المدنية والبضائع، بما في ذلك القيام بزيارة المشاريع لمتابعة جودة تنفيذها واختبارها وضمان التزام جميع الأطراف المعنية. ورفع التقارير المنتظمة عنها.
- تطوير الوثائق والأنظمة المتعلقة بالتنفيذ، واقتراح الحلول لخفض التكاليف، وتقديم الدعم الهندسي الفني لضباط المشاريع.
- دراسة وتقييم الأضرار الناجمة عن سوء التنفيذ أو الكوارث الطبيعية ، وتحديد مسؤوليات الأطراف التعاقدية من الجوانب المالية والفنية، ومعالجة الأضرار الناجمة عن ذلك.
- مراقبة وقياس كفاءة التكلفة لوحدات تنفيذ الأعمال المدنية والبضائع والأعمال الاستشارية واقتراح الحلول لخفض التكاليف مع الاحتفاظ بالجودة المطلوبة.
- متابعة قضايا الخلاف مع المقاولين والموردين والاستشاريين بما في ذلك قضايا وقف التنفيذ والتعثر، إضافة إلى القضايا المعروضة على التحكيم أو المحاكم ، والبت في قبول أو الطعن في الأحكام

2.6.7 الوحدة المالية

وتوصف المهام الرئيسية للوحدة بالتالي :

- إنشاء دليل للحسابات
- إدارة جميع الحسابات المصرفية للصندوق
- إعداد طلبات السحب لجميع مدفوعات الصندوق
- إعداد وإرسال التقارير المالية لتعزيز حسابات الممولين.
- ضمان متابعة الإجراءات المالية لاستخدامات المشاريع

- التحقق من المستخلصات الجارية للمقاولين والموردين والاستشاريين من الناحية المالية
- صرف كافة لوازم الصندوق، (أجهزة الكمبيوتر والأثاث والقرطاسية .. الخ)
- مراجعة استثمارات الصرف لمشاريع الصندوق (المقاولين والاستشاريين).
- دفع نفقات التشغيل للمكتب الرئيس للصندوق ومكاتب الفروع في الوقت المناسب، والتحقق من النفقات ذات الصلة.
- تسهيل عمل مراجعي الحسابات الخارجيين عن طريق توفير جميع المعلومات المطلوبة، بما في ذلك البيانات المالية وتنفيذ توصيات مدقق الحسابات.

2. 6. 8 وحدة الموارد البشرية

المهام الإدارية

- وضع الأنظمة الملائمة لإدارة الموارد البشرية.
- تقييم احتياجات التوظيف للصندوق بالتنسيق مع الوحدات المختصة.
- تسهيل توظيف وإرشاد الموظفين الجدد.
- تنظيم تقييم الأداء.
- تخطيط المسار المهني.
- توفير الضمان الصحي والاجتماعي لموظفي الصندوق.
- اقتراح وتحديث اللوائح الإدارية الداخلية.

التدريب والتطوير

- تطوير وتنفيذ سياسة التدريب والتطوير لموظفي الصندوق

2. 6. 9 وحدة البحوث والتطوير

تنفذ وحدة البحوث والتطوير المهام الرئيسية التالية:

- المساعدة في التمكين من اتخاذ قرارات مبنية على المعلومات والبيانات
- مساعدة وإعلام صانعي القرار
- تنفيذ بحوث التنمية ودعم إدارة الصندوق في إجراءات وسياسات التنمية.
- البحث عن الابتكارات والمبادرات الجديدة المتعلقة بالتنمية في العالم.

- التأكد من تحديث خدمات الصندوق وأن تكون بحسب اتجاهاته ومعاييره.
- وضع مقاييس معيارية للتنمية.
- تطوير قاعدة بيانات عن مقدمي الخدمات (الأفراد والشركات) في قطاعات التنمية.

2.7 مسؤوليات الوحدات الفنية للصندوق

الغرض من الوحدات الفنية هو التأكد من ارتباط سياسات واستراتيجيات الصندوق بمهمته الأساسية واتباع مكاتب الفروع لها. يتحدد دورها في التوجيه والمراقبة وتقديم الدعم الفني لعمليات مكاتب الفروع. كما أنها مسؤولة عن تطوير وصقل/تحديث السياسات الإجرائية القطاعية بالتعاون مع لجنة السياسات والمشاريع. بالإضافة إلى ذلك، تقوم الوحدات الفنية بتطوير برامج تجريبية كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وعن التخطيط العام في إطار الوحدة والمساهمة في الصندوق ككل.

وتبين الفقرات أدناه الوظائف العامة للوحدات الفنية المختلفة. كما يبين القسم 5 من دليل العمليات هذا وصفاً للأهداف والأنشطة الرئيسية لكل وحدة. كما يوجد وصف مفصل في القسم 4 من الإرشادات التوجيهية لعمليات الصندوق و المبادئ الإرشادية الفنية لعمليات الوحدات ذات العلاقة.

2.7.1 وحدة التعليم

تدعم وحدة التعليم نوعين من التدخلات : التوسع في البنية التحتية للتعليم الأساسي، الذي يديره ضباط المشروع على مستوى مكاتب الفروع، والبرامج الخاصة التي تنفذ وتدار من قبل الوحدة بالتعاون وثيق مع وزارة التربية والتعليم.

2.7.2 وحدة الصحة والحماية الاجتماعية

تركز وحدة الصحة والحماية الاجتماعية على تحسين نوعية وفرص الوصول إلى والحصول على خدمات الرعاية الصحية الأولية من النساء والأطفال. كما تدعم الوحدة التدخلات الرامية إلى تلبية الاحتياجات الخاصة لبعض الفئات الأولى بالرعاية وتعزيز السياسات الوطنية الموجهة لها.

2.7.3 وحدة الموروث الثقافي

تهدف وحدة الموروث الثقافي إلى المساهمة والمشاركة في حماية الجوانب الملموسة وغير الملموسة للتراث الثقافي، مع التركيز على أهم المواقع التاريخية المهتدة بالاندثار والمعالم ذات القيمة الجمالية والتاريخية الكبيرة.

2.7.4 وحدة التدريب والدعم المؤسسي

تعتبر وحدة التدريب والدعم المؤسسي مسئولة عن تحفيز التطوير المؤسسي وبناء قدرات المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات والأفراد.

2. 7. 5 وحدة المياه والبيئة

تهدف الوحدة إلى تحسين الحصول على المياه والإصحاح البيئي. وتشتمل تدخلاتها على قائمة واسعة من المشاريع لتلبية الطلب على المياه. وبالإضافة إلى ذلك، تعتبر هذه الوحدة مركزاً للتنسيق والإشراف على تنفيذ خطة الإدارة البيئية للصندوق، حيث أنها تراقب القضايا البيئية.

2. 7. 6 وحدة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر

وتسعى لتنمية القدرات المحلية وتوفير الخدمات المالية وغير المالية للمشاريع الصغيرة والأصغر من خلال الوسطاء الماليين القادرين على توفير الخدمات المالية للمجموعات المستهدفة. ومن المتوقع أن تشكل النساء الفقيرات نسبة كبيرة من الفئات المستهدفة، وذلك بهدف زيادة مشاركتهن الاقتصادية، وخلق فرص عمل والحد من الفقر. ولتحقيق هذه الأهداف، يوفر الصندوق الدعم المالي والفني اللازم لإنشاء مؤسسات التمويل الأصغر المستدامة بالتعاون مع المجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المالية المتخصصة.

2. 7. 7 وحدة الزراعة و التنمية الريفية

تهدف الوحدة إلى مساعدة المزارعين الفقراء على تحسين وزيادة الإنتاج الزراعي والثروة الحيوانية كوسيلة أساسية لتحسين ظروفهم المعيشية ويغطي نطاق عمل هذه الوحدة مختلف المجالات الزراعية بما فيها أنظمة الري التقليدية والحديثة التي تهدف إلى ترشيد استخدام المياه والحفاظ على التربة، وإدارة المساقط المائية وخلق وتعزيز فرص زيادة الدخل والتسويق، وتنمية المرأة الريفية، والإسهام في التوعية بأضرار زراعة القات وتشجيع زراعة المحاصيل النقدية البديلة وإنشاء البنية التحتية المطلوبة ذات الصلة..

2. 7. 8 برنامج الأشغال كثيفة العمالة

يهدف هذا البرنامج إلى توفير فرص عمل قصيرة الأجل في المناطق الحضرية والريفية للعمال غير المهرة وشبه المهرة، مع تنفيذ البنى التحتية اللازمة. يسعى البرنامج إلى تحقيق الأثر في ظروف المعيشة على المدى الطويل، كلما كان ذلك ممكناً، ومساعدة المجتمعات الفقيرة في الظروف الحرجة.

يبين الفصل الرابع بالتفصيل القطاعات والقطاعات الفرعية، التي تشمل الوحدات الفنية السبع، فضلاً عن برنامج الأشغال كثيفة العمالة.

2. 8 مسؤوليات مكاتب الفروع

تعتبر مكاتب الفروع هي الذراع التنفيذي للصندوق الاجتماعي للتنمية، ويغطي كل منها محافظة أو أكثر. ويمكن تأسيس فروع جديدة بناء على توصيات المدير التنفيذي وموافقة مجلس الإدارة. ويدير مكتب الفرع مدير مكتب الفرع، ويكون مسؤولاً عن جميع عمليات المكتب، ويرفع تقاريره إلى المدير التنفيذي. ويساعد مدير مكتب الفرع موظفو الفرع وضباط المشاريع القطاعية.

تعد مكاتب فروع الصندوق مسؤولة في مناطقها عن:

- الترويج لأنشطة الصندوق
- الاتصال مع الجهات المعنية على المستوى المحلي
- فرز وتحديد وإعداد خطط العمل السنوية وتنفيذ ومراقبة تقدم سيرها وفقاً لسياسات الصندوق وإجراءاته
- متابعة المشاريع المنجزة للتحقق من ترتيبات التشغيل والصيانة

شكل (1.2) مكاتب الفروع

فرع عمران	فرع عدن	فرع صنعاء
محافظات عمران صعدة	محافظات عدن لحج أبين الضالع	محافظات صنعاء مأرب الجوف المحويت
فرع المكلا	فرع ذمار	فرع الحديدة
محافظات حضر موت شبوة المهرة	محافظات ذمار البيضاء	محافظات الحديدة ريمة
فرع إب	فرع حجة	فرع تعز
محافظه إب	محافظه حجة	محافظه تعز

الفصل الثالث: دورة حياة المشروع

يقدم هذا الفصل لمحة عامة عن دورة حياة المشروع لمشاريع البنية التحتية الأساسية للمجتمع التي تشكل أكبر نسبة من تدخلات الصندوق. وقد تختلف مراحل دورة تدخلات الصندوق، مثل تلك الموجودة في بناء القدرات والتمويل الأصغر، من حيث الفئات المستهدفة، وتقييم الاحتياجات والمشتريات من السلع والخدمات.

3.1 مبادئ دورة حياة المشروع

تم تصميم مراحل دورة المشروع من أجل التأكد من توفر التالي:

- تطبيق إجراءات متسقة إلى حد ما في مناطق عمل الصندوق.
- مشاركة المجتمع وغيرهم من ذوي العلاقة.
- تطبيق الضوابط البيئية والاجتماعية.
- فعالية الكلفة.
- كفاءة العمليات.
- فعالية اتخاذ القرار.
- استدامة المشاريع.

3.2 مراحل دورة حياة المشروع

تتلخص المراحل الرئيسية لدورة المشروع في التالي:

- تحديد المشاريع
- إعداد المشاريع
- تنفيذ المشاريع
- تشغيل وصيانة المشاريع.
- تقييم المشاريع

هناك خطوات مختلفة تعمل على نقل المشروع من مرحلة إلى أخرى وذلك بعد استيفاء شروط معينة تتعلق بالقضايا العامة والمبادئ المذكورة أعلاه. ويشار إلى هذه الخطوات في الجدول 3.1 أدناه. يمكن الاطلاع على إجراءات دورة المشروع التفصيلية في الأدلة الإرشادية لعمليات الصندوق

الجدول 3.1 مراحل دورة حياة المشروع

المرحلة	القضايا والمواضيع
تحديد المشروع	<ul style="list-style-type: none"> ○ أهلية المشروع المقترح بما في ذلك الضمانات ذات العلاقة ○ معايير الاختيار ○ المشاركة المجتمعية
	المخرج: تمت الموافقة على المقترح
إعداد المشروع	<ul style="list-style-type: none"> ○ التنسيق الكافي مع الأطراف ذات العلاقة ○ إعداد الدراسات الفنية التفصيلية للمشروع ○ توفير المساهمة المجتمعية ○ إجراء وتحديد عملية التعاقد
	المخرج: إبرام اتفاقية التنفيذ أو التنسيق مع الأطراف ذات العلاقة
تنفيذ المشاريع	<ul style="list-style-type: none"> ○ مراقبة الجودة والضمانات ○ التأكد من كفاية التقدم المالي والفني ○ التسليم الأولي للمشروع
	المخرج: تقديم تقرير إنجاز المشروع
تشغيل وصيانة المشروع	<ul style="list-style-type: none"> ○ المتابعة لضمان توفير مدخلات التشغيل من قبل الجهة ذات الصلة ○ استخدام الخدمة من قبل المستفيدين المستهدفين ○ التشغيل السليم وترتيبات الصيانة
	المخرج: تسليم تقرير تشغيل المشروع
تقييم المشروع	<ul style="list-style-type: none"> ○ التأكد من تسليم الأعمال النهائية والسلع ودفع كامل المبالغ المعقدة ○ التقييم النهائي بعد عام واحد من الانتهاء ○ اعتبار المشروع مغلقاً
	المخرج: تقييم المشاريع وتسليم تقرير إغلاق المشروع

3.3 الدمج لقضايا التنمية في دورة المشاريع

يجب التركيز على دمج جميع الاهتمامات والقضايا المتعلقة بأحد جوانب التنمية في جميع خطوات ومراحل دورة حياة المشروع والمكونات والأنشطة في جميع القطاعات أو القطاعات الفرعية. فالصندوق يعمل على دمج اللامركزية والحكم المحلي والنوع الاجتماعي والضوابط البيئية والاجتماعية والصيانة والاستدامة في أهداف ومكونات وأنشطة كافة المشاريع. ويتم مراقبة جوانب الدمج هذه في الصندوق.

3.3.1 النوع الاجتماعي

دمج النوع الاجتماعي هو عملية تحسن مسبق للأثار المتوقعة على فئات المجتمع، ومنها النساء والرجال جراء اي عمل يخطط له، من أجل ضمان وجوده توزيع عادل لفوائد المشاريع على كل فئات المجتمع التي يخدمها المشروع، كما أن الدمج يجعل من اهتمامات وخبرات واحتياجات النساء والرجال جزء لا يتجزأ من جهود تصميم وتنفيذ ومراقبة وتقييم البرامج والمشاريع وسياساته ا.

وبذلك يقدم دمج قضايا النوع الاجتماعي في دورة المشروع فرصاً لتحسين مشاركة كل فئات المجتمع المستهدفة ومنها النساء.

كما ان تحديد نوع المشروع وموقعة ونوع التقنية المستخدمة فيه والعوامل الموسمية، والنوع الاجتماعي لمن يقدمون الخدمات، تعد كلها عوامل ذات صلة بالنوع الاجتماعي، يجب التحسس لها، وأخذها في عين الاعتبار، لضمان استدامة المشاريع التي يدعمها الصندوق.

3.3.2 البيئة

ينبغي إيلاء قضايا البيئة اهتماماً كبيراً في تدخلات الصندوق من أجل تجنب أو تخفيف أي آثار سلبية على البيئة. ويشمل هذا الاهتمام النظر في الجوانب البيئية منذ المراحل الأولى وخلال كامل دورة المشروع. ولتحقيق ما ورد أعلاه تم وضع خطة للإدارة البيئية تشمل التصنيف البيئي للمشاريع على أساس مدى تأثيراتها السلبية، وبالتالي التخفيف من التدابير ذات الصلة في كل مرحلة من مراحل دورة المشروع، فضلا عن المراقبة الذاتية المستمرة، رفع التقارير المتعلقة بأخذ تدابير البيئية، والتفتيش الدوري .

3.3.3 الاستدامة

ينبغي الأخذ في الاعتبار كل عوامل استدامة المشاريع من النواحي التشغيلية والاجتماعية والفنية والبيئية خلال جميع مراحل دورة المشاريع . وينبغي على كافة وحدات الصندوق والفروع التأكد من انعكاس جميع ترتيبات التشغيل والصيانة على نحو ملائم في اتفاقية تمويل وتنفيذ المشروع، وتحقق ذلك خلال فترة التنفيذ والتشغيل والصيانة.

الفصل الرابع: القطاعات

يتضمن هذا الفصل وصفا موجزا لأبرز القطاعات التي يدعمها الصندوق لكن محتويات القطاعات ليست شاملة. ولكل قطاع من القطاعات أدلة إرشادية منفصلة ومفصلة.

4. 1 قطاع التعليم

يهدف هذا القطاع إلى المساهمة في تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية لتطوير التعليم الأساسي والتعليم الثانوي ومحو الأمية وتعليم الكبار من خلال رفع معدلات الالتحاق بالتعليم، وتوفير فرص متساوية للذكور والإناث وتوفير نماذج لمدارس الجودة التعليمية وتوفير فرص التعليم للفتيات في المناطق الريفية ودعم اللامركزية وتعزيز الخدمات التعليمية وتعزيز البنية التحتية لمكاتب التعليم في المديرية. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الصندوق بناء القدرات والدعم المؤسسي لموظفي وزارة التربية ومكاتبها في المحافظات.

ويتحقق ما سبق من خلال التالي:

§ توفير فرص متكافئة للذكور والإناث والريف والحضر لرفع معدلات الالتحاق وزيادة عدد الملتحقين/ات في التعليم من خلال الاستمرار في تطوير وتوسيع وتحسين البنية التحتية الخدمية للتعليم الأساسي والثانوي

§ العمل على تضيق الفجوة بين الذكور والإناث في الالتحاق بالتعليم الأساسي والثانوي في المناطق الريفية التي تزيد فجوة التعليم فيها عن 80% من خلال توفير فرص تعليم ملائمة للفتيات في المناطق الريفية وتقديم برامج تشجع على الالتحاق والاستمرارية وتقوية مشاركة المجتمع المحلي في العملية التعليمية.

§ تجويد العملية التعليمية من خلال دعم برامج التعليم ما قبل المدرسي ورياض الأطفال، وبرامج رعاية الموهوبين والمبدعين، و تجريب مقاربات جديدة على صعيد تطوير نوعية التعليم وإدخال تقنيات جديدة في التعليم والتعلم، اختبار عدة مفاهيم وأساليب وتطبيقات جديدة في ممارسات العملية التعليمية وبناء القدرات.

§ تنمية وتطوير البناء الإداري والمؤسسي للقطاعات المعنية بوزارة التربية والتعليم ومكاتب الوزارة في المحافظات والمديرية، من خلال دعم محوري البنية الأساسية والدعم المؤسسي، وتعزيز لا مركزية الخدمات التعليمية.

§ إيلاء برامج التعليم غير النظامي ومحو الأمية وتعليم الكبار اهتماما خاصا من خلال دعم عدة أنشطة في مجال البنية التحتية وبناء القدرات لتوسيع دائرة الاستيعاب، وتطوير وتحديث برامج التدريب والمناهج والأدلة.

4. 2 قطاع المياه

يساعد الصندوق المجتمعات المحلية الفقيرة لتأمين احتياجاتها الأساسية من المياه بطريقة مستدامة تتوقف أساساً على مصادر مياه متجددة وتفي بتعريف التغطية بالمياه المتفق عليه بين كل الجهات

العامله في قطاع المياه. وهكذا تتحقق المساهمة في تحقيق التوائم مع استراتيجيات المياه الوطنية. هذا القطاع يشمل أربعة قطاعات فرعية :

- حصاد مياه الأمطار من الأسقف (السقايات الخاصة).
- حصاد مياه الأمطار العامة.
- الأنظمة الممكنة.
- التوعية والتدريب.

3.4 قطاع الإصحاح البيئي

يتبنى هذا القطاع الحمائم التقليدية الجافة وتعديل طفيف وذلك نظراً لتوائمها مع ندرة المياه، ومع تدخلات محدودة في نظم الصرف الصحي التقليدية في المناطق الحضرية، وخاصة المناطق التاريخية أو الأكثر فقراً وتلوثاً في المدن . وفي نفس الاتجاه فإن على الصندوق القيام بتجريب وتبني أنظمة صرف صحي تحافظ على المياه ويمكن تشغيلها بكفاءة في ظل الاستهلاك المتدني للمياه.

ويغطي هذا القطاع بمعناه العام ثلاثة قطاعات فرعية

- إدارة المياه العادمة
- إدارة المخلفات الصلبة
- التوعية والتدريب

4.4 قطاع الصحة

يهدف الصندوق إلى دعم جهود وزارة الصحة العامة والسكان لتحقيق الأهداف الصحية الوطنية وذلك من خلال تعزيز الخدمات الصحية الأساسية وأداء النظام الصحي وإدارة الموارد البشرية .

ولتحقيق ما ورد أعلاه سيقوم القطاع بالتالي:

- الاستثمار في البنية التحتية لزيادة التغطية بالخدمات الصحية الأساسية وتحسين نوعيتها مع التركيز على تطوير منهج متكامل لتوفير خدمات الرعاية الصحية الأولية ، وتحسين الوصول إلى والحصول على الخدمات وتعزيز مشاركة المجتمع.
- تأهيل الكوادر الصحية الوسطية لسد الاحتياجات الصحية للمناطق الفقيرة والمحرومة ويهدف تشغيل مرافق الرعاية الصحية الأولية.
- تحسين القدرات المؤسسية والإدارية لوزارة الصحة العامة والسكان ومكاتبها في المحافظات والمديريات من خلال دعم البنى التحتية والمؤسسية وكذا تعزيز لا مركزية خدمات الرعاية الصحية .

- دعم التعليم الصحي الوسطي من خلال زيادة القدرة الاستيعابية وتحسين البيئة التعليمية للمعاهد الصحية، وتعزيز القدرات الفنية والإدارية لكوادرها.
- زيادة التغطية بخدمات الصحة الإنجابية من خلال زيادة الولادات التي تتم تحت إشراف طبي ، وتحسين البنية التحتية ، وتدريب الكوادر الصحية، والتركيز على تحسين نوعية مخرجات التدريب و الخدمات.
- توسيع وتحسين خدمات الصحة النفسية وفقاً لإطار الاستراتيجية الوطنية للصحة النفسية.

4.5 الحماية الاجتماعية (الاحتياجات الخاصة)

يهدف الصندوق إلى تعزيز البرامج الاجتماعية الشاملة والدامجة والحقوق المتساوية، وكذا إتاحة الفرص للأشخاص ذوي الإعاقة والمعرضين للإساءة. ويركز الصندوق في أنشطته على بناء القدرات المحلية ذات العلاقة (مقدمو الخدمات ، داعمون اجتماعيون ، استشاريون) ، هذا إلى جانب زيادة الإحساس والوعي بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة والمعرضين للمخاطر (في أوساط السلطات المحلية والوزارات والاتحادات) وذلك من خلال اتباع المنهجية المستندة إلى الحقوق ودعم السياسات والاستراتيجيات ، والتي تحقق من خلال ما يلي:

- تطوير استراتيجيات وسياسات مع الجهات ذات العلاقة
- تطوير منهجيات جديدة في البرامج المستهدفة للأيتام والأحداث مثل التعليم، وإعداد برنامج للتدخل المبكر .
- دعم الجهود الحكومية وغير الحكومية لإمداد هذه الفئات بالخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية
- تشجيع المنظمات للبدء في تنفيذ برامج الامتداد إلى المناطق الريفية
- الاستمرار في دعم التعليم الشامل والبرامج الجزئية والدمج الكلي، وكذا إعادة التأهيل لما قبل الدمج
- تعزيز الأنشطة في مراكز التربية الخاصة، واستيعاب فئات جديدة مثل ضعاف البصر، التوحيدين وغيرهم.
- الاستمرار في التنسيق والتكامل مع الشركاء.

4.6 قطاع الموروث الثقافي

يرمي قطاع الموروث الثقافي في الصندوق إلى المساهمة في حماية الموروث الثقافي المحسوس وغير المحسوس بالتركيز على المواقع الأثرية والمعالم الأثرية ذات القيمة الجمالية والتاريخية الهامة والأكثر عرضة للخطر في نفس الوقت.

وإلى جانب الحفاظ على الهوية الوطنية والمشاركة في حماية التراث كمورد اقتصادي هام محتمل فإن دعم الصندوق للموروث الثقافي يمكن أن يساهم أيضاً في التخفيف من الفقر عبر الأشغال كثيفة العمالة وتنمية الحس التجاري وخلق فرص العمل خاصة للحرفيين التقليديين من الجنسين.

ويدعم قطاع الموروث الثقافي التوثيق والحفاظ والصيانة وإعادة التأهيل للمدن التاريخية والمعالم والمباني الأثرية بما في ذلك المعالم المسجلة في التراث العالمي باعتبارها جميعاً مجالاً رئيسياً للتدخل.

ويتمثل الهدف العام في المساهمة بفعالية في حماية مختلف أصول الموروث الثقافي المعرضة للخطر ، وذلك من خلال الاستراتيجيات التالية :

- المساهمة في الحفاظ على المدن التاريخية الرئيسية خاصة المواقع المسجلة ضمن الموروث العالمي والمواقع ذات الأهمية المعمارية
- توسيع القدرة الفنية الوطنية الاحترافية والإدارية في مستويات مختلفة لحماية الموروث الثقافي
- المساعدة في تأسيس قوائم لأصول المورث الثقافي في البلد
- إنقاذ المواقع والمعالم الهامة والأكثر تعرضاً للمخاطر (نظراً لكثرة وتنوع الأصول المهددة)، وكذا
- استكشاف إمكانية خلق فرص لزيادة الدخل تستند على الموروث الثقافي (منافع اقتصادية).

ويؤكد قطاع الموروث الثقافي على تحقيق أعلى جودة ممكنة للتدخلات من خلال الاستفادة من الخبرات المحلية والوطنية والإقليمية وحتى الدولية (عند الضرورة)

وتنفذ المشاريع على الأغلب باستخدام آلية الإدارة الميدانية، حيث يقوم الصندوق بتفويض مسؤوليات تنفيذية (مالية وإدارية) تتولاها فرق تنفيذية خاصة تحت ضوابط ملائمة من النواحي الفنية والإدارية والمالية والتعاقدية تعرض على المدير التنفيذي، كما هو موضح في دليل هذه الآلية التنفيذية التي يمكن استخدامها حينما لا يكون اتباع أسلوب المفاوضات محققاً للغرض من التدخل. كما يمكن استخدام هذه الآلية التنفيذ في قطاعات أخرى لنفس السبب.

7.4 التدريب والدعم المؤسسي

يركز القطاعان على الدعم المؤسسي وبناء القدرات للمؤسسات الحكومية والسلطات المحلية والتجمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص (أفراد من ضمنهم شباب حديثو التخرج ومقاولون صغار). ويتم التركيز على تطوير الموارد البشرية والمؤسسية وكذا تعزيز الأنظمة . وضمن القطاعين يحرص الصندوق على إنجاز الأهداف العامة التالية:

- المساهمة في استدامة مشاريع الصندوق (برنامج المجتمع والتنمية المحلية)
- التطوير المؤسسي ورفع قدرات شركاء الصندوق الذين تتوافق أنشطتهم مع تدخلات أو توجهات الصندوق.
- تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز المشاركة المجتمعية، إلى جانب دمج المرأة في التنمية .

- مساعدة الحكومة ، ممثلة بالسلطة المحلية والأجهزة التنفيذية، في تهيئة الظروف المناسبة للتنمية المحلية ، وكذا تبني وسائل ملائمة لتحقيق التنمية المستدامة.
- تأسيس وتنمية التكوينات المجتمعية التي تساعد السلطة المحلية في جهودها التنموية ، بالتركيز على إمكانية الاستخدام الأمثل للموارد المحلية المتاحة.
- تحسين وتطوير الموارد البشرية المتعلقة بأهداف وتدخلات الصندوق.

4. 8 قطاع الزراعة

يهدف قطاع الزراعة في الصندوق إلى زيادة إنتاجية ودخل المزارعين الفقراء من خلال أنشطتهم الزراعية لتمكينهم من تحديث وتنويع إنتاجهم الزراعي والحيواني وكذا نظم التسويق والمعالجة. ويلزم أن يكون التركيز على تعزيز الاستخدام العقلاني للتربة والمياه بصفتها موارد طبيعية نادرة ، وذلك من خلال إدارة تجميع المياه ، والأعمال الواقية من الفيضانات ، وتحسين نظم الري التقليدية والحفاظ على المياه الجوفية ، والمحاصيل عالية القيمة الخ

4. 9 قطاع الطرق الريفية

في هذا القطاع يهدف الصندوق إلى تأهيل وتحسين الطرق الريفية التي تهدف إلى تقليل زمن وصول سكان المناطق النائية إلى الخدمات الأساسية والأسواق، وخلق فرص عمل في أوساط المجتمعات المستهدفة. وتتمثل سياسة الصندوق في هذا القطاع بدعم أشغال الطرق التي يمكن أن تسمح بالمرور طوال العام. ويعني ذلك تدابير تحد بشكل دائم من العوائق وانجراف أسطح الطرق والمنحدرات. ومثل هذه السياسة تحافظ على تدني تكلفة صيانة الطرق وتجعل المستفيدين قادرين على إدارتها مالياً. ويجب أن يتم التركيز على تحسين قدرات المجتمعات رجالاً ونساء لصيانة وإدارة الطرق الخاصة بهم.

4. 10 الأشغال كثيفة العمالة

يهدف هذا البرنامج إلى إيجاد فرص عمل قصيرة الأجل في المناطق الحضرية والريفية للعمالة غير الماهرة وشبه الماهرة/الماهرة جزئياً أو غير الماهرة من خلال تنفيذ مشاريع البنى التحتية المطلوبة. أينما أمكن، ويسعى البرنامج الى إحداث أثر طويل الأمد لتحسين الظروف المعيشية ، وتخفيف العوز ومساعدة المجتمعات الريفية الفقيرة في الأوقات الحرجة. ويجب أن تلجأ التدخلات إلى طرق تنفيذ سهلة الاستهداف للسماح بزيادة التغطية والتوسع لتحقيق أكبر قدر ممكن من المساهمة في مواجهة الفقر في البلد والتخفيف من البطالة وتفعيل استراتيجيات الأمن الغذائي. كما يلزم أن يركز البرنامج على دور المجتمعات المستفيدة والشركاء الآخرين ، خاصة السلطات المحلية. وتعطى الأولوية للتدخلات التي تمثل الاهتمام العام للمجتمعات المستفيدة ، مع إعطاء عناية إضافية لقضايا النوع الاجتماعي والبيئة .

وتشمل المشاريع لهذا البرنامج رصف شوارع الأحياء الضيقة والفقيرة وإدارة وحماية وتحسين الطرق الريفية القائمة وحصاد المياه وحماية المدرجات والحفاظ على التربة وحماية الأراضي الزراعية وإدارة المساقط المائية .

4. 11 تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر

تتمثل أهداف هذا البرنامج في تنمية القدرة المحلية وتوفير خدمات مالية وغير مالية للمنشآت الصغيرة والأصغر عبر وسطاء قادرين على توفير خدمات للفئات المستهدفة. ويتوقع أن تمثل النساء الفقيرات نسبة هامة من المجموعة المستهدفة. والهدف من ذلك هو المساهمة في زيادة مشاركتهن الاقتصادية وخلق فرص عمل و التخفيف من الفقر. ولتحقيق هذه الأهداف يقدم الصندوق الدعم المالي والفني الضروري لتأسيس مؤسسات مستدامة للتمويل الأصغر بالتعاون مع المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المالية .

ومن جانب آخر يسهل البرنامج توفير الخدمات غير المالية التي تهدف إلى تحسين نوعية وكمية الإنتاج والتسويق وإحياء الأعمال الحرفية والمهارات التقليدية والتدريب العملي للمهن المختلفة والمهارات التي يزاولها الفقراء، هذه الخدمات تقدم عبر المنظمات غير الحكومية والجمعيات المهنية، إلى جانب المنظمات الأخرى. ولهذه الخدمات تأثير مباشر على خلق مصادر جديدة للدخل للفقراء وتحسين الربحية لأنشطتهم القائمة.

أ (الخدمات المالية

لا يقوم الصندوق بالإقراض المباشر لأصحاب المشروعات الصغيرة والأصغر ولكنه يستخدم وسطاء ماليين (منظمات غير حكومية، مؤسسات، شركات ومصارف). وهذه المنظمات تتمتع بوضع أفضل لقياس ميزة المقترض كما تمتلك فهماً أفضل للمخاطرة المالية.

ب) الخدمات غير المالية

وكما هو الحال بالنسبة للخدمات المالية ، فإن الصندوق لا يقدم خدماته غير المالية مباشرة للمستفيدين ولكنه يعمل من خلال وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وهي منظمة أسسها الصندوق لهذا الغرض حيث تقوم بدعم المنظمات غير الحكومية ، والمؤسسات المهنية والمنظمات الأخرى التي تنشط في هذا المجال ، والتي بدورها تتولى تقديم الخدمات غير المالية لأصحاب المنشآت الصغيرة . وهذه المنظمات تكون في وضع أفضل يسمح لها بتقييم احتياجات المستفيدين ، ولديها فهم أفضل لنوعية الأنشطة المزاولة وظروف السوق في مناطقها.

ج) تهيئة البيئة الملائمة

يركز الصندوق على المساعدة في إيجاد اللوائح والتشريعات ذات العلاقة بتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر كالإستراتيجية الوطنية لتنمية المنشآت الصغيرة والأصغر وقانون بنوك التمويل الأصغر .. الخ.

الفصل الخامس: الأهلية العامة ومعايير اختيار المشاريع

هذا الفصل يعرض معايير الأهلية العامة للمشاريع المدعومة من الصندوق . والغرض من مثل هذه المعايير هو ضمان الاستخدام الأمثل للموارد من خلال تمويل المشاريع ذات الاستهداف الجيد والكلفة الفعالة.

1.5.5 معايير الاختيار

- مشاريع التنمية المحلية يلزم أن تخدم السكان المستهدفين. ويجب أن تلبي المشاريع الاحتياجات الأساسية وفقاً لحالة الفقر والاحتياج للخدمات الأساسية، مع إعطاء الأولوية للمجتمعات الأكثر فقراً، وأن تكون نابعة من أفكار صاغتها الفئات المجتمعية أو برزت من خلال المؤشرات الوطنية للاحتياجات القطاعية. ويتطلب ذلك التزاماً حازماً بالمشاركة والمساهمة الفاعلة من قبل المستفيدين.
- يلزم أن تكون المقترحات ملائمة فنياً ومقبولة مالياً ومبررة اجتماعياً: يجب أن تعرض المشاريع مزايا اجتماعية واضحة تبرر استثماراتها وتكاليفها ، في الوقت الذي يجب أن تكون فيه المشاريع الإنتاجية مجدية مالياً واقتصادياً.
- يجب أن يكون لدى المجتمع التزام واضح لتشغيل وصيانة المشاريع بعد إنجازها حيثما ينطبق ذلك. كما يجب أن تتضمن اتفاقيات المشاريع شروطاً واضحة لتوفير جميع المكونات (مالياً ومؤسسياً) لضمان التشغيل والصيانة المستقبلية للمشاريع مع توفير التدريب لتشكيل وتعزيز قدرة لجان المستخدمين وفق الاحتياج.

ويجب أن تكون الأولوية لما يلي :

- مشاريع البنية التحتية التي يمكن إنجازها من خلال تقنيات معتمدة على العمالة والزيادة في أقصى قدر ممكن من استخدام المواد المحلية أو المشاريع التي تحقق فرص عمالة دائمة.
- المشاريع التي تعود بالنفع على الفئات ذات الاحتياجات الخاصة : الأشخاص ذوي الإعاقة، الأطفال والنساء في ظروف صعبة، والفئات الأولى بالرعاية اجتماعياً، وتعزيز دمجهم في المجتمع ومشاركتهم الفاعلة فيه.
- المشاريع التي تساهم في التطوير التنظيمي أو الفني أو الاجتماعي لشركاء الصندوق.
- مشاريع المناطق الأكثر فقراً ونأياً.
- مشاريع المناطق التي لم تستغل مخصصاتها بشكل كافٍ مقارنةً ببقية المناطق.

2.5 معايير الرفض

المشاريع التي لا تتمتع بالاستدامة، ضعيفة الاستهداف، لها تأثير سلبي اجتماعي و / أو بيئي مهم أو تتدرج خارج مسؤوليات الصندوق، سوف يتم رفضها، مثل:

- أنشطة غير مستدامة، مثل المشاريع التي تحتوي فقط على صيانة البنية التحتية وتقع في إطار مسؤولية الوزارات المعنية والسلطات المحلية ، مع استثناء الأنشطة الخاصة بترميم مشاريع تم إنجازها بتمويل من الصندوق والتي تشرف عليها المجتمعات المستفيدة ولكنها تحتاج إلى مساعدة فنية ومالية محدودة خلال السنوات الأولى من التشغيل .
- المشاريع التي تتضمن مكونات يصعب تشغيلها (كثيرة التعقيد).
- المشاريع التي يمكن تنفيذها فقط من خلال استعمال معدات ثقيلة لتحريك التربة أو المشاريع ذات الميكنة العالية.
- المشاريع التي لا يمكن صيانتها من قبل المجتمعات نفسها أو من قبل الجهات ذات العلاقة.
- المشاريع التي تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى إعادة توطين أي فرد من السكان المحليين.
- المشاريع التي شطبت من برامج الاستثمار العامة لأسباب وجيهة أو المشاريع التي تتناقض مع السياسات القطاعية الوطنية.
- المشاريع التي تم اقتراحها للتنفيذ على أراض متنازع عليها.
- المشاريع على مواقع ذات أهمية ثقافية أو أثرية أو دينية.
- المشاريع المحتملة للتنفيذ من قبل جهات أخرى.
- استكمال المشاريع أو التدخلات التي لها علاقات تعاقدية سابقة غير محسومة .
- المشاريع المقترحة من قبل أي كيان أو مجتمع لم يف بالتزامه للصندوق في تدخلات سابقة .
- المشاريع التي لا تُلبي حقوق الإنسان والأطفال

الجدول أدناه يوضح مؤشرات وعوامل قطاعية محددة يلزم أخذها بعين الاعتبار عند فرز مقترحات المشاريع.

جدول 5.1 مؤشرات قطاعية تقييمية محددة

القطاع	مؤشرات قطاعية استرشادية
الطرق	- مستوى الفقر لمنطقة المشروع - عدد السكان منتفعون (مباشر وغير مباشر) - المنفعة الاقتصادية المحتملة - الوصول إلى البنية التحتية : (تموين المياه ، التعليم ، الصحة)

	<ul style="list-style-type: none"> - البعد - العلاقة بشبكة الطرق واحتمال توسيعها - تكلفة الفرد/نوع الأرض/ الوسائل المتوفرة للنقل/ الطول
التعليم	عدد الطلاب/الطالبات في الصف الواحد في المناطق الحضرية / الريفية
الصحة	توفر الكادر الضروري توفر الحد الأدنى من الخدمات الصحية
الماء للاستخدام المنزلي	<ul style="list-style-type: none"> - تغطية الماء - تكلفة الفرد
الموروث الثقافي	<ul style="list-style-type: none"> - القيمة الأثرية، الجمالية، التاريخية - درجة عالية من التهديد - المحتوى التدريبي - خلق وظائف - الجذب السياحي
الإصحاح البيئي	<ul style="list-style-type: none"> تكلفة الفرد درجة السكان
الزراعة	<p>الأولوية:</p> <p>التركيز على الأسر لتحسين وتنويع الزراعة والإنتاج الحيواني ، معالجة النظم والتسويق وحماية الممتلكات : التربة ، الماء ، الأرض ، البذور والحيوانات . تمكين المجتمعات الريفية للتنظيم والمشاركة ، كسب منفعة من التخطيط التتموي المستند على المجتمع . تحسين الوصول إلى الخدمات العامة والخاصة وكذا أسواق المدخلات والمخرجات</p>

5.3 مساهمة المجتمع وبناء رأس المال الاجتماعي

استدامة المشاريع مرتبطة بقوة بشعور المجتمعات المستفيدة بملاكيتها ويتطلب ذلك مساهمة فعالة في تكلفة وتصميم وتنفيذ وتشغيل المشاريع. وبالنسبة لتدخلات الصندوق فتعرف مساهمة المستفيدين بأنها عملية مساهمة أعضاء المجتمع ، بمحض إرادتهم ، ولمجتمعهم، ولتعزيز إمكانياتهم في صنع واستغلال الفرص التي تقود إلى

تطوير ظروفهم المعيشية . وتعتمد هذه المساهمة على رؤيتهم المتعلقة بالموارد المحلية المتاحة بما في ذلك الأرض والعمالة ، والمواد المحلية والوقت والجهود الداعمة . ويجب تحاشي المساهمة النقدية بالقدر الممكن وإذا كان تحاشيها غير ممكن فيلزم مراقبتها عن كثب.

ويجب أن تكون مساهمة المجتمع بقدر كاف مع تحاشي الضغط على الموارد المحدودة التي تكون المجتمعات الفقيرة في أشد الحاجة لها. وفي الحالات التي يساهم فيها طرف ثالث، فإن مثل هذه المساهمة في التمويل يجب أن لا تكون بديلة لمساهمة المجتمع.

وتحديد وتطبيق النسبة المئوية قد يعتمد على ما يلي:

- طبيعة التدخل
- درجة الفقر
- القواعد التقليدية المتعارف عليها في أوساط المستفيدين

ويبين الجدول التالي مساهمة المستفيدين التقديرية في القطاعات الرئيسية

جدول (5.1) مؤشرات مساهمة المستفيدين في القطاعات الرئيسية

المساهمة المستفيدين	القطاع الفرعي	القطاع الرئيسي
5% من تكلفة الأعمال الإنشائية	مشاريع حصاد مياه الأمطار والمياه بأنابيب	المياه
يوفر الصندوق مادة الإسمنت، الحديد، الأنابيب، ومواد التغطية ويقوم المجتمع بتوفير المواد الأخرى إضافة إلى العمالة	حصاد المياه من الاسقف (السقايات الخاصة)	
5% من تكلفة الأعمال الإنشائية، ويوفرها المجتمع من خلال تنفيذ بعض الأعمال، العمالة، مواد متوفرة محلياً وبحسب ما يقدره الصندوق.	الطرق الريفية	الطرق
5% وتكون مساهمة عينية، أو توفير عمالة، أو مساهمة نقدية	تطوير البنية التحتية	التعليم
5% وتكون مساهمة عينية، أو توفير عمالة، أو مساهمة نقدية	مشاريع الصحة	الصحة
0%	تدريب العاملين في المجال الصحي	
0%		الفئات ذات الاحتياجات الخاصة
من تكلفة الأعمال الإنشائية	إدارة المياه العادمة إدارة المخلفات الصلبة	الصرف الصحي
يساهم المجتمع من خلال تنفيذ بعض الأعمال، العمالة، مواد متوفرة محلياً وبحسب نوع المشروع وما يقدره الصندوق.	الزراعة	الزراعة

لا يوجد	معايير الاختيار - القيمة التاريخية Aesthetic value - - الفرادة - مكون العمالة وبناء القدرات - الاستخدام	الموروث الثقافي
---------	--	-----------------

الباب السادس: السياسات والإجراءات المالية والتعاقدية المتعلقة بالمشاريع

6.1 السياسات والإجراءات المالية

تتمثل أهم السياسات فيما يلي :-

§ الأساس المحاسبي في القيد :

- يتبع الصندوق الأساس النقدي في تسجيل المعاملات المالية ، الذي بمقتضاه يتم الاعتراف بالموارد عند الإستلام النقدي والاعتراف بالنفقات عند الصرف الفعلي.

§ العملات الأجنبية:

- يقوم الصندوق بقيد معاملاته بالريال اليمني، و تقييد المعاملات التي تتم بعملات أجنبية بسعر الصرف السائد في تاريخ المعاملة، ويتم إعادة تقييم أرصدة الأموال بالعملات الأجنبية كما في تاريخ إعداد البيان المالي ، وفقاً لأسعار الصرف السائدة في ذلك التاريخ ، ويتم إدراج إرباح أو خسائر إعادة التقييم في بيان الموارد والإستخدامات.

§ السجلات المحاسبية:

- يحتفظ الصندوق بسجلات محاسبية بالريال اليمني، وأخرى مقابله لها بالعملات الأجنبية .

§ البيان المالي :

- يعتمد الصندوق على قائمة مصادر واستخدامات الأموال كبيان مالي لإظهار نتيجة نشاطه خلال فترة مالية محددة ، ويصدر هذا البيان على مستوى الصندوق بالريال اليمني ، وعلى مستوى المانحين - كل على حده - بعملات الممولين .

§ السياسات الماليه:

- يفتح حساب بنكي لكل اتفاقية تمويل على حده، في احد البنوك التجاريه المعتمده داخل الجمهوريه اليمنيه، وتوزع تلك الحسابات على البنوك المختلفه، بغية تقليل المخاطر.
- تحسب فائدة دائنه على أرصدة الحسابات الجاريه والودائع لأموال المانحين، تضاف الى ارصدة تلك الحسابات، وتستخدم لتنفيذ المشاريع ذات العلاقه.
- توزع مشاريع الصندوق على المانحين عبر نظام MIS، دون تجزئه للمشروع الواحد على أكثر من مانح.
- غير أنه يمكن - باتفاق المانحين- ، الإشتراك في التنفيذ ضمن اجراءات الصندوق الماليه، المحدده سلفاً.
- ينتهج الصندوق المركزيه في الصرف على المشاريع، مستعيناً بنظام آلي مرتبط بشبكة بين الإدارة والفروع.

- وتخول الفروع بالصرف فقط على نفقات المتابعه والإشراف والإداره.
- يتم الصرف بعملة الممول على المشاريع الخاصه به، كما يمكن الصرف عليها بالريال اليمني.
- يغطي أي عجز في التمويل الأجنبي الخاص بالمشاريع، من مساهمة الحكومه.

§ الرقابة والتدقيق.

- تطبق أسس الرقابه الداخليه على جميع العمليات الماليه داخل الصندوق، من خلال تحديد الإختصاصات، واعطاء الصلاحيات، في اطار نظم ماليه موثقه، ودوره مستنديه محدده، والاعتماد في العمل على مبدأ (كتابة البيانات مره واحده) باستخدام الكمبيوتر.
- تخضع العمليات الماليه للصندوق، وجميع البيانات الماليه الصادره عنه للتدقيق السنوي، من قبل مراجع خارجي معتمد، ومعترف به دولياً، ومقبول من المانحين وبحسب ما تنص عليه اتفاقيات التمويل معهم، كما تخضع تلك العمليات للمراجعة الداخليه.

2.6 آليات التعاقدات (التوريدات)

مالم تنص اتفاقيات التمويل (قرض/ منحه) على خلاف ذلك تتم إجراءات توريد البضائع والأعمال المدنية والخدمات الاستشارية بحسب ما هو محدد في هذا الدليل من إجراءات وما هو مفصل في إرشادات التعاقدات. يتناول هذا الفصل خلاصة الإجراءات المختلفه التي يستخدمها الصندوق لغرض إبرام مختلف أنواع العقود:.

- عقود الأعمال المدنية
- عقود المجتمعات المحليه (التعاقدات المجتمعيه)
- عقود البضائع
- عقود الخدمات الاستشاريه
- عقود الخدمات غير الاستشاريه

مسؤوليات الوحدات الإدارية بمختلف مستوياتها فيما يتعلق بالتوريدات (التعاقدات):
تعتبر وحدة التعاقدات مسؤله بصوره اجماليه عن إدارة التوريدات أو التعاقدات، يتم تفويض المسؤوليات و الصلاحيات فيما يخص إجراءات التعاقدات (التوريدات) بقرار يصدره المدير التنفيذي بحسب ما تقضيه الضرورة العمليه.

الاعتبارات العامه:

الهدف من إجراءات الصندوق التعاقدية هو ضمان استخدام الموارد لاغراض التنمية المحدده للتمويل مع الأخذ بعين الاعتبار الاقتصاد و الكفاءه دون التأثير بالاعتبارات السياسيه أو غير الاقتصاديه، الاجراءات

التعاقدية المفصلة يجب أن تضمن تحقيق هذا الغرض، وينطبق هذا المبدأ على المشاريع التي تنفذ بواسطة الصندوق أو أي من الجهات الكفيلة¹ بتمويل جزئي أو كلي منه. ومن الناحية العملية تطبيق قواعد وإجراءات تعاقدية محددة لاي مشروع يعتمد على الظروف المحيطة به.

وعموماً هناك أربعة اعتبارات تحكم متطلبات الصندوق وهي :-

- أ) الحاجة لضمان أن المنح والقروض التي يديرها " الصندوق " وشركاءه في التنمية تقتصر في استخدامهما على الأغراض التي منحت لأجلها، وذلك بإيلاء العناية الكافية لجوانب الاقتصاد والكفاءة والشفافية في الأمور التعاقدية تبعاً للشروط المتفق عليها مع الجهات المانحة.
- ب) يهتم الصندوق بتقديم نفس المعلومات لجميع المؤهلين من المتقدمين بعطاءات و توفير فرص متساوية في التنافس على توريد البضائع والأعمال المدنية وتقديم الخدمات الاستشارية.
- ج) اهتمام الصندوق بتشجيع تنمية التعاقدات المحلية والشركات المصنعة داخل البلاد.
- د) الترويج للمشاركة الفاعلة في المجتمعات المحلية والمنظمات غير حكومية لتنفيذ المشروعات.

المنافسة العامة أو المفتوحة هي الأساس لتعاقد جيد. حيث أن المناقصات الدولية التنافسية ICB والمناقصات الوطنية التنافسية NCB هما أفضل الطرق، و لكن حينما لا تكون تلك الأنواع من المناقصات هي الأنسب للتوريدات (التعاقدات)، فهناك طرق أخرى يمكن استخدامها. هذه الطرق موضحة أدناه وكذلك الظروف الأنسب التي في ظلها يمكن تطبيق تلك الطرق.

سياسة الصندوق تتطلب دائماً أن يراعى جميع العاملين به و المتقدمين بعطاءات و الموردين و المقاولين ومقاولي الباطن أقصى معايير المبادئ والأخلاق عند إجراءات التعاقد وتنفيذ العقود لتفادي حدوث أي فساد أو احتيال و تطبيقاً لهذه السياسة وضعت التعريفات المحددة التالية:-

1. "الممارسة الفاسدة": تعني عرض أو إعطاء أو قبول أو طلب أي شيء ذي قيمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، للتأثير على إجراءات طرف آخر بصورة غير لائقة.
2. "الممارسة الاحتيالية": تعني أي تصرف أو تقصير، ويشمل ذلك تقديم أي معلومات أو بيانات غير صحيحة، من شأنها، على نحو متعمد أو بطريقة الإهمال، تضليل أو محاولة تضليل، طرف ما للحصول على مزية مالية أو أية مزايا أخرى أو للتهرب من الوفاء بالتزام ما.
3. "ممارسة تواطؤية": تعني أي ترتيب بين طرفين أو أكثر بغرض تحقيق هدف غير مشروع، ويشمل ذلك التأثير في إجراءات طرف آخر بصورة غير مشروعة.
4. "ممارسة قهرية": تعني عرقلة أو تهديد أو إلحاق الضرر بأي طرف أو ممتلكاته، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، للتأثير في إجراءاته بصورة غير لائقة.

¹ الجهة الكفيلة هي أية جهة يسند إليها الصندوق (بموجب اتفاقية) مسؤولية تنفيذ مشروع ما جزئياً أو كلياً سواء كانت منظمة حكومية أو غير حكومية، أو لجنة مجتمعية، أو سلطة محلية، أو منظمة دولية ذات علاقة أو فريق عمل أنشأه الصندوق للتنفيذ.

5. "الممارسة المعرّقة" تعني:

التخلص المتعمد من أي دليل، يمثل أهمية جوهرية في سير التحقيقات، أو تزويره أو تغييره أو إخفائه، أو الإدلاء ببيانات كاذبة للمحققين لعرقلة سير أي تحقيق يجري بشأن أية ادعاءات بوجود ممارسات فساد أو احتيال أو إكراه أو تواطؤ، و/أو تهديد أي طرف أو إيدائه أو إرهابه لمنعه من الإفصاح عن المعلومات التي لديه بشأن الموضوعات المرتبطة بالتحقيق، أو لمنعه من متابعة التحقيق .

يرفض إي مقترح ترسيه إذا ما ثبت أن من يوصى بإرساء العطاء عليه قد استخدم بطريق مباشر أو غير مباشر من خلال عميل، متورط في أعمال رشوة أو احتيال أو تواطؤ أو ممارسات إكراهية أو معوقة عند تقدمه للتنافس لنيل العقد محل هذه المناقصة .

6.2.1 أدوات التعاقدات في الصندوق²

للصندوق أدوات لتسهيل إجراءات التعاقدات تشمل:-

- 1 الأدلة التعاقدية: تشمل الإرشادات التفصيلية الخاصة بالصندوق الإجتماعي المتعلقة بالبضائع والأشغال والخدمات الاستشارية.
- 2 قاعدة بيانات الاستشاريين : وتوفر قائمة الاستشاريين معلومات عن خبراتهم، وكوادرهم، ومعلومات مرجعية. يتم تحديث القائمة بانتظام.
- 3 سجل مرجعي لوحدات الأسعار تحتوي على معلومات عن وحدات اسعار البضائع والأشغال والخدمات. " يتم تحديثه بانتظام "
- 4 قاعدة بيانات:أية معلومة حول المقاولين والموردين يمكن استخلاصها من قاعدة بيانات الصندوق. البيانات يتم تحديثها بانتظام.

6.2.2 توريدات الأعمال المدنية و البضائع

6.2.2.1 أنواع و تعريفات طرق التعاقدات (التوريدات) :-

يستخدم الصندوق طرق التوريد التالية :-

(أ) المناقصات التنافسه الدولية (ICB):-

المناقصات التنافسية الدولية تتم بحسب طبيعة البنود أو الاصناف والنوعيه التي تتضمنها و تشملها العملية. تستند هذه المناقصات إلى مبادئ التنافس العلني السليم، وشفافيه الإجراءات. التعامل المتساوي مع المتقدمين بحسب المعايير المعلنة. المناقصة التنافسية الدولية تمنح جميع المتقدمين ذوي الأهلية الفرصة للمشاركة في التقدم للخدمات المطلوبة. تتطلب إجراءات المناقصات الدولية

² لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى القسم الخاص بالمبادئ الأساسية التي تتضمن مصفوفة المسؤوليات والذي يعتبر جزء من دليل التعاقدات

التنافسيه الاعلان المناسب في حينه لمتطلبات الخدمات موجه لجميع المتقدمين المحتملين ذو الاهليه داخل اليمن و خارجه. ينشر الإعلان في جريدة الامم المتحدة (Development Business) و/أو أي وسائل إعلان دولية ملائمة، وفي الموقع الإلكتروني للصندوق لمدة ستة اسابيع على الأقل قبل تقديم العطاءات .

العقود للاشغال والبضائع القائمة على اسس المناقصات الدولية قد تشمل التأهيل المسبق.

ب) المناقصات التنافسيه الوطنية (NCB):-

بصفة عامه تطبق المبادئ الخاصة بالمناقصات الدولية ايضاً على المناقصات التنافسيه الوطنية باستثناء الإعلان الذي يقتصر نشره على الجرائد الوطنية واسعة الإنتشار. المتعهدون (المقاولون أو الموردون) الأجانب ذوي الاهليه (غير اليمنيين) يحق لهم المشاركة. المناقصات التنافسيه الوطنية هي الأكثر شيوعاً و استخداماً بالنسبة لمشاريع الأعمال المدنية بالصندوق . وهذا الأسلوب (اسلوب NCB) هو في العادة الانسب والأكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية لتوريد البضائع والأعمال المدنية لأن المتعهدين الأجانب لايهتمون كثيراً بالمشاركه بسبب ضآلة قيمة العقود النسبييه نتيجة تشتت مواقع المشاريع جغرافياً وكثافة اليد العاملة المطلوبة و توفر البضائع في السوق المحليه إضافة إلى تندي أسعار الوحدات محلياً مقارنة بأسعار السوق الدولية.

ج) التأهيل المسبق وطلب تقديم عطاءات:-

بصفة عامة يتم اللجوء إلى إجراءات التأهيل لأغراض الأعمال (العقود) الكبيرة المعقدة أو ذات الطابع التخصصي فقط. على هذا الأساس يتم التأهيل المسبق للمقاولين ومن ثم استخلاص و تحديد القائمة المحصوره للمقاولين المؤهلين. فقط أولئك المقاولون الذين نجحوا في التأهيل وثبت أن لديهم القدرات و الموارد اللازمه المطلوبه للقيام بالأعمال المحدده يتم توجيه طلب لهم لتقديم عطاءاتهم مع الأخذ بعين الاعتبار أداءهم وخبراتهم السابقة و الامكانيات و القدرات الماليه (وضعهم المالي).

د) التسوق (الممارسة):-

هذه طريقة شراء تعتمد على مقارنة أسعار عروض تم الحصول عليها من عدد من الموردين (البائعين) للبضائع او من مقاولي الأشغال (الأعمال المدنية) لا يقل عددهم عن ثلاثة لضمان الحصول على أسعار تنافسيه. وهذه الطريقة مناسبة لشراء بضائع متوفره في رفوف البائعين أو البضائع النمطية (المعياريه) ذات المواصفات القياسييه وضيئيلة السعر، أو الأعمال (الأشغال) البسيطة غير المكلفه.

طلبات عروض السعر يجب أن تتضمن الوصف و الكمية و التوصيف وكذلك مكان التسليم وفترة التسليم أو فترة اكمال العمل. بالأمكان تقديم عروض السعر كتابياً (برسالة مع المرفقات) او بالفاكس أو بالوسائل الإلكترونية. تقييم عروض السعر مشابهة لعطاءات المناقصات العامة المفتوحة. هذا وتضمن شروط العرض المقبول في امر شراء أو عقد مبسط (عقد مختصر)

هـ) التعاقدات المجتمعية:-

التعاقدات المجتمعية تعني التعاقد من قبل المجتمع أو بالنيابة عنه للتوريد أو التنفيذ. تحت هذه الطريقة يقوم الصندوق بتوفير التمويل مباشرة للمجتمعات المسؤولة عن إدارة تنفيذ المشروع أو المشاريع. هذه التعاقدات المجتمعية يجب ان تنفذ من قبل المجتمعات المؤهلة بحسب السياسات والإجراءات المبسطة المبينه في " دليل الصندوق الإجتماعي الخاص بالتعاقدات المجتمعية " .

و) التعاقدات (التوريدات) بواسطة هيئات الأمم المتحدة:-

هناك حالات يكون فيها الشراء (أو التعاقد) المباشر ملائماً مع الهيئات أو الوكالات التابعة للأمم المتحدة مثل (UNICIF) أو (UNOPS). بصفتهم موردين طبقاً لاجراءاتهم قد يكونون الأكثر (ملائمة) لتوريد (شراء) (أ) كميات صغيرة من البضائع الجاهزة لديهم. (ب) المنتجات التخصيصيه في حالة محدودية عدد الموردين.

ز) التعاقد أو الشراء المباشر:-

التعاقد المباشر يعني التعاقد دون منافسة (مع مصدر واحد) وقد يكون طريقة مناسبة وفقاً للظروف التالية:

(أ) العقد القائم للسلع أو الأشغال، الذي تم إرساؤه بطريقه تنافسية، يمكن تمديده ليشمل سلعاً أو أشغالاً إضافية ذات طبيعة مشابهة. وأنه لا فائدة ترجى من مزيد من المنافسة وأن الأسعار في العقد الممدد معقولة. وينبغي إدراج أحكام هذا التمديد، إذا اعتبر أنه محتمل الحدوث مسبقاً، في العقد الأصلي.

(ب) توحيد مواصفات المعدات أو قطع الغيار لتكون متطابقة مع المعدات الموجودة يمكن أن يبرر عمليات الشراء الإضافية من المورد الأصلي. ولتبرير عمليات الشراء هذه ينبغي أن تكون المعدات الأصلية مناسبة وعدد أو تكلفة البنود الجديدة أقل عموماً من العدد الموجود وأن يكون السعر معقولاً وأن تكون فوائد نوع أو مصدر آخر للمعدات تمت دراستها ورفضها.

(ج) أن تكون المعدات المطلوبة مملوكة من قبل مصدر واحد ولا يمكن الحصول عليها إلا من ذلك المصدر فقط.

- (د) اشتراط المقاول المسئول عن تصميم إحدى العمليات شراء بنود حساسة من مورد معين كشرط لضمان حسن التنفيذ.
- (هـ) في حالات استثنائية، كالاستجابة لكوارث طبيعية.

6.2.2.2 الطرق والإجراءات العامة

التعاقدات (أو التوريدات) بواسطة المناقصات التنافسية الوطنية (NCB) :-
وثائق المناقصات (مستند شروط المناقصة) النمطية تشمل التالي :-

- § الدعوة لتقديم عطاءات
- § التعليمات للمتقدمين ونموذج العطاء
- § نموذج العقد
- § الشروط العامة والخاصة
- § المواصفات الفنية
- § قائمة البضائع (قائمة أو جدول بنود البضائع) ، جدول الكميات والرسومات.
- § نموذج ضمان العطاء و نموذج ضمان التنفيذ والدفعه المقدمه.
- § بنود قانونية.
- § المعايير التي سيستخدمها الصندوق لغرض تقييم العطاءات.
- § آخر موعد للتقديم أو التاريخ و الزمن و المكان المحدد لتقديم العطاءات .
- § اليوم، الزمن و المكان المحدد لفتح مظاريف العطاءات.

يتم نشر الإعلان عن المناقصة في الصحف الوطنية.

المشاركة في المناقصات مفتوحة لكل الشركات ذات الاهلية. يمنح كافة المتقدمين المحتملين المدة الملائمة لغرض إعداد و تقديم عطاءاتهم. و أي عطاء يصل بعد آخر موعد لتقديم العطاءات يجب أن يعاد إلى صاحبه مغلقاً.

يتم فتح مظاريف العطاءات من قبل لجنة فتح المظاريف في المكان و الوقت المحددين لذلك. يحق للمتقدمون او المشاركون في المناقصة الحضور أو من يُمثلهم أثناء جلسة فتح المظاريف العلنية.

خلال جلسة فتح المظاريف العلنية يتم قراءة أسماء المتقدمين والقيمة الإجمالية لكل عطاء بصوت مسموع والتأكد من وجود الضمان الابتدائي (ضمان العطاء) ويسجل ذلك مباشرة أثناء الفتح في محضر فتح المظاريف.

مالم يقرر المدير التنفيذي خلاف ذلك، لجنة التقييم الخاصة بتقييم أي عطاء يكون تشكيلها كالتالي:

- ضابط المشروع.
- ضابط التعاقدات.

- الإحصائي المناسب/الفني (العدد والتخصصات بحسب الحاجة).

تقوم لجنة دراسة تقييم العطاءات بعد جلسة فتح المظاريف بفحص محتويات كل عطاء على حدة لتحديد مدى استيفاء العطاء للمتطلبات التالية:-

- التأكد من ان العطاء مُوقع
- التأكد من عدم وجود انحرافات جوهرية تتعلق بالشروط أو المواصفات في أي من وثائق العطاءات.

○ التأكد من وجود وصحة ضمان العطاء (الضمان مستوفي للمطلوب)
تتولى لجنة التقييم عملية التقييم المفصل للعطاءات. تقوم اللجنة بمقارنة العطاءات وفحص ما إذا كانت العطاءات مستجيبة بصورة أساسية لوثائق المناقصة.
يعتبر العطاء غير مستوفٍ للشروط المطلوبة إذا كان يتضمن انحرافات جوهرية أو تحفظات كبيرة تتعلق بالشروط والمواصفات المذكورة في وثيقة المناقصة أو أي من المتطلبات الأساسية الأخرى.
إذا كان العطاء غير مستوفٍ (أو غير مُستجيب) فيجب عندئذٍ استبعاده من المقارنة.
هذا ولا يسمح لأي متقدم بتصحيح أو سحب أي من الانحرافات الجوهرية أو التحفظات الأساسية بعد فتح عطاءه.

يوقع أعضاء لجنة التقييم تقرير التقييم . إضافة إلى أمور أخرى تُذكر وتُحدد في التقرير العناصر أو المعايير التي استخدمت لغرض المقارنة (أو في عملية المقارنة والمفاضلة) ولغرض التوصية بأختيار المقاول الفائز. في الحالات التي يتعدى فيها قيمة المناقصة السقف المحدد لصلاحيات الفروع يرفع تقرير التقييم لوحدة التعاقدات من المركز الرئيسي للتحقق وتحديد الخطوات اللاحقة بحسب ما تتطلبه إتفاقية التمويل وتمديد المدير التنفيذي لذلك . فيما عدا ذلك تباشر الوحدة المعنية أو الفرع في إجراءات توقيع العقد مع المتقدم الفائز .

يمنح الصندوق العقد للمرشح الفائز الذي تقدم بالعطاء المستوفي لكافة الشروط و الأقل سعراً بعد التقييم والذي تم التأكد من أنه قادرٌ على التنفيذ ولديه الموارد الكافية لإنجاز العمل (العقد) بكفاءة.

تحت ظروف محددة يمكن للصندوق الإجتماعي منح عقد لمقاول لديه عقود يقوم بتنفيذها (أو جار تنفيذها من قِبَلِه)، وذلك خاضعٌ لتقييم يوضح مدى إمكانية وطاقة المقاول (في الوقت أو أثناء تقييم العطاءات) وإلى أي مدى وصل التنفيذ في المشاريع التي مازال جار تنفيذها وفي أي منطقة تقع هذه المشاريع (أو العقود) انظر (الوثائق النمطية للمناقصات ودليل التعاقدات) .

الأسعار المقدمة من قبل أي مقاول (أو مُتناقص) ضمن عطائه سوف تبقى ثابتة خلال فترة التنفيذ للعقد ولا يجوز تعديلها أو تغييرها. وفي حالة تجاوز فترة العقد ثمانية عشر شهراً سوف يطبق تعديل الأسعار.

لا يُبرر رفض جميع العطاءات المقدمة الا عندما تكون هذه العطاءات غير مستجيبة للمواصفات المحددة في وثيقة المناقصة أو عندما لا تكون هناك منافسة حقيقية بين المتقدمين. لا يجوز إلغاء إجراءات المناقصة ونتائجها بزمّتها واستدراج عطاءات جديدة على اساس أو استناداً إلى نفس المواصفات بهدف الحصول على أسعار جديدة منخفضة إلاّ عندما يكون العطاء الوحيد المستوفي يتعدى سعره المقيم التكلفة التقديرية المحدثة بنسبة كبيرة.

عند ضرورة إعادة المناقصة ومالم يقرر المدير التنفيذي خلاف ذلك يجب أولاً اخذ رأي ومشورة وحدة التعاقدات في المركز الرئيسي بهدف فحص ودراسة الأسباب والمبررات التي تستوجب الإلغاء والإعادة، حيث يتولى المعنيون بالأمر دراسة إمكانية مراجعة المواصفات (إذا لزم) أو يقترحون تعديلات في مكونات المشروع قبل الموافقة على إعادة طلب عطاءات جديدة. عند الاتفاق على إعادة المناقصة يتم أولاً إلغاء نتائج المناقصة الأصلية وبعدها تبدأ عملية إعادة المناقصة .

6.2.2.3 تعاقدات (توريدات) الأعمال المدنية باستخدام التأهيل المسبق والدعوة لتقديم العطاءات

عندما يكون التأهيل المسبق مطلوباً أو مشروطاً عندئذ تتخذ الخطوات التالية:-
الخطوة الأولى:-

تُعد وثيقة التأهيل المسبق المطلوبه لتنفيذ الأنشطة المحدده للمشروع وسوف تتضمن وثيقة التأهيل المسبق النمطية أو غيرها، بصفه عامه الأجزاء التالية (التي قد تحتوي على بعض أو كل التفاصيل المذكوره بناء على حاله المحدده):-

الجزء (I) :- إجراءات التأهيل المسبق

القسم (I) :- الارشادات للمتقدمين

القسم (ii) :-قائمة بيانات التأهيل المسبق

القسم (iii) :- متطلبات ومعايير التأهيل المسبق

القسم (iv) :- نماذج التقديم

القسم (v) :- البلدان ذات الأهلية

فيما يلي شرح مُبسط لما يشتمله كل قسم من الأقسام المذكوره أعلاه،

القسم (I) الإرشادات للمتقدمين :-

بالإضافة إلى الاشتراطات العامه هذا القسم سوف يفصل الشروط والمتطلبات التي يلزم اتباعها من قبل المتقدم المحتمل مثل:

أ) كيفية إعداد طلب التأهيل المسبق

ب) شروط تقديم طلب التأهيل المسبق

ت) اسلوب وإجراءات التقييم

ث) تقييم الطلبات والتأهيل المسبق للمتقدمين

القسم (ii) :- قائمة بيانات التأهيل المسبق

يشمل هذا القسم الشروط، المعلومات أو البيانات المتعلقة بالتأهيل المسبق المحدد. الشروط المذكورة هنا تشير إلى الفقرات المختلفة في الإرشادات الموجهة للمتقدمين المحتملين وسوف تعدل، تفصل أو تكمل.... الخ بحسب ما تنطبق المعلومات التي يتضمنها القسم (I).

القسم (iii) :- معايير التأهيل والمتطلبات

هذا القسم سوف يشمل كل الطرق، المعايير والمتطلبات التي تستخدم في تقييم طلبات التأهيل المسبق وبالتحديد سوف يشمل الأهلية، تاريخ عدم تنفيذ العقود، الوضع المالي والخبرة.

القسم (iv) :- نماذج التقديم أو الطلب

يحتوي هذا القسم على كل أنواع النماذج الخاصة بالمعلومات التي يجب أن يقدمها صاحب الطلب والتي تتعلق بكل الشروط المذكورة تحت القسم (iii) (بما في ذلك نموذج تقديم أو رفع الطلب، نموذج المعلومات عن المتقدم، نموذج معلومات عن كل طرف.... الخ).

القسم (v) :- البلدان ذات الأهلية

الجزء (2) :- الأشغال من هذا الجزء (الأعمال) والأنشطة المطلوب تنفيذها :-

متطلبات الأنشطة والأعمال المحددة سوف تتضمن نطاق العمل (الوصف، فترة التنفيذ أو الانجاز، معلومات عن الموقع والبيانات الأخرى).

الخطوة الثانية :-

الاعلان (أو الدعوة للتأهيل المسبق) ينشر في صحيفة وطنية، وفي إحدى النشرات الدولية واسعة الانتشار. الدعوة للتأهيل المسبق وتوفر المعلومات الضرورية التي تمكن المتقدمين المحتملين من اتخاذ قرار المشاركة. إذا كانت هناك حاجة يذكر هنا أيضاً أية متطلبات متخصصة تتعلق بالتأهيل المسبق التي لها أهمية في التأهيل.

الخطوة الثالثة :-

فقط أولئك المتقدمين الذين ثبت تأهيلهم وذو أهلية بحسب نتائج التقييم سوف يطلب منهم تقديم عطاءاتهم.

بمعنى آخر فقط المتقدمين الذين استوفوا معايير التأهيل المسبق سوف تتم دعوتهم لتقديم عطاءات. بقية الخطوات تتم بصورة مماثلة لخطوات المناقصة الوطنية (إستلام العطاءات، فتح المظاريف، تقييم العطاءات،..... الخ).

وفي جميع الحالات يجب المحافظة على السرية خلال عملية تقييم العطاءات حتى إرساء العقد. بعدها يتم إشعار المشاركين الذين لم ينجحوا بالنتيجة ومن هو الفائز.

6.2.2.4 توريد (عقود) الأعمال المدنية عن طريق التعاقدات المجتمعية.

في المشاريع التي يستخدم فيها التعاقدات المجتمعية يتم التعاقد مع المقاولين وشراء المواد واستئجار المعدات والنقل واليد العاملة الماهرة من قبل المجتمعات ذاتها. تقرر الجهة المستفيدة (المجتمع) أولاً أي جزء من المشروع أو الأعمال التي ستفعلها بنفسها (من خلال استخدام اليد العاملة الماهرة المحلية وشراء المواد) وأي جزء سوف يُفعل من قبل المقاولين الصغار وبطريقة التسوق أو التبضع المحلي (الممارسة) . يمكن الرجوع إلى دليل (آلية) التعاقدات المجتمعية المتعلقة بهذا الأمر .

6.2.2.5 إدارة العقود ومتابعة تنفيذها

مصطلح إدارة العقد هنا يعني المتابعة والأشراف على تنفيذ مختلف أنواع العقود بحسب الشروط المنقح عليها. ويستخدم لهذا الغرض وثائق نمطية تحدث بانتظام وتحدد الأدوات، الوسائل، المعايير، الامور الفنية وجوانب الجودة، والاشتراطات القانونية الضرورية للتنفيذ الناجح أو التوريد وانجاز الخدمات في الوقت المحدد في العقد .

تقوم وحدة التعاقدات في المقر الرئيسي بالفحص والتصديق على تقارير تقييم العطاء والمرفوعه من الفروع. وحيث يكون مناسباً تبدى رأيها وتوصيتها للمدير التنفيذي بحسب ماينطبق، حول سلامة الإجراءات والتوصية بالإرساء.

يتولى ضابط المشروع عملية المتابعة للتنفيذ وتقدم سير العمل من خلال أو استناداً إلى تقارير الاستشاري، إضافة إلى ذلك يقوم ضابط المشروع بالمتابعة الميدانية المباشرة على ضوء البرنامج التنفيذي للعقد المنقح عليه ضمن العقد وكذلك متابعة الجودة. المتابعة والفحص للمشاريع الجاري تنفيذها تتم من قبل الوحدة الفنية بحسب ماتطلبه كل حالة على حدة وكلما استجدت وظهرت مشكلة ما .

فيما يخص البضائع يتولى ضابط المشروع متابعة عقد التوريد ويتولى بالاستعانة باستشاري أو فني متخصص إن لزم الأمر فحص البضائع عند وصولها للتحقق من استيفائها ومطابقتها للمتطلبات بالإضافة إلى التحقق والتأكد من الإنجاز الكلي السليم للعقد من قبل المورد.

وفي جميع الحالات يعتبر ضابط المشروع مسؤولاً عن إدارة ومتابعة تنفيذ عقود الاستشاريين .

الأوامر التغييرية:- عند الحاجة لإصدار أمر تغييرى ضمن الحدود التعاقدية المعتمدة والمطبقة فعلى الجهة المختصة (الوحدة ، الفرع المسئول وغيره) إعداد المبررات الموثقة بحسب شروط العقد دون الاضرار بمصلحة المشروع. يجب على الفرع المسئول رفع المبررات إلى وحدة التعاقدات كما هو مطلوب. في حالة تجاوز الأمر التغييرى النسبة المحددة سلفاً المعتمده أو النسبة المطبقة عندئذ يتم التعامل مع حاله بحسب شروط اتفاقية القرض/المنحة أو الارشادات المعمول بها وبناءً على ذلك يتم اعتماد واتخاذ الاجراء أو الحل المناسب .

المبالغ الاحتياطية تستخدم إما :-

✓ لمواجهة التعديلات المعتمده (العقود المقطوعه)

✓ لمواجهة التغيرات السعريه عندما تتعدى الحد المتفق عليه.

اي نقص في الكميات او الزيادة غير المتوقعة في الأعمال بسبب الأوامر التغييرية أو استخدام المبالغ الاحتياطيها كلها خاضعة للمراجعة المسبقة وموافقة المقر الرئيسي.

6.2.3 إجراءات التعاقدات (إختيار) الاستشاريين³

6.2.3.1 أنواع وتعريفات تعاقدات خدمات الاستشاريين

يستخدم الصندوق عدة خدمات استشارية محلية، إما مع أفراد أو مؤسسات.

اختيار الاستشاري يكون في ضوء مؤهلات الاستشاري المستخرجة من قاعدة بيانات يديرها الصندوق

الأساليب أو الطرق المستخدمة من قبل الصندوق لغرض التوظيف أو التعاقد مع الاستشاريين هي

كالتالي:-

أ) الاختيار على أساس الجودة والتكلفة. طريقة الجودة والتكلفة طريقة تنافسية بين قائمة قصيرة للشركات وتأخذ بعين الاعتبار عامل الجودة وعامل التكلفة معاً.

ب) الاختيار على أساس الجودة ويتم ذلك عندما يكون أكثر من فرد أو مؤسسة مؤهل لتنفيذ المهمة ولكن المهمة تتطلب أفضل الخبراء المتوفرين. ويتم دعوة الاستشاريين إلى تقديم عروض فنية يتم تقييمها وترتيبها. يتم التفاوض على شروط العقد مع الاستشاري الذي حقق أفضل الدرجات.

ج) مؤهلات الاستشاري طريقة مؤهلات الاستشاري وذلك عندما يكون إعداد وتقييم عروض تنافسيه غير مبررة.

د) إختيار المصدر الوحيد عندما تشكل المهمة استمرار طبيعياً لعمل سابق تم تنفيذه، أو حيثما يكون الاختيار العاجل أساسياً في حالة طارئة، وعندما يكون شخص واحد فقط أو مؤسسة واحدة يتمتع بالمؤهلات والخبرات المطلوبة.

هـ) الاختيار على اساس الميزانية المحدودة (الثابتة):- تستخدم هذه الطريقة عندما يكون المهام بسيطة ويمكن تحديدها بدقة والمخصصات المتوفرة لإنجاز المهام محدد أو ثابتة .

وفي جميع الحالات يحب المحافظة على السرية خلال عمليه التقييم حتى إرساء العقد. وبعدها يتم أشعار المتقدمين غير الناجحين بالمتقدم الناجح أو الذي فاز .

6.2.3.2 إجراءات التأهيل المسبق للاستشاريين

³ لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى قسم اختيار الاستشاريين في دليل التعاقدات

يحتفظ الصندوق بسجلات الجهات الاستشارية من شركات وأفراد تحدث بانتظام. أما السجل الخاص بالأفراد فهو مرتب بحسب الجنس والمؤهلات والدرجة الجامعية ومجال الخبرات وسنوات الخبرة والفرع وتاريخ التسجيل .

الترتيب التالي يتم تعديله بصفة دائمة وفقاً لتقييم أداء الاستشاريين القائمين بالعمل في مشاريع الصندوق.

وهناك أربع درجات محددة للأداء:-

- . ممتاز
- . جيد
- . مقبول أو حديث التسجيل
- . استشاريو القائمة السوداء، ذوو الأداء المتواضع.

6.2.3.3 إختيار الاستشاريين بناءً على الجودة والتكلفة

الاختيار على أساس الجودة والتكلفة يتم بعملية تنافسية بين مكاتب أو شركات استشاريه في القائمة القصيره ونأخذ بالحسبان جودة العرض وتكلفة الخدمات في عملية إختيار الشركة الاستشارية الفائزة. يستخدم عنصر التكلفة بعناية وحكمة. كما أن الأوزان النسبية التي تعطي لكل من الجودة والتكلفة يجب أن تحدد لكل حاله على حده بما يتناسب وطبيعة المهام.

تتضمن عملية الاختيار الخطوات التالية:

- § إعداد الشروط المرجعية.
- § التكلفة التقديرية والميزانية.
- § الإعلان.
- § إعداد القائمة القصيرة للاستشاريين.
- § إعداد وإصدار طلب تقديم العروض (والتي يجب أت تتضمن:- خطاب الدعوة ، الإرشادات للاستشاريين الشروط المرجعية ومسودة العقد المقترح) ،
- § استلام العروض.
- § تقييم العروض الفنية
- § الفتح العلني للعروض المالية
- § تقييم العروض المالية.
- § التقييم النهائي للجودة والتكلفة .
- § التفاوض وإرساء العقد على الفائز الذي تم إختياره.

العروض الفنية والمالية يجب أن تقدم في مظاريف منفصله ويتم تقييم العروض الفنية بصوره مستقلة وبمعزل عن التقييم المالي.

يدعى المكتب الاستشاري (أو الشركة الاستشارية) الذي تم إختياره للتفاوض على العقد مع الصندوق الإجتماعي. التفاوض يشمل خطة العمل، الافراد، ومختلف فقرات العقد، وأي عناصر أخرى متضمنة في اتفاقيات التمويل. التفاوض يجب أن لا يتضمن أي تعديل جوهري لعرض الاستشاريين.

6.2.3.4 إختيار الاستشاريين بناءً على الجودة

هذا الأسلوب للاختيار مفيد في المشاريع المعقدة حيث يكون من الصعب تحديد الشروط المرجعية أو تكون هناك ظروف أخرى خاصة. وفي هذه الحالة فإن طلب العروض يتم توجيهه على أساس تقديم أي من:-

(أ) عرض فني فقط أو

(ب) عرض فني ومالي (وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام المطاريف المنفصلة كما يحدث في أسلوب الاختيار القائم على الجودة والتكلفة).

إن عملية التقييم والإرساء تماثل العملية المستخدمة في الاختيار بناءً على الجودة والتكلفة ويتم الإرساء على المكتب الاستشاري (الشركة الاستشارية) الذي قدم أفضل عرض فني والذي قيم على أساس معايير تقييم محدد سلفاً وبناءً على طريقة التقييم التي حددت في التعليمات للاستشاريين. في هذه الحالة معايير التقييم مهمة ومحددة بصفة خاصة لتلائم ظروف الاختيار. إذا كان مطلوباً من الاستشاريين تقديم عروض مالياً إضافة للعروض الفنية عندئذ يجب أخذ الاحتياطات اللازمة كما هو الحال في الاختيار على أساس الجودة والتكلفة بحيث لا يفتح الا العرض المالي للاستشاري الذي تم اختياره وتعاد بقية العروض المالية مغلقة إلى الاستشاريين غير الناجحين بعد نجاح عملية التفاوض.

6.2.3.5 إختيار الشركات الاستشارية أو الاستشاريين الأفراد باستخدام مؤهلات الاستشاريين

1- الاختيار على أساس مؤهلات الاستشاري يمكن استخدامها للمهام التي تكون فيه الحاجة لإعداد وتقييم عروض تنافسية غير مبرره . في مثل هذه الحالات يتولى المسئول المختص إعداد الشروط المرجعية، طلب إيداء الاهتمام، والمعلومات حول خبرة الاستشاري وكفائه ذات العلاقة بالمهمة، إعداد القائمة القصيرة واختيار المكتب أو الشركة ذات المؤهل الملائم. الشركة التي تم اختيارها يطلب منها تقديم عرض فني ومالي موحد ومن ثم دعوته للتفاوض على العقد.

2- الاستشاريون الأفراد يتم اختيارهم على أساس مؤهلاتهم الملائمة للمهمة. هنا لايلزم الإعلان⁴ كما أن الاستشاريين غير مطلوب منهم تقديم عروض. يكون الاختيار على أساس المقارنة بين المؤهلات لعدد لا يقل عن ثلاثة مرشحين من بين أولئك الذين ابدوا اهتمامهم بالمهمة أو تم اختيارهم من قائمة بيانات الصندوق. الأفراد الذين يخضعون للمقارنة من حيث المؤهلات يجب أن

⁴ في بعض الحالات قد يكون الإعلان مناسباً بحسب مايراه الصندوق

يستوفوا الحد الأدنى من المؤهلات ومن يتم اختيارهم لأداء المهمة يجب أن يكونوا الأفضل تأهيلاً ولديهم القدرة الكاملة للقيام بالمهمة.

القدرة على القيام بالمهمة يمكن الحكم عليها على أساس المؤهل والخلفية الأكاديمية والخبرة وما ينطبق من ناحية الامام بالظروف المحلية مثل اللغة والثقافة والنظام الإداري والنظام الحكومي ما عدا الحالات التي يكون المصدر الوحيد مبرراً (انظر الفقرة 6.2.4.8).

6.2.3.6 إختيار الإستشاريين على اساس أقل تكلفه

هذ الطريقة ملائمة فقط لأختيار الاستشاريين لإدارة المهام ذات الطبيعة أو النوعية النمطية أو الروتينية (التدقيق ، التصاميم الهندسية للأشغال غير المعقده وماشابه ذلك) عندما تكون الاسس راسخة والمواصفات المعيارية متوفرة. في هذه الطريقة تحدد الحد الأدنى للدرجة أو لعلامة التأهيل. العروض يلزم تقديمها في مطروفين منفصلين يتم استدرجها من خلال القائمة القصيرة. تفتح العروض الفنيه أولاً وتقيم .

العروض الفنية التي تحصل على درجة أقل من درجة النجاح الدنيا المحددة سلفاً ترفض وتفتح العروض الماليه لبقية المتقدمين بصورة علنية. الشركة المتقدمة بأقل سعر يتم اختيارها. في هذه الطريقة الحد الأدنى لدرجة (علامة) التأهيل يتم تحديدها بمعنى أن كل العروض الحائزة على درجة أعلى من الحد الأدنى تتنافس فيما بينها من خلال او بواسطة السعر . الحد الأدنى لدرجة التأهيل يتم ذكرها في خطاب طلب العروض .

6.2.3.7 إختيار الاستشاريين على اساس المخصص أو الميزانية الثانية

هذه الطريقة ملائمة عندما تكون المهمة بسيطة ويمكن تحديدها بدقة وفي الحالة التي يكون فيها الميزانية ثابتة (المخصص ثابت).رسالة أو خطاب طلب العروض يجب أن يذكر فيه الميزانية أو المخصص المتوفر ويطلب من الاستشاريين تقديم أفضل العروض الفنية والمالية في مطاريف منفصله وفي حدود الميزانية أو المخصص المالي. بصفة خاصة يجب أن تُعد الشروط المرجعية بإتقان وذلك للتأكد أن الميزانية أو المخصص المالي كاف ليتمكن الاستشاريون من إنجاز المهام المتوقعه. تقيم كافة العروض الفنية أولاً كما في طريقة الاختيار على أساس الجودة والتكلفة، بعدها يتم فتح العروض المالية علناً ويعلن أو تقرأ الأسعار بصورة علنية.العروض المالية التي تتجاوز الميزانية أو المخصص المتاح ترفض.الاستشاري الذي قدم العرض الفني الحائز على أعلى درجة (أو في أعلى قائمة الترتيب) من بين المتقدمين يتم اختياره ويطلب أو يستدعى للتفاوض حول العقد.

6.2.3.8 التعاقد مع الشركات الاستشارية أو الأفراد باستخدام المصدر الوحيد

يمكن استخدام طريقة المصدر الوحيد في الحالات التالية:-

§ في حالة كون الخدمات المطلوبة متوفرة لدى مصدر واحد فقط نتيجة الطبيعة الخاصة للأشغال أو بسبب حالة الطوارئ أو

§ لا يوجد استشاريون لديهم الرغبة أو غير متوفرين مثل المناطق النائية أو عندما يكون حجم التعاقد صغيراً. في جميع الحالات لابد من إيضاح المبرر . استخدام هذه الطريقة تستلزم موافقة المدير التنفيذي.

6.2.3.9 الأمور الأخرى ذات العلاقة بإختيار الاستشاريين

استخدام الوكالات الحكوميه، الجامعات ومؤسسات الابحاث أو موظفيهم مسموح فقط في الحالات التي لا يوجد بديل من القطاع الخاص. الجامعات الحكومية ومؤسسات الابحاث في اليمن التي ليس لها استقلال إداري أو مالي و لاتعمل تحت القانون التجاري يمكن أن تشارك في الاختيار التنافسي بالمشاركة مع الاستشاريين من القطاع الخاص فقط كإستشاريين ثانويين (للقيام بالمهام التخصصيه التي هي مؤهله بشكل مُفَرَّد لتنفيذها).

استخدام المنظمات غير الحكومية

المنظمات غير الحكومية هي منظمات غير ربحيه وذات تأهيل منفرد يمكنها من المساعده في الإعداد، الإدارة وتنفيذ المشاريع. بسبب مشاركتها ومعرفتها بالشئون المحلية واحتياجات المجتمع. المنظمات غير الحكومية يمكن أن تضمن في القائمة القصيرة الخاصة بإبداء الاهتمام والرغبة بشرط أن يكون الصندوق الإجتماعي مقتنعاً بتأهيلها. ويفضل أن لا تُضمّن الشركات الاستشاريه في القائمة القصيرة للخدمات التي تكون المنظمات غير حكوميه هي الأكثر تأهيلاً للقيام بها. المهام التي فيها تركيز على المشاركة والمعرفة في الشئون المحلية يمكن أن تكون القائمة القصيرة كلها من المنظمات غير الحكومية. عندئذ يمكن أن تستخدم طريقة الاختيار على اساس الجودة والتكلفة وتعكس معايير التقييم ، المؤهلات الفريده للمنظمات غير الحكومية مثل التطوعيه، الوضع غير الربحي، المعرفة المحلية، حجم العملية والسمعه. يمكن اختيار المنظمة غير الحكومية على اساس المصدر الوحيد على اساس المعايير المبينه في الفقرة 6.2.4.8 .

6.2.4 الإجراءات الخاصه بالخدمات غير الاستشاريه:-

الخدمات غير الاستشاريه هي تلك التي لاتصنف على اساس أعمال استشاريه ذات الطابع المعروف ويتم طرحها للتنافس وتقديم عطاءات بناءً على الأداء القابل للقياس من ناحية المخرجات. تطبق على هذا النوع من التوريدات أو التعاقدات الأساليب والطرق المعتمده للبضائع والأعمال المدنية.

الفصل السابع : الاصطفاف مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية التنموية

يعتمد الصندوق التنسيق والاصطفاف مع الاستراتيجيات والخطط الوطنية كسياسة رئيسية توجه تدخلاته منذ تأسيسه، وذلك من أجل المساهمة الفضلى في الجهود الوطنية والدولية للتخفيف من الفقر في البلاد وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، وكذا تبادل الخبرة ونقل المعرفة. ويقدم هذا الفصل عرضاً مختصراً للتنسيق مع أنماط مختلفة للآليات المتعلقة به وآلياته المختلفة.

7.1 التنسيق مع الوزارات ذات العلاقة والمؤسسات أو الجهات الأخرى

ويتم التنسيق مع الوزارات ذات العلاقة والمؤسسات والجهات الأخرى بشكل أساسي على مستوى برامج الصندوق، بينما يتم التنسيق فيما يخص المشاريع مع الأجهزة التنفيذية للمحليات في المحافظات المختلفة.

ويهدف التنسيق إلى ما يلي:

- ضمان توافق أنشطة الصندوق مع الاستراتيجيات الوطنية أو القطاعية ذات العلاقة
- تزامن سياسات التدخل مع البرامج القطاعية المعنية.
- تحاشي التداخل في الأنشطة.
- تشجيع سياسات وتدخلات قطاعية لصالح الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة.

آلية التنسيق

يمكن تطوير آليات ملائمة للتنسيق وفقاً لكل حالة على حدة. والتنسيق مع أية جهة يجب أن لا ينتج عنه أي عرقلة أو حسم أي جزء من دورة حياة المشروع من قبل جهات خارج الصندوق.

7.2 التنسيق المكثف على مستوى المحليات

يتم هذا النوع من التنسيق بين فروع الصندوق والأجهزة التنفيذية ذات العلاقة. وعلي الأغلب يكون التنسيق على المستوى القطاعي، ويهدف إلى التالي

- ضمان توافق أنشطة الصندوق مع خطط المناطق إن وجدت.
- المدخلات من الجهات الحكومية المعنية والسلطات المحلية لمشاريع الصندوق متفق عليها.
- توفر متطلبات التشغيل من مخصصات العاملين وجزء من تكاليف الصيانة وخصوصاً عند انتهاء دور الصندوق في تمويل المشروع.

آلية التنسيق

كما هو موضح أعلاه، فسيكون التنسيق مع الأجهزة التنفيذية للمحليات على الأغلب في مستوى المشروع. ويتم تشجيع مديري مكاتب فروع الصندوق لتمثيل الصندوق في اللجان التشاورية على مستوى المحليات والتي يتم تأسيسها لمناقشة القضايا التنموية والأولويات في قطاعات تحظى باهتمام من قبل الصندوق. وفي المشاريع التي تقدم الخدمة فيها من قبل هذه المكاتب (كالتعليم والصحة) فإن اتفاقاً ثلاثي الأطراف يجب أن يوقع بين كل من الصندوق والمجتمع المستفيد والمكتب المعني قبل مباشرة تنفيذ المشروع.

3.7 التنسيق مع برامج التنمية الأخرى

نظراً لحجم ومستوى التمويل يعتبر الصندوق واحداً من المساهمين الرئيسيين في القطاع الاجتماعي. لذلك فمن الضروري التنسيق مع جهات التمويل الأخرى (مثل منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف، الخ....) لتنسيق الصندوق مع أنشطة برامج التنمية يكفل ما يلي:

- الدروس المستفادة من تجارب الممولين الآخرين لتحسين تصميم وتنفيذ مشاريع الصندوق
- التنسيق القطاعي أو الجغرافي في أنشطة الصندوق مع الممولين الآخرين يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- إمكانيات المساهمة في تمويل مشاريع.
- يتم الوصول إلى موقف مشترك، حينما أمكن، بين الصندوق والممولين الآخرين في المجالات ذات العلاقة بأنشطة الصندوق.

آلية التنسيق

لضمان مثل هذا التنسيق، على الصندوق أن يحافظ على الحوار المستمر مع جهات التمويل في المستويين الوطني والإقليمي والدولي وأن يحرص المركز الرئيسي على أن تكون وحداته المعنية وكذا فروع الصندوق على علم بأنشطة الممولين الحالية والمستقبلية. وعلى الصندوق أن يسعى أيضاً إلى أن يكون ممثلاً في أية لجان تنسيقية أو لجان فرعية في قطاعات تقع ضمن دائرة اهتمامه، وأن تكون جهات التمويل على علم وبشكل دوري بأنشطة الصندوق الحالية والمستقبلية وذلك من خلال نشرات الصندوق الإعلامية وموقعه الإلكتروني.