

المسطرة		المرجع: PR - GPD صياغة: 06/01
تدبير برامج التنمية		تاريخ الإصدار: 2006/06/07
التاريخ	الطبعة	السبب
2006/06/07	صياغة: 06/01	تحسين دليل المساطر ليناير 2002
التطبيق	<ul style="list-style-type: none"> - المنسقيات الجهوية - وحدات تدبير المشاريع - قسم الدعم التقني - القسم الإداري والمالي - قسم البرمجة ومراقبة تدبير المشاريع - مصلحة التعاون الدولي 	
النشر	<ul style="list-style-type: none"> - المديرية - المنسقيات الجهوية - وحدات تدبير المشاريع - أقسام وكالة التنمية الاجتماعية - مصالح وكالة التنمية الاجتماعية - وكالة المحاسبة - أطراف الشراكة - الممولون 	
المحرر	المراقب	المصادق
قسم البرمجة ومراقبة تدبير المشاريع	مصلحة التدقيق الداخلي والتفتيش	مديرية وكالة التنمية الاجتماعية
التأشير التاريخ	التأشير التاريخ	التأشير التاريخ
 محمد نجيب عبدو 2006/06/07	 Abdelghani TISS Chef de Service Audit et Inspection 2006/06/07	 محمد نجيب عبدو 24 غشت 2006
المدير العام لوكالة التنمية الاجتماعية إمضاء: محمد نجيب عبدو		

الفهرس

3	1. موضوع المسطرة.....
3	2. مجال التطبيق.....
3	3. تعريفات ومصطلحات.....
3	4. وصف مفصل.....
3	1.4 البرامج الوطنية.....
4	1. مرحلة التحديد.....
5	2. مرحلة دراسة الجدوى.....
6	3. مرحلة المصادقة / الرفض.....
7	4. مرحلة التعاقد.....
8	5. مرحلة الإنجاز.....
9	6. مرحلة التثمين.....
13	2.4 برامج التعاون الدولي.....
جدول التوضيحات	
4	النافذة 1: تركيبة المشاريع.....
6	النافذة 2: التركيبة التقنية والمالية للمشاريع.....
13	النافذة 3: جوانب يتعين مراعاتها خلال مرحلة التفاوض مع الممولين.....

1. موضوع المسطرة

تهدف مسطرة تدبير برامج التنمية إلى ضبط المراحل الست المكونة لدورة تدبير المشاريع المبرمجة.

2. مجال التطبيق

تطبق هذه المسطرة أساساً من طرف الهيئات التالية:

- المنسقيات الجهوية؛
- وحدات تدبير المشاريع؛
- قسم الدعم التقني؛
- القسم الإداري والمالي؛
- قسم البرمجة ومراقبة تدبير المشاريع؛
- مصلحة التعاون الدولي.

3. تعاريف ومصطلحات

يقصد بالبرنامج مجموع الأنشطة الموجهة نحو منطقة معينة لضمان عمل متناسق ومتوازن بشأن دعم التنمية، بحيث لا يتعلق الأمر فقط بتجميع المشاريع، ولكن كذلك بتدخل قائم على أساس التناسق والتكامل ما بين الأعمال والفاعلين. ويندمج هذا البرنامج حتماً في سياق قطاعي أو ترابي.

CP: المكلف بالمشاريع/البرامج

AD: المكلف بالتنمية

4. وصف مفصل

1.4 البرامج الوطنية

بذلت الوكالة منذ إحداثها، مجهودات جبارة للتأكد من مساهمة المشروعات (المشاريع) المدعومة من طرفها في التنمية لصالح المجموعات المستهدفة. وإذا كان بقدر مقاربة المشاريع أن تفرز دينامية بهذا الشأن، فإنها تبقى غير كافية لتحقيق تنمية فعلية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي. ذلك ما دفع الوكالة إلى التعهد بدعم برامج ترمي إلى نسج سياسة متناسقة ومتوازنة في مجال دعم التنمية. وهكذا تقوم الوكالة فضلاً عن دعمها لمبادرات الجمعيات الصغرى، بتمويل البرامج المتناسقة بشراكة مع المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، والجماعات المحلية، والمؤسسات العمومية والإدارات. وتتولى أطراف الشراكة هذه:

- تحديد البرامج المستهدفة؛
- وتحديد الشركاء المحليين للتنمية؛

- وإقامة مشاريع بتشارك مع هؤلاء الفرقاء المحليين طبقا لمساطر الوكالة ؛
- وإبرام اتفاقيات شراكة لإنجاز هذه المشاريع؛
- وإبرام العقود مع مقدمي الخدمات إذا اقتضى الحال؛
- والسهر على التتبع الإداري للمشاريع؛
- وضمان التدبير المالي للبرامج؛
- وتقديم الجرود الدورية المتعلقة بالتقدم في إنجاز البرامج؛
- وتعبئة المساهمة المحلية.

وتتشابه دورة تدبير برنامج التنمية بدورة أي مشروع، حيث تتمثل نقطة الانطلاق في تقدير الحاجيات، وتحديد الأهداف والوسائل. وبالتالي سنصادف مرة أخرى المراحل الست المعتمدة في دورة تدبير المشاريع بدءا بمرحلة التحديد ووصولاً إلى مرحلة التثمين.

1. مرحلة التحديد

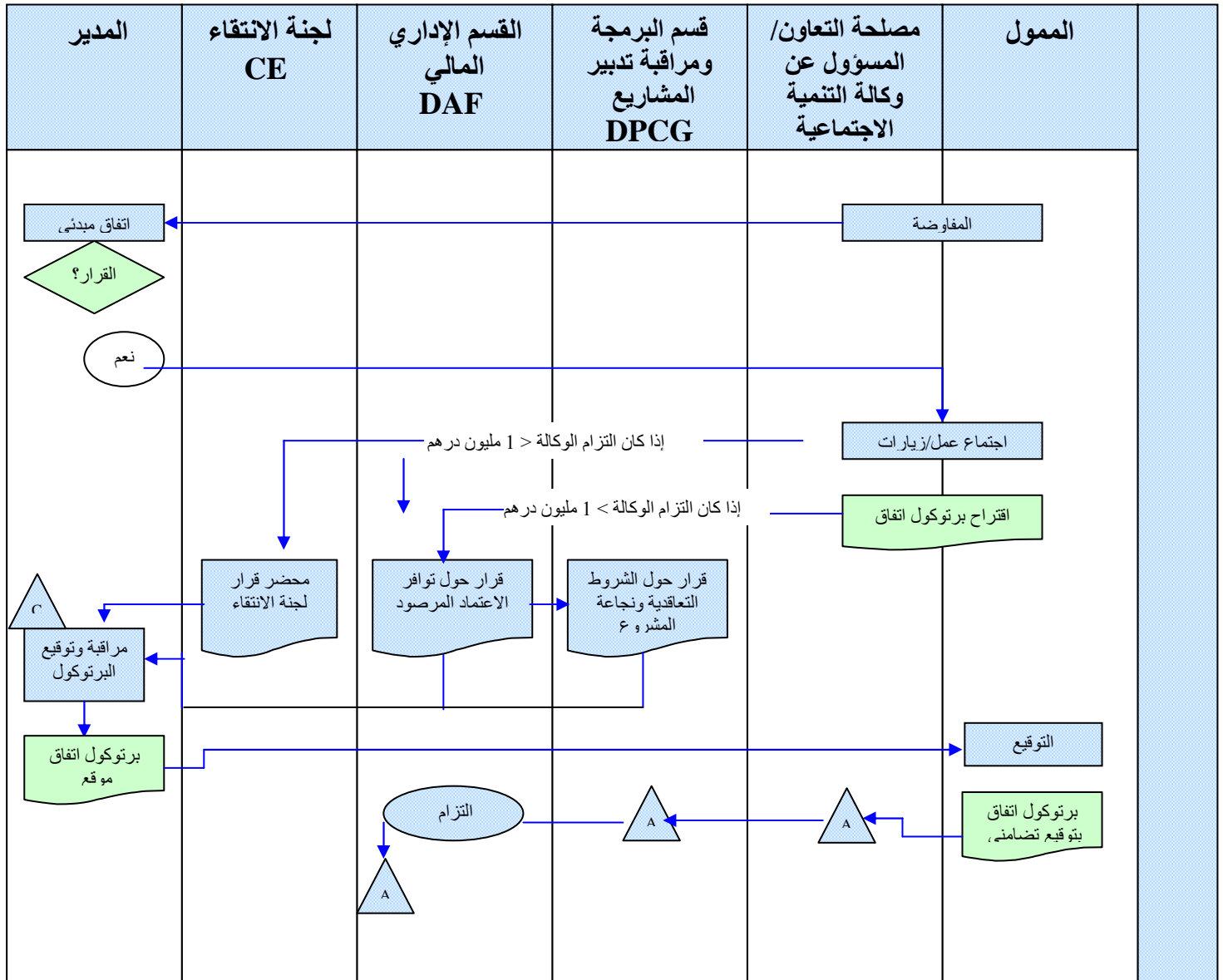
على خلاف المشاريع التقليدية، يعهد بتركيب البرامج في إطار برامج التنمية إلى الحاملين لها، مع اعتماد المساطر الجاري بها العمل على مستوى الوكالة. قبل الوصول إلى مرحلة التحديد هذه، يتم عادة التوقيع على بروتوكول اتفاق.

النافذة 1: تركيبة المشاريع

- يتولى حاملو البرامج تركيبة المشاريع المقترحة في إطار برامج التنمية المدعومة من طرف الوكالة.
- يزود الحاملون بمؤثّق حول دورة تدبير المشاريع بمجرد انطلاق المفاوضات الأولى قصد اعتمادها عند إنجاز المشاريع.
- يتولى المكلفون بالمشاريع/البرامج/المكلفون بالتنمية تقديم الدعم الضروري لحاملي البرامج قصد استيعاب دورة تدبير المشاريع، واستعمال مقومات العمل بكيفية جيدة، وعلى الخصوص الاستثمارات النوعية، والإستطلاعات بشأن الدراسات الموضوعاتية.

يمكن تركيب البرنامج بعد إبرام بروتوكول الاتفاق وفق الرسم البياني أدناه:

المرحلة الأولى (البرنامج)



ملاحظة: تصبح مصلحة التعاون الدولي طرفا في المفاوضات التي تجرى مع المنظمات الأجنبية.

2. مرحلة دراسة الجدوى

تمكن هذه المرحلة من إجراء الدراسة التقنية والمالية للبرامج اعتمادا على الزيارات الميدانية، والدراسات والتحليل المعمقة المنجزة سواء من طرف حامل البرنامج أو أطر وكالة التنمية الاجتماعية. ويجب أن تحترم الطلبات المقبولة خلال هذه المرحلة معايير الانتقاء العامة والخاصة المعتمدة من طرف الوكالة. يتطلب وضع البرامج إقامة شراكة مع الفاعلين المهنيين في مجال تدبير مشاريع التنمية الجماعية، ويتعلق الأمر بالجمعيات الوطنية، والتعاونيات، والمنظمات الدولية غير الحكومية، والمؤسسات العمومية، أو

بالجماعات المحلية. ولتسهيل مهمتهم، تضع الوكالة رهن إشارتهم الدليل العملي لتدبير المشاريع، ومعدات العمل المتعلقة بالتدبير الإداري للبرنامج، وبالتدبير المالي، وبالتتبع الميداني. كما تؤمن الوكالة، من خلال أطرها الميدانيين، التأطير والدعم التقني الضروريين لضبط مسطرة تدبير المشاريع وأدوات العمل.

النافذة 2: التركيبة التقنية والمالية للبرامج

- ضرورة إجراء زيارة للتعرف، قصد حصر البرنامج المعني بشكل جيد، والتفاوض مع حامله حول شروط إنجازهِ. وتختلف مدة هذه الزيارة حسب أهمية البرنامج، ومضمونه، ودرجة تعقيده، دون أن تقل عن يوم واحد.
- يتعين على حامل البرنامج إنجاز زيارات التعرف بمقدار عدد المشاريع المقترحة، والتقييد خلالها بمساطر الوكالة عن طريق استعمال المعدات المقدمة من طرفها ضمن الموثق.
- تتناسب التركيبة المالية للبرنامج مع التمويلات الضرورية لمختلف المشاريع المكونة له، بحيث يجب أن تعكس التكلفة الإجمالية للبرنامج، ومساهمة مختلف المتدخلين، ومراحل الإنجاز، والاستحقاق المقابل لأشطر التمويل.
- تصرف الوكالة تمويلها عموماً على ثلاثة دفعات، من بينها شطر التسوية.
- يمكن أن تطبق على برنامج واحد عدة أنواع من التمويلات (دعم مالي وتسبيق قابل للتسديد).

في إطار تقوية قدرات التدبير لدى الشركاء، خاصة الجمعيات، تقدم الوكالة دعماً مالياً لهم على شكل مشاريع مدعمة لإنجاز البرامج (10% كحد أقصى من الاعتماد الممنوح من طرف الوكالة). وتتعلق هذه المشاريع بتحمل بعض التكاليف و/ أو التجهيزات والأدوات لفائدة الشركاء قصد تسهيل إنجاز الأنشطة المبرمجة وتتبعها.

يتولى المكلف بالمشاريع/البرامج، على مستوى الوكالة، جمع المعلومات عبر حامل البرنامج وإدماجها في نظام الإعلام وتدبير المشاريع قصد الانتقال إلى مرحلة المصادقة. ويمكن للوكالة أن ترخص لشركائها من أجل الربط المباشر بهذا النظام وذلك من خلال حسابات ولوج خاصة بهدف إدماج المعطيات الميدانية المحصل عليها بكيفية مباشرة. وتتطلب هذه العملية تكويناً أولياً للشركاء قصد استعمال النظام المعلوماتي.

3. مرحلة المصادقة/الرفض

1. حالة المصادقة

خلال هذه المرحلة يواجه المكلف بالمشاريع/البرامج/المكلف بالتنمية إلى مصلحة برمجة المشاريع طلبات المصادقة المعللة والمصادق عليها من طرف الرؤساء الإداريين، حيث تتولى هذه المصلحة دراسة ملفات

المصادقة، وتطلب، عند الاقتضاء، معلومات إضافية، لتوجيهها بعد ذلك إلى لجنة المصادقة على المشاريع قصد المصادقة عليها. كما تحرص الوكالة على إخبار لجنة الانتقاء بكافة المشاريع المصادق عليها أو التي توجد في طور المصادقة.

يستدعى الأعضاء من طرف كتابة اللحن التي تقدم الوثائق التالية:

- لائحة البرامج المقدمة للمصادقة؛
- المحاضر الجماعية للقرارات المتخذة؛
- البطاقات الفردية للقرارات المتخذة بشأن كل برنامج.

تصدر لجنة المصادقة على المشاريع قرارها بشأن البرنامج برمته؛ دون التمييز بين المشاريع.

2. حالة الرفض

يرفض البرنامج إذا لم يحترم معايير الانتقاء العامة أو الخاصة، حيث تبلغ المديرية في هذه الحالة حامل البرنامج بقرار الرفض. ومع ذلك، يمكن إعادة النظر في البرامج المرفوضة من طرف لجنة المصادقة بناء على تعليل مقنع، كما يمكن لحاملها مطالبة المديرية بإعادة النظر في قرار الرفض.

3. حالة الإلغاء

يمكن إلغاء البرنامج:

- من الطرف الشريك لأسباب خاصة به؛
- من طرف الوكالة في حالة عدم احترام حامل البرنامج للأجال والالتزامات؛
- احتراماً لمساطر إلغاء المشاريع، فإن كل اقتراح تقدمه هيكل الوكالة للجنة المصادقة على المشاريع بشأن إلغاء المشاريع، يتعين تبريره من خلال إصدار إرساليتين للمواكبة:

- الأولى ترمي إلى استدعاء حامل البرنامج لإنهاء تحضير ملفه كاملاً داخل أجل شهر.
- الثانية توجه له داخل أجل صارم لا يتجاوز الأسبوعين، يصبح عند انصرامه اقتراح

الإلغاء نافذاً بكيفية مباشرة.

تخبر المديرية حامل البرنامج بقرار الإلغاء.

4. مرحلة التعاقد

عقب قرار المصادقة على البرنامج، تثبت الشراكة من خلال التوقيع على اتفاقية تحدد شروط تنفيذ البرنامج والتزامات الأطراف المتعاقدة.

أما المشاريع المقبولة في إطار البرامج، والتي لا يتم إنجازها من طرف حاملها مباشرة، فيتم بشأنها وضع اتفاقية خاصة بين هذا الأخير والشركاء المحليين (جمعيات، تعاونيات، أخرى...).

5. مرحلة الإنجاز

يعمل مختلف شركاء البرنامج خلال هذه المرحلة على تعبئة الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف المسطرة، كما تعرف المرحلة عموماً وضع روزنامة الإنجاز وإبرام عقود الخدمات والأشغال طبقاً لاتفاقيات الشراكة لتتبع الأنشطة والتقييد بالمساطر.

ويعهد بتدبير البرامج، كما هو الشأن بالنسبة للمشاريع المحددة، إلى لجن الإنجاز المؤلفة من المسيرين التقنيين والماليين. كما يمكن للشركاء إحداث لجن للمراقبة قصد مراجعة أنشطة هذه اللجن بانتظام. توفر الوكالة، خلال هذه المرحلة، لمديري البرنامج تكويناً حول مؤثّق التدبير، يعهد به إلى المكلف بالمشاريع/البرامج/المكلف بالتنمية أو إلى شخص آخر يعين من طرف الوكالة لهذه الغاية. من جهة أخرى، يتعين على الشركاء تزويد الوكالة بتقرير دوري حول مدى تقدم البرنامج يصادق عليه من طرف المكلف بالمشاريع/البرامج/المكلف بالتنمية قبل صرف أشرطة التمويل.

يتم إنجاز المشروع عموماً عبر عدة مراحل. مع ذلك ولأسباب عملية تقدم الوكالة مساهمتها على امتداد ثلاثة دفعات كحد أقصى من ضمنها شرط التسوية. وتحدد النسب المئوية لهذه الأشرطة حسب طبيعة البرامج وآليات التمويل. وعلى العموم توزع الأقساط على الشكل التالي:

- الدفعة الأولى: 50% من مساهمة الوكالة؛
- الدفعة الثانية: 30% من مساهمة الوكالة؛
- الدفعة الثالثة: 20% وتمثل شرط التسوية.

تصرف الدفعات بعد التوصل من طرف أطر الوكالة بالتقارير المتعلقة بمدى التقدم الحاصل، والمصادقة عليها. وتتطرق هذه التقارير إلى تقدم البرنامج على المستويين المالي والمادي، وترفق بنسخ من دفاتر الكتابات والوثائق المثبتة للنفقات، كما يتعين على الشريك المحافظة على أصول هذه الوثائق، مع وضعها رهن إشارة أعوان الوكالة في حالة التدقيق أو المراقبة (فواتير مقدم/مقدمي الخدمات، أدونات، محاضر الاستلام، أو كل وثيقة مثبتة للنفقات والمداخل، نسخ الكشوفات البنكية... إلخ).

كما تجدر الإشارة إلى إمكانية قيام الوكالة بالأداء للموردين مباشرة وذلك عندما يتعذر على بعض الشركاء فتح حسابات خاصة بالبرامج المعنية.

ويتم الاستلام المؤقت للبرامج بعد انتهاء أشغال كافة المشاريع المكونة لها. وفي حالة وجود تحفظات على جودة الأشغال، يطلب من الشركاء تدارك الأمر داخل أجل يحدد من طرف كافة الأطراف المتعاقدة.

6. مرحلة التثمين

يبدأ استغلال البرنامج خلال هذه المرحلة. ويمكن للوكالة إبانها العمل على تقييمه قصد الوقوف على مدى نجاعة الأهداف بعد إنجاز الأنشطة، وتحديد درجة فعالية الأعمال المنجزة واستمراريتها، وكذا تأثيرها على محاربة الفقر والإقصاء الاجتماعي.

وتخضع جميع البرامج المدعمة من طرف الوكالة للتدقيق، حيث يمكن أن يتخذ شكلين: تدقيق داخلي من خلال مصلحة التدقيق وتفتيش المشاريع، و/أو تدقيق خارجي بواسطة مكتب تدقيق خارجي يختار وفق مساطر الوكالة الجاري بها العمل على أساس مقاييس محددة. ويتم الإعلان عن الاستلام النهائي للبرنامج بعد انصرام سنتين من انتهائه.

جدول شامل

المرحلة	المدة	الوصف	المتدخلون	الأنشطة الرئيسية	الوثائق	مستوى التدخل
مرحلة أولية	غير محددة	يتعلق الأمر بمرحلة التفاوض مع الشركاء قصد تحديد الأهداف وتوجهات التعاون.	<ul style="list-style-type: none"> المكلف بالتنمية بالوكالة؛ الممولون. 	<ul style="list-style-type: none"> لقاء؛ اجتماعات/حصص عمل. 	<ul style="list-style-type: none"> وثيقة البرنامج؛ برتوكول الاتفاق. 	مركزي
التحديد	أسبوع	تمكن هذه المرحلة من تحديد المشاريع والشركاء المحليين.	<ul style="list-style-type: none"> حامل البرنامج؛ حاملو المشاريع. 	<ul style="list-style-type: none"> إعداد طلبات تمويل كل مشروع على حدة. 	<ul style="list-style-type: none"> ملف طلبات التمويل حسب نوع الحامل 	جهوي
دراسة الجدوى	8 أسابيع	تهدف إلى إنجاز دراسة ميدانية حول جدوى البرنامج من الناحية التقنية، والاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية.	<ul style="list-style-type: none"> المسؤول عن البرنامج؛ فريق زيارة التعرف؛ حامل البرنامج؛ الشركاء المحليون؛ السكان المستهدفون؛ المتدخلون الآخرون؛ أطر قسم الدعم التقني لمقر الوكالة. 	<ul style="list-style-type: none"> إنجاز زيارات ميدانية؛ التركيب التقني للبرنامج؛ التركيب المالي للبرنامج؛ دراسات المواقع؛ إدماج المعطيات المحصل عليها في المنظومة المعلوماتية لتدبير المشاريع. 	<ul style="list-style-type: none"> دراسات؛ استمارة خاصة حسب طبيعة التدخل؛ التركيب المالي؛ طلب المصادقة، أو الإلغاء، أو الرفض. 	جهوي

مركزي وجهوي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المحضر الجماعي للقرار المتخذ؛ ▪ بطاقة القرار المتخذ بشأن كل مشروع؛ ▪ محضر الاجتماع. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ برمجة اللجن؛ ▪ عقد اجتماعات اللجن؛ ▪ تتبع قرارات اللجن؛ ▪ إخطار لجنة الانتقاء. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اللجن الجهوية للمصادقة على المشاريع؛ ▪ لجنة المصادقة على المشاريع؛ ▪ لجنة الانتقاء. 	<p>تمكن هذه المرحلة من إصدار قرار بالمصادقة على البرنامج أو رفضه.</p>	أسبوعان	المصادقة/الرفض
جهوي ومركزي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اتفاقية الشراكة حسب آلية التمويل؛ ▪ مؤتق التدبير. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إعداد الاتفاقية؛ ▪ توقيع الاتفاقية من طرف الشريك الرئيس للوكالة؛ ▪ توقيع الاتفاقيات الخاصة بين الشريك الرئيس والشركاء المحليين؛ ▪ تكوين الشركاء حول مؤتق التدبير. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قسم البرمجة ومراقبة التدبير؛ ▪ قسم الدعم التقني؛ ▪ المديرية؛ ▪ الشريك الرئيس؛ ▪ الشركاء المحليون. 	<p>يتعلق الأمر بمرحلة إقامة الشراكة بين الوكالة وحامل المشروع من خلال التوقيع على اتفاقية الشراكة.</p>	6 أسابيع	التعاقد

جهوي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ طلب صرف الدفعات؛ ▪ طلبات الملحق؛ ▪ تقارير التقدم؛ ▪ تقرير زيارات المصادقة والتتبع؛ ▪ تقرير التدقيق؛ ▪ محضر انتهاء الأشغال المادية؛ ▪ محضر تسليم المشاريع للجن المستعملين/المستفيدين. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحقيق الشروط المسبقة لأداء دفعات التمويل؛ ▪ إطلاق الصفقات؛ ▪ إعداد تقارير التقدم؛ ▪ القيام بزيارات المصادقة على الدفعات والتتبع؛ ▪ أداء الدفعات؛ ▪ الاستلام المؤقت؛ ▪ رصيد المشروع؛ ▪ تسليم المشاريع إلى لجنة المستعملين؛ ▪ مهمة التدقيق والتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المنسقية الجهوية؛ ▪ القسم الإداري والمالي؛ ▪ قسم البرمجة ومراقبة التدبير؛ ▪ مصلحة التدقيق الداخلي والتفتيش؛ ▪ الشريك (لجنة الإنجاز + لجنة المستعملين). 	يتعلق الأمر بمرحلة التفعيل المقررة في إطار البرنامج، والتي تتضمن صرف الاعتماد وتتبع الإنجازات.	حسب المشاريع	الإنجاز
مركزي وجهوي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقرير الزيارات؛ ▪ تقرير مهمة التقييم ودراسة الأثر؛ ▪ مقترحات تمويلية جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ زيارات ميدانية دورية؛ ▪ دراسة الأثر؛ ▪ مهمة التقييم؛ ▪ تكوين الشركاء ومساعدتهم تقنيا؛ ▪ الدعم لإنجاز أنشطة أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ قسم البرمجة ومراقبة التدبير؛ ▪ المنسقية الجهوية؛ ▪ قسم الدعم التقني؛ ▪ الشريك؛ ▪ لجنة المستعملين. 	يتعلق الأمر بمرحلة استغلال البرنامج، ويمكن للوكالة أن تشرع خلالها في التقييم، ودراسة النتائج، والاستجابة لحاجيات جماعية أخرى.	سنتان	التثمين

2.4 برامج التعاون الدولي

تبتدى دورة تدبير برامج التعاون الدولي بمفاوضات مع الممولين لتحديد توجهات التعاون، ومبادئه العامة، وتتولى الوكالة خلال هذه المرحلة تقييم تناسب مساهمتها وتناسق البرامج المقترحة مع خطة تدخلها وأولوياتها. واعتبارا لخصايص الممولين، يمكن أن تتطلب تلك المفاوضات عدة اجتماعات تحضيرية، على أن تنتهي بتحديد الآليات المؤسسية والمالية، والالتزامات المترتبة، وإعداد وثيقة البرنامج لتشكّل أداة مرجعية للعمل خلال المراحل الموالية. يتعلق الأمر بوثيقة تتضمن تلخيصا للبرنامج المحدد من خلال تحليل الوضعية، والإعلان عن الأهداف والنتائج المنتظرة، مع مراعاة الفرضيات والمخاطر المرتقبة (الإطار المنطقي). كما تحدد هذه الوثيقة إجراءات التفعيل وتقييم النتائج.

يفضي هذا النوع من البرامج إلى إبرام بروتوكولات اتفاق بين الوكالة والممولين لتكريس الشراكة بينهما، وتحديد الالتزامات والشروط المتفق عليها.

ويمكن للوكالة، حسب مسالك التنفيذ المحددة، أن تتولى إما التمويل المشترك (أداء مساهمتها إلى الطرف المسؤول عن تفعيل البرنامج) أو السهر على التنفيذ كذلك. وفي هذه الحالة يطالب الممولون عادة بإحداث وحدة لتدبير المشروع تتخذ شكل هياكل صغيرة يعهد بتسييرها إلى منسق البرنامج لضمان إعداد وتفعيل مخطط عمل مطابق لوثيقة البرنامج.

يستغرق إنجاز مثل هذه البرامج عادة عدة سنوات (3 إلى 5 سنوات) تخضع خلالها لتقييمات دورية: تقييم عند إنجاز نصف البرامج وتقييم نهائي.

النافذة 3: جوانب يتعين مراعاتها خلال مرحلة التفاوض مع الممولين

حينما تتولى وكالة التنمية الاجتماعية مهمة التنفيذ:

- يتعين تحديد العناصر البشرية واللوجيستية اللازمة لإنجاز البرنامج: يصبح آنذاك تقييم المواد المعتمدة ضروري قبل الشروع الفعلي في العمل.
- آجال التنفيذ: يجب التفاوض بشكل دقيق مع الشركاء حول مدة الإنجاز، ويراعى في ذلك مدى تعقيد الأنشطة والوسائل المتوفرة للوفاء بالالتزامات؛
- المرونة في تدبير الاعتمادات المالية: يتعين تمتيع الوكالة بهامش من الحرية في استعمال الميزانيات وتعديلها عند الضرورة؛
- تطابق المساطر المفروضة من طرف الممولين مع مساطر الوكالة.

يتوج حسن تنفيذ هذه البرامج بإنجاز المشاريع طبقا لبروتوكول الاتفاق، ووفق مساطر الممولين، أو مساطر الوكالة، أو هما معا.