

المنحة

## المنحة

### ٢,١ لمحة عامة

### ٢,٢ البداية

- ٢,٢,١ الإعداد لمرحلة تقديم المنحة
- ٢,٢,٢ الإطار الزمني وقائمة المهام في مرحلة تقديم المنحة

### ٢,٣ مرحلة ما قبل المنحة

- ٢,٣,١ استبيان ما قبل المنحة
- ٢,٣,٢ الضمانات ما قبل المنحة

### ٢,٤ مرحلة التفاوض

- ٢,٤,١ التفاوض على التغييرات في البرنامج
- ٢,٤,٢ معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة

### ٢,٥ أنشطة أخرى في مرحلة ما قبل المنحة

- ٢,٥,١ تسمية الموظفين الرئيسيين وطلب إجراء تغييرات
- ٢,٥,٢ استعادة التكاليف غير المباشرة
- ٢,٥,٣ الاتفاقيات الفرعية والمتلقين الفرعيين
- ٢,٥,٤ المتطلبات الخاصة بالمتلقين الفرعيين

### ٢,٦ فهم الاتفاقية التعاونية

- ٢,٦,١ أساسيات الاتفاقية التعاونية
- ٢,٦,٢ اتفاقية USAID التعاونية

### ٢,٧ ملخص ومراجع

## ٢,١ لمحة عامة

## المصطلحات والاختصارات الرئيسية

• نظام المحاسبة على أساس الاستحقاق - طريقة محاسبية يتم بموجبها تسجيل كل الأحداث المالية بناءً على النشاط الاقتصادي بدلاً من النشاط المالي. وفقاً لطريقة المحاسبة على أساس الاستحقاق، يتم تسجيل الإيرادات عند كسبها وادراكها بغض النظر عن توقيت استلام المبلغ فعلياً.

• نظام التعليمات المحوسبة ADS  
- Automated Directives System

(ADS. <http://www.usaid.gov/policy/ads/>)  
يغطي هذا النظام كل أنظمة USAID، ويشتمل على إجراءات مقترحة وغير إلزامية وروابط إلكترونية للاطلاع على أمثلة عن الممارسات الفضلى.

• التكلفة المحملة: التكلفة المترتبة لدعم منحة أو تسييرها بالتحديد.

• التكلفة المسموح بها- التكلفة المترتبة والتي تعتبر مقبولة ويجوز تحميلها على المنحة.

• ضابط الاتفاقية (AO)

Agreement Officer - المسؤول في USAID الذي لديه صلاحية إبرام اتفاقيات المساعدة و/ أو إدارتها، إنهائها، إغلاقها، والذي يتخذ قرارات ويتوصل إلى نتائج بالنيابة عن USAID.

• الممثل الفني لضابط الاتفاقية (AOTR)

Agreement Officer's Technical Representative - (كان يطلق عليه في السابق الضابط الفني المختص "Cognizant Technical Officer") مسؤول في USAID الذي يتولى عملية مراقبة التقدم الذي يحرزه متلقي المنحة نحو تحقيق غايات الاتفاقية والذي يقوم بدور ضابط الارتباط بين متلقي

سيتم في هذا الفصل تغطية الخطوات الرئيسية للانتهاء من الإعداد للمنحة، وعليك مراجعة هذا الفصل مع الفصل الثالث الذي يتناول مرحلة بداية البرنامج.

بمجرد استلامكم إشعاراً بأن منظمتكم مدرجة على القائمة النهائية للمنظمات المرشحة للحصول على منحة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، يتوجب عليكم إنهاء العمل على تفاصيل المنحة والاستعداد لبدء البرنامج حيث هنالك العديد من المفاهيم التي يجب استيعابها والتي قد يكون الكثير منها غير مألوف خصوصاً إذا كان العمل مع USAID أمراً جديداً بالنسبة إليكم.

## الأهداف

- استيعاب المفاهيم الهامة المتعلقة بالمنحة بالإضافة إلى أساسيات اتفاقيتكم.
- معرفة المهام الرئيسية الضرورية للانتهاء من الإعداد للمنحة.
- معرفة ما يجب أن يتوفر لديكم قبل بداية البرنامج.

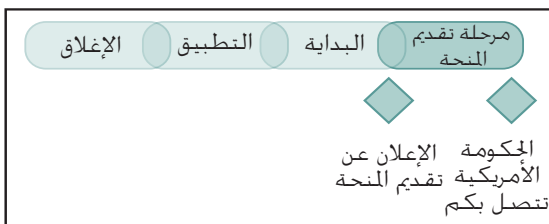
## انتقل مباشرة إلى:

- ◀ مرحلة المنحة - المهام
- ◀ التدقيق ما قبل المنحة
- ◀ ضمانات ما قبل المنحة
- ◀ شروط ما قبل المنحة
- ◀ تسمية الموظفين الرئيسيين
- ◀ التكاليف غير المباشرة
- ◀ الاتفاقيات الفرعية والمتلقين الفرعيين
- ◀ أساسيات الاتفاقيات التعاونية

- رقم هوية صاحب العمل Employer Identification Number EIN - يطلق عليه أيضاً رقم الهوية الأمريكية الفدرالية الذي يعرّف عن مشروع أو هيئة غير ربحية؛ تستخدم USIAD هذا الرقم لتسهيل عملية دفع المنحة.
- النتيجة - نتيجة التدقيق التي تدعمها أدلة كافية وموثوقة وذات صلة.
- مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP) - إطار معياري لإرشادات المحاسبة وإعداد التقارير المالية. يشتمل على المعايير والاتفاقيات والقواعد التي يتبعها المحاسبون لتسجيل وتلخيص المعاملات وإعداد القوائم المالية. تستخدم العديد من الدول المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_\\_Financial\\_\\_Reporting\\_\\_Standards](http://en.wikipedia.org/wiki/International__Financial__Reporting__Standards)) التي أقرها مجلس معايير المحاسبة الدولية ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_\\_Accounting\\_\\_Standards\\_\\_Board](http://en.wikipedia.org/wiki/International__Accounting__Standards__Board)) الذي يوفر أيضاً إطاراً لمعايير المحاسبة وإعداد التقارير المالية.
- التكاليف غير المباشرة - التكاليف اللازمة لتنفيذ مشروع لكن لا يمكن نسبها لمشروع محدد. من الأمثلة على ذلك الكهرباء أو الموظفين الإداريين المساندين.
- المساهمة العينية - الموارد غير النقدية المقدمة إلى مشروع وقد تشتمل على الخدمات التطوعية، المعدات أو الممتلكات. من الممكن أيضاً اعتبارها جزءاً من المساهمة في التكاليف.
- الموظفون الرئيسيون - الأفراد في المشروع الذين
- المنحة وضابط الاتفاقية (AO). يحدد ضابط الاتفاقية مسؤوليات ممثل الفني لضابط الاتفاقية المذكور في الاتفاقية التعاونية ويفوض إليه الصلاحيات بشأنها.
- مبلغ المنحة (أو المنحة) - إجمالي مبلغ المنحة المتوقع إنفاقها خلال مدة المشروع.
- نظام المحاسبة القائم على النقد - أسلوب مسك الدفاتر الذي يتم من خلاله تسجيل الأحداث المالية بناءً على التدفق النقدي والمركز النقدي. يتم تسجيل الدخل عند استلام النقد ويتم الاعتراف بالنفقات عند الدفع. في المحاسبة القائمة على أساس النقد يطلق على الإيرادات والمصروفات أيضاً بالمقبوضات والمدفوعات النقدية. لا تعترف المحاسبة القائمة على النقد بوعود الدفع وتوقعات استلام المال والخدمة في المستقبل مثل الذم الدائنة أو الذم المدينة أو النفقات المدفوعة مسبقاً أو المستحقة. هذا النظام أسهل بالنسبة للأفراد والمنظمات التي ليس لديها عدد كبير من هذه المعاملات، أو في الحالات التي تكون فيها الفترة الزمنية ما بين بداية المعاملة والتدفق النقدي قصيرة جداً.
- هدف التكلفة - حد التكلفة لنشاط ضمن حدود الموازنة. لا يمكن للمشروع تخطي هدف التكلفة المحدد له.
- المساهمة في التكاليف - الجزء الذي لا تغطيه حكومة الولايات المتحدة من تكاليف المشروع أو البرنامج، وقد يكون على شكل مساهمات نقدية أو عينية.
- التكاليف المباشرة - السلع والخدمات التي يتم شراؤها بالتحديد لمنفعة مشروع واحد بشكل حصري ويتم تحميلها على ذلك المشروع.

- يشغلون مناصب محددة. عادة تكون الوظائف التي يطلق عليها الوظائف الرئيسية هي الوظائف القيادية التي تعتبر ضرورية لتطبيق المشروع ككل بنجاح.
- الأحكام المعيارية الإلزامية - مجموعة القواعد والأنظمة التي يجب على متلقي منحة USAID اتباعها. للمزيد من المعلومات يرجى زيارة الموقع <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>.
- مذكرة تفاهم "MOU" - Memorandum of Understanding مستند يستخدم للتأكيد على بنود متفق عليها إذا لم يتم توثيق الاتفاق الشفوي في عقد رسمي. من الممكن أن تنص المذكرة على المبادئ الأساسية والإرشادات التي سيعمل الأطراف معاً بموجبها لتحقيق الأهداف. يجب عدم استخدام مذكرة التفاهم في الحالات التي تنطوي على تحويل أموال.
- اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه Negotiated Indirect Cost Rate "NICRA" Agreement - سعر تتفاوض عليه المنظمة مع USAID لتغطية التكاليف غير المباشرة. (للمزيد من المعلومات عن التكاليف غير المباشرة واتفاقية NICRA يرجى الاطلاع على دليل الممارسات الفضلى بشأن التكاليف غير المباشرة " Best Practices Guide for Indirect Costing" على الموقع <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>).
- المبلغ المخصص أو الالتزام - المبلغ الذي خصصته USAID للمشروع. ليس هناك ضمانات بأن تعيد USAID إلى متلقي المنحة أي مصروفات تزيد عن مبلغ الالتزام.
- دخل البرنامج - الأموال التي يكسبها البرنامج لمنفعة البرنامج نفسه. يتولد الدخل على سبيل المثال من خلال فرض رسوم على الخدمات أو بيع سلع أساسية. ومن الممكن تحقيق الدخل أيضاً من خلال بيع معدات تم شراؤها بأموال البرنامج ولم يعد هناك حاجة إليها. ملاحظة: يختلف دخل البرنامج عن الأنشطة المولدة للدخل والتي يمكن للمستفيدين من البرنامج الاحتفاظ بموجبها بأي دخل يعملون على تحقيقه.
- التدخل الجوهري - الحق الذي تحتفظ به حكومة الولايات المتحدة في عمل مداخلات في أي مشروع مساعدة ممول بموجب اتفاقية تعاونية. يشتمل هذا الحق عادة القدرة على الموافقة على خطط العمل والموازنات والموظفين الرئيسيين وخطط المراقبة والتقييم والمتلقين الفرعيين. تحدد الاتفاقية التعاونية مجالات التدخل الجوهري.
- التكاليف غير المسموح بها - التكاليف التي لا يمكن تسديدها إما بسبب الأنظمة أو لكونها غير منطقية أو غير ملائمة.

## ٢,٢ البداية



تبدأ مرحلة تقديم المنحة عندما تبلغكم USAID بأن منظمتكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة. يتم إرسال الإشعار عموماً من قبل أحد أفراد مكتب العقود في USAID إلى الشخص المحدد في

وتوصلتم إلى اتفاقية بشأن البرنامج، الموازنة، والأهداف، ستتخذ USAID قراراً نهائياً بشأن المنحة وذلك بناء على الأموال المتوفرة والأولويات. إذا كان البرنامج يتناول أحد أولويات USAID وكان التمويل متوفراً له فستقدم USAID منحة لكم، ولكن بإمكان USAID أن تقرر عدم تمويل برنامجكم في أي مرحلة خلال هذه العملية. قد تشمل أسباب رفض تقديم المنح في هذه المرحلة على أحد أو بعض الأمور التالية:

- نتائج استبيان ما قبل المنحة تدفع USAID إلى الاستنتاج بأن المنظمة لا يوجد لديها أنظمة، إجراءات، ضوابط داخلية، أو سياسات لإدارة موارد USAID بشكل ملائم أو تحقيق أهداف البرنامج المقترح.

- لم تتمكن منظمتكم وUSAID من التوصل إلى اتفاق حول جوانب محددة في المنحة مثل الموازنة، المنطقة الجغرافية التي من المقرر خدمتها، تصميم البرنامج، أو الأهداف.

- هناك مقترح / مقترحات أخرى تم اعتبار أن لها أولوية أعلى أو قيمة أكبر بالنسبة لـ USAID.
- التمويل المتوفر من USAID أصبح أقل أو تمت إعادة توزيعه.

- اسم منظمتكم مدرج على قائمة [الأطراف المستبعدين](#) الخاصة بمكتب مراقبة الأصول الأجنبية التابع لوزارة المالية الأمريكية، أو [قائمة المواطنين المعينين التابعة لوزارة المالية الأمريكية](#) أو [القائمة الموحدة للأمم المتحدة](#).

من المهم التعامل مع مرحلة ما قبل المنحة بحرص والالتفات بشكل كامل لكل المهام (٢,٢,٢) اللازمة لإتمام عملية الإعداد للمنحة.

طلبكم. تبدأ بعد ذلك سلسلة من الأحداث التي قد تشمل على استبيان ما قبل المنحة (٢,٣,١) والمفاوضات (٢,٤) وإتمام العمل على المنحة. يجب إنجاز بعض المهام التي تتم مباشرة بها خلال هذه المرحلة قبل التوقيع على اتفاقية المنحة، بينما يجوز مواصلة العمل على بعض المهام في مرحلة بداية المنحة مثل معالجة نتائج / ظروف استبيان ما قبل المنحة (٢,٤,٢)، ولكن يجب الانتهاء من كل المهام المتصلة بمرحلة تقديم المنحة قبل المباشرة في تطبيقها.

تذكروا أن هذا الإشعار الذي ترسله USAID بشأن طلب الحصول على منحة يعتبر إشعار مبدئي بطبيعته وليس ضمان بأنكم ستحصلون على المنحة، لكنه يعني أن عملية مراجعة كل الطلبات قد انتهت وأنه قد تم اختيار طلبكم وإدراجه على القائمة النهائية للمرشحين للحصول على منحة. بإمكان USAID بعد ذلك إجراء تقييم إضافي لتحديد ما إذا كانت منظمتكم تمتلك القدرة اللازمة (أي الأنظمة والإجراءات والضوابط الداخلية والسياسات) لتحقيق أهداف البرنامج المقترح في طلبكم وتلبية متطلبات الالتزام الخاصة بـ USAID بصورة مرضية. يطلق على هذا التقييم "استبيان ما قبل المنحة" (٢,٣,١).

بالإضافة إلى ذلك، قد ترغب USAID بتمويل منظمتكم فقط عند التزامكم بإجراء بعض التغييرات على المقترح الذي قدمتموه. هذه فرصة للتفاوض على البنود المحددة في اتفاقيةكم مع USAID.

إذا أكملت منظمتكم استبيان ما قبل المنحة

USAID أموال إضافية حسب الحاجة وحسب توفر الأموال لدى USAID على افتراض أن منظماتكم تحقق التقدم بصورة مرضية. يجدر التنويه إلى أن USAID قد لا تخصص كامل مبلغ المنحة لكم.

### الشكل ١ - نموذج الإطار الزمني لمبلغ الالتزام المخصص

المبلغ	التاريخ	الوصف
١٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ كانون الأول ٢٠٠٦	المبلغ المخصص الأولي
٤٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ حزيران ٢٠٠٧	المبلغ المخصص بعد اعتماد خطة العمل
٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ حزيران ٢٠٠٨	المبلغ المخصص للسنة الثانية
٢٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي	١ حزيران ٢٠٠٩	المبلغ المخصص للسنة الثالثة
١,٠٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي		إجمالي مبلغ المنحة

فيما يلي مثال يبين جدولاً زمنياً لتلقي المنظمة مبلغ الالتزام المخصص لها على مدار ثلاث سنوات وذلك بناء على منحة مقدارها مليون دولار أمريكي

من المهم طوال فترة الأداء متابعة النفقات الفعلية في ضوء المبلغ المخصص لكم للتأكد من أن النفقات لا تتخطى ذلك المبلغ. يُنصح بأن تقوموا بإعلام USAID في حال أنفقتكم ٧٥٪ من المبلغ المخصص حتى تتمكن من تخصيص أموال إضافية لكم. أي نفقات لمنظماتكم تتجاوز المبلغ المخصص تكون على مسؤوليتكم! لن تعيد USAID أي مصاريف تزيد عن المبلغ المخصص تحت أي ظرف.

من المهم تتبع أموال المنحة أيضاً لأن USAID تقوم بتخصيص مبالغ المنحة باستخدام "نظام التمويل الآجل"، الذي يتحدد بمدى توفر الأموال لدعم المصاريف المستقبلية لفترة محددة من

من الممكن أن تكون هذه المرحلة سريعة أو أن تواجه الكثير من التأخير. طالما كانت منظماتكم قادرة على قطع هذا الشوط فلديها فرصة معقولة لتلقي منحة ولكن تجنبوا أن تكون التوقعات عالية جداً. جدر الإشارة إلى أنكم قد ترغبوا بالانسحاب من المفاوضات في أي وقت. بالرغم من أنه لم يتم التوقيع على أي وثائق إلا أن شراكتكم مع USAID تبدأ في هذه المرحلة. عليكم بذل الجهد لتوفير المعلومات اللازمة حتى تتمكن USAID من اتخاذ قرار نهائي لصالحكم. في الوقت نفسه، عليكم التأكد من أن منظماتكم لا تقدم وعود لا تستطيع تلبيةها. إذا طلبت منكم USAID أخذ عمل إضافي أو تعديل برنامجكم، فأنتم مسؤولون عن تقييم ذلك الطلب وتحديد ما إذا كنتم قادرين على تلبية أم لا. إذا شعرت أن الطلب يستلزم تمويل أكثر أو أنه يؤثر على الأهداف، تأكدوا من مناقشة ذلك مع نظرائكم في USAID. تكتسب المنظمة التي تفي بالتزاماتها مصداقية وتعزز فرصها في الحصول على تمويل إضافي في المستقبل.

### ٢.٢.١ الإعداد لمرحلة تقديم المنحة

١. انتبهوا إلى الفروق بين المنحة ومبلغ الالتزام المخصص.

تحتوي المنحة على رقمين أساسيين: مبلغ المنحة ومبلغ الالتزام. مبلغ المنحة هو إجمالي المبلغ التقديري والذي من المخطط إنفاقه خلال مدة المشروع. أما مبلغ الالتزام فهو المبلغ الذي خصصته USAID وقد يكون مبلغ المنحة بكامله أو جزء منه. أي بمعنى آخر، هو المبلغ المتوفر لدى منظماتكم لإنفاقه على المشروع في أي وقت. ستخصص

عليكم استيضاح نطاق المرونة الممنوح لكم بموجب الاتفاقية التعاونية والبنود المحددة التي تتطلب مراجعة USAID وموافقتها. (للمزيد من المعلومات عن التدخل الجوهري، يرجى زيارة الاطلاع على <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>).

٣. معالجة ظروف استبيان ما قبل المنحة

إذا اكتشفت حكومة الولايات المتحدة أي أوجه قصور خلال فترة ما قبل المنحة، فيجب تصويبها بما يتوافق مع بنود المنحة. من السهل تصويب بعض النتائج مثل ضرورة استخدام سجل أوقات الدوام للموظفين، بينما قد تكون النتائج الأخرى أكثر صعوبة وتستغرق وقتاً طويلاً مثل ضرورة إنشاء نظام إدارة مالية أفضل. استشيروا الممثل الفني لضابط الاتفاقية إذا كانت لديكم أية أسئلة حول التوقعات.

٤. مراجعة الاتفاقية التعاونية بعناية

هناك دائماً ضغوط لتوقيع الاتفاقية - من جهة الأفراد في منظماتكم الذين يريدون إتمام الاتفاقية وأحياناً من جهة موظفي USAID. قد تطلب USAID إجراء تغييرات على بعض الجوانب في برنامجكم الأمر الذي قد يؤثر على الأهداف، أو الموازنة أو جوانب رئيسية أخرى. فكروا جيداً بهذه التغييرات وقوموا بتوثيقها. يجب إدخال هذه التغييرات إلى وصف البرنامج في الاتفاقية التعاونية قبل التوقيع عليها.

٥. لا تدرؤوا التطبيق من الآن!

إن التوقيع على اتفاقية المنحة لا يعني "الانطلاق!". قد يكون هناك بعد عدة مهام

الزمن. لا تخصص USAID عادة مبالغ لفترة تتعدى ١٢ شهر بعد نهاية السنة المالية التي تم فيها تخصيص المبلغ. لهذا السبب، فإن إنفاق المبلغ المخصص السنوي في أقل من ١٢ شهر يعني أن على منظماتكم إيقاف أنشطة البرنامج أو إنفاق مبلغ يتعدى المبلغ المخصص وذلك على مسؤوليتكم. (للمزيد من المعلومات يرجى زيارة <http://www.usaid.gov/policy/ads/600/602.pdf>).

٢. انتبهوا إلى بند التدخل الجوهري

لدى USAID عدة طرق لتمويل المنظمات في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلك المنظمات. تعتبر الاتفاقية التعاونية أحد هذه الآليات وهي تمنح USAID الحق في التدخل بصورة جوهريّة في الإشراف على تطبيق جوانب محددة في البرنامج. الغرض من بند التدخل الجوهري في الاتفاقيات التعاونية هو مساعدتكم على تحقيق أهداف الاتفاقية. يوضح نظام التعليمات المحوسبة ٣٠٣،٣،١١ ADS التدخل الجوهري الذي يقتصر على: (أ) الموافقة على خطة التطبيق الخاصة بمتلقي المنحة، (ب) الموافقة على موظفين رئيسيين محددين، خطط المراقبة والتقييم (M&E)، وأي متلقين فرعيين، (ج) التعاون أو المشاركة بين USAID وملتقي المنحة و (د) صلاحية USAID في إيقاف نشاط إنشائي على الفور. الهدف هو تمكين USAID من التأكد من بقاء أنشطة المنحة متماسية مع أهدافها الإستراتيجية الكلية وفي نفس الوقت إعطاء المنظمة المرونة في التطبيق والابتكار وذلك ضمن حدود تلك الأهداف الإستراتيجية. خلال الفترات الأولى من مرحلة تقديم المنحة،



تخطيطية وموافقات يجب إتمامها. كما أن التكاليف التي تترتب قبل تاريخ البداية لن يتم تسديدها. يغطي **الفصل الثالث** مرحلة بداية المنحة بالتفصيل.

راجعوا ذلك الفصل وتحكموا بتوقعات شركائكم والمنتفعين المحتملين خلال مرحلتى تقديم المنحة وبدايتها.

## ٢,٢,٢ الإطار الزمني وقائمة المهام في مرحلة تقديم المنحة

### الشكل ٢ - الإطار الزمني وقائمة المهام في مرحلة تقديم المنحة

المرجع	الإطار الزمني	الوصف	الحدث/ المهمة
<a href="#">الجزء ٢,٣</a>	يبدأ في وقت ما بعد الموعد النهائي لتقديم الطلبات	سيصل بكم مكتب العقود التابع لـ USAID بخصوص الطلب الذي قدمته لتلقي منحة ويبلغكم أن منظمكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة، ولكن لم تلتزم USAID بعد بتقديم أي تمويل لكم في هذه المرحلة.	تقوم USAID بإبلاغكم بأن منظمكم مدرجة على القائمة النهائية للمرشحين لتلقي منحة.
<a href="#">الجزء ٢,٣,١</a>	على الفور، ويجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	يقوم أحد المدققين أو مسؤول معتمد من USAID بمراجعة الأنظمة والسياسات والقدرات في منظمكم لتحديد ما إذا كانت تلبى الحد الأدنى من المعايير لإدارة منحة USAID بنجاح.	<a href="#">استبيان ما قبل المنحة</a>
<a href="#">الجزء ٢,٣,٢</a>	يجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	الضمانات ما قبل المنحة هي عدة وعود على منظمكم تقديمها لتكون مؤهلة لتلقي منحة من USAID، وتكون عادة على شكل نماذج مقدمة مع الطلب. ستأكد USAID من إكمالها قبل تقديم المنحة.	<a href="#">الضمانات ما قبل المنحة</a>
<a href="#">الجزء ٢,٤</a>	يجب إنهاؤه قبل تقديم المنحة	قد تطلب USAID تغيير النواحي الجغرافية أو الفنية أو الأهداف أو الموازنة أو إجراء تغييرات أخرى على المقترح لجعله أكثر توافقاً مع أولويات USAID والأهداف الإستراتيجية. يُتوقع منكم مراجعة هذه التغييرات المقترحة والتأكد من أن منظمكم لا تزال قادرة على إنهاء المشروع ضمن الموازنة - الأهداف، والإطار الزمني المحدد.	<a href="#">التفاوض على تفاصيل البرنامج</a>
<a href="#">الجزء ٢,٤,٢</a>	فوراً أو ضمن الإطار الزمني الذي حدده USAID.	إذا كان هناك أي نتائج لاستبيان ما قبل المنحة، ستطلب منكم USAID التعامل مع تلك النتائج.	<a href="#">المباشرة في دراسة ظروف ما قبل المنحة</a>
<a href="#">الجزء ٢,٥,١</a>	ان امكن يجب تسمية الأفراد المهمين في فترة توقيع المنحة	الموظفون الرئيسيون هم الأفراد المدرجين بالتحديد في اتقاقيتكم. ويتطلب تعيينهم موافقة ضابط الاتفاقية.	<a href="#">تسمية الموظفين الرئيسيين</a>
<a href="#">الفصل ٢</a>	الإطار الزمني سيعتمد على عبء عمل USAID وأولوياتها.	ستلقي USAID نظرة أخيرة على موازنتها وأولوياتها والمرشحين النهائيين الآخرين للحصول على المنحة وبعدها تتخذ قرار نهائى.	المراجعة الأخيرة من قبل الحكومة الأمريكية وقرار تقديم المنحة
<a href="#">الجزء ٢,٦</a>	متابعة الخطوات المبينة أعلاه	يتم إبلاغ المنظمات الناجحة ويتم إرسال النسخة النهائية من الاتفاقية للتوقيع عليها. يتوجب عليكم قراءتها بعناية للتأكد من فهمكم التام لها وموافقتكم على جميع البنود والشروط قبل التوقيع عليها.	التوقيع على اتفاقية المنحة وإعلانها

الفصل ٣	بعد توقيع الاتفاقية النهائية	بعد استلام الاتفاقية النهائية، يُتوقع منكم المباشرة في مهام التخطيط لبدء المنحة	بداية مرحلة بداية المنحة
الجزء ٢,٥,٣	يجب أن يبدأ قبل تطبيق نشاط مشترك.	عقد اتفاقيات مع الشركاء باستخدام الآليات الملائمة مثل العقود ومذكرات التفاهم، الخ.	عقد اتفاقيات مع الشركاء

### ٢,٣ مرحلة ما قبل المنحة

المالية الداخلية. السبب لذلك بسيط: فبغض النظر عن نقاط القوة التي تتمتع بها منظماتكم، لن تقوم USAID بإعطاء منحة لمنظمة لا تستطيع إظهار قدرتها على إدارة الأموال بشكل يتوافق تماماً مع قواعد USAID وأنظمتها. إذا رأى ضابط الاتفاقية ضرورة لإجراء استبيان ما قبل المنحة فسيقوم بتشكيل فريق لديه الخبرة اللازمة لإجراء الاستبيان. قد يتألف الفريق من:

- عضو في فريق المساعدة (AOT)
- ضابط الاتفاقية أو الضابط المكلف:
- الضابط المالي (مكتب الإدارة، أو مكتب الضابط المالي الأول [M/CFO]. أو مكتب المراقب المالي للبعثة أو المنطقة) أو المكلف بذلك:
- ممثل أو أكثر لمكتب الإدارة، أو مكتب العقود والمساعدة، أو قسم تدقيق ودعم العقود، أو فرع إدارة تدقيق العقود (OAA/CAM)، أو المفتش الإقليمي العام المختص بالتدقيق، إذا لزم الأمر.

سيراجع فريق الاستبيان أنظمة مقدم الطلب في ضوء المعايير (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>) الواردة في نظام التعليمات المحوسبة ADS ويسلم النتائج التي توصل إليها إلى ضابط الاتفاقية للمراجعة والنظر فيها. يحدد ضابط الاتفاقية بناءً على

عند إبلاغ منظماتكم بأنها على القائمة النهائية للمرشحين للحصول على منحة، يتعين عليها إكمال بعض المهام قبل أن تتخذ USAID قراراً نهائياً بشأن تمويل البرنامج. يعتبر اختيار المنظمة كأحد المرشحين النهائيين للحصول على منحة إشارة جيدة جداً ولكن كما ورد أعلاه، ذلك لا يعني أن منظماتكم قد فازت بالمنحة.

قبل مناقشة تفاصيل المنحة ستجري USAID على الأرجح استبيان ما قبل المنحة وتطلب منكم تقديم ضمانات سابقة للمنحة وهي خطوات تتخذها USAID للتأكد من أن منظماتكم قادرة على إدارة الموارد للبرنامج الذي قمتم بتصميمه في الطلب، كما يساعد في التأكيد لـ USAID بأن منظماتكم لديها الاستعداد والقدرة على الالتزام بأنظمة USAID.

### ٢,٣,١ استبيان ما قبل المنحة

يعمل استبيان ما قبل المنحة على تقييم سياسات منظماتكم وأنظمتها وإجراءاتها وقدراتها على إدارة موارد USAID. بالرغم من أن هذا الاستبيان قد يغطي عدة قضايا كالهيكلة التنظيمية للمنظمة وإدارتها الحاكمة الداخلية فيها إلا أن التركيز يكون عادة على الإجراءات والسياسات والضوابط

ذلك ما إذا كان مقدم الطلب ملائماً لتلقي منحة.

### استبيان ما قبل المنحة لتحديد مدى ملاءمة نظام المحاسبة

يتم استخدام نموذج استبيان ما قبل المنحة للمنظمات غير الربحية كأساس لتقييم قدرة الإدارة المالية. يحتوي هذا النموذج على قائمة من المعايير لتحديد ما إذا كان نظام المحاسبة يستوفي الحد الأدنى من المعايير اللازمة للتأهل للحصول على منحة من حكومة الولايات المتحدة.

تشتمل هذه المعايير على برمجيات المحاسبة الملائمة وسياسات الإدارة المالية وإجراءات المحاسبة المدونة. ينطوي استبيان ما قبل المنحة على تقييم مدى توفر هذه الأمور في المنظمة وتطبيقها بفعالية. الرجاء الاطلاع على النموذج المعياري ١٤٠٨، "استبيان ما قبل المنحة لدراسة نظام المحاسبة لدى المتعاقدين المستقبليين" (يشار إليه غالباً بالنموذج SF-١٤٠٨) متوفر على الإنترنت على العنوان:

<http://www.acquisition.gov/far/current/html/FormsStandard41.html>

فيما يلي ١٥ سؤال حول النموذج. لتقييم كل بند يعطي المقيّم إجابة "نعم" أو "لا" عليها. إذا كان نظامكم يلبي المعايير الخاصة بأحد الأسئلة جزئياً فستكون الإجابة على الأرجح هي "لا". وقد يشير المقيّم في التقرير إلى ضرورة توفر سياسات وإجراءات تتعلق بالمحاسبين، أو المشتريات أو الضوابط الداخلية أو سياسات وإجراءات هامة أخرى لإثبات وجود ممارسات مالية / إدارية جيدة.

١. هل نظام المحاسبة يتماشى مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً ومطبق في هذه الظروف؟

مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP) هي إطار من الإرشادات للمحاسبة وإعداد التقارير المالية، وتشتمل على المعايير، الاتفاقيات، والقواعد التي يتبعها المحاسبون لتسجيل وتلخيص المعاملات وإعداد البيانات المالية. سيحدد المقيّم ما إذا كان النظام ككل "ناجح" أو "راسب" عند مقارنته مع هذه الممارسات المقبولة.

٢. هل يقضي نظام المحاسبة بـ:

٢ (أ) - فصل التكاليف المباشرة عن التكاليف

غير المباشرة بالشكل الصحيح

يجب أن يحدد نظام وإجراءات المحاسبة لديكم ويسجل التكاليف المباشرة بشكل منفصل عن التكاليف غير المباشرة. عندما تكون التكلفة مرتبطة بصورة مباشرة بمشروع محدد، يتم اعتبارها "تكلفة مباشرة". إذا كانت لديكم عدة مشاريع وكانت هناك تكاليف غير مرتبطة بالتحديد بمشروع واحد، يتم اعتبارها "تكاليف غير مباشرة". يجب أن يكون نظام المحاسبة لديكم قادراً على تصنيف التكاليف بهذه الطريقة ويجب أن تحدد منظمكم بوضوح التكاليف التي يتم اعتبارها مباشرة وتلك التي يتم اعتبارها غير مباشرة. (لنصائح حول كيفية تخصيص التكاليف المشتركة في المشروع أو التكاليف غير المباشرة، يرجى الاطلاع على الجزء ١.١.٤.١)

٢ (ب) - تحديد وتجميع التكاليف المباشرة حسب العقد

بالنسبة للتكاليف المباشرة المرتبطة ببرنامج محدد، يجب أن يكون نظامكم قادراً على

إلى تسجيل الوقت يجب أن يكون نظامكم قادراً أيضاً على تحميل هذه التكاليف على المشاريع المختلفة. يشتمل ذلك أيضاً على التكاليف غير المباشرة. على سبيل المثال، إذا كان لديكم سكرتير يوفر المساعدة الإدارية للموظفين العاملين على مشاريع متعددة ولكن لا يمكن بسهولة ربط ساعات عمله بمشروع واحد، فمن الممكن أن تكون ساعات عمله جزء من تكاليفكم غير المباشرة.

• ٢ (ح) - القيام بصورة مرحلية (شهرياً على الأقل) بتحديد التكاليف التي يتم تحميلها على العقد من خلال تقديم دفاتر المحاسبة بصورة روتينية.

سيجري المقيّم تقييم لسياساتكم وإجراءاتكم وسجلاتكم لتحديد ما إذا كنتم تطابقون دفاتر الحسابات مرة في الشهر على الأقل.

• ٢ (ط) - استبعاد المبالغ غير المسموح بها بموجب OMB A-112، أو المرفق ب، أو أحكام أخرى في العقد من التكاليف المحملة على العقود الحكومية

سيدرس المقيّم سياسات الشراء لديكم لمعرفة كيفية تحديد وتعريف التكاليف غير المسموح بها - الأمور التي لا تغطيتها USAID. يجب على نظام إعداد التقارير عدم تحميل هذه التكاليف على USAID؛ ويجب وضع سياسات تمنع شراء هذه الأشياء أساساً. (للمزيد من المعلومات حول التكاليف المسموح بها، راجع الجزء ٢.٣.٤).

• ٢ (ي) - تحديد التكاليف حسب بنود العقد والوحدة (كما لو أن كل وحدة أو بند كان عقد

تعريف هذه التكاليف والإبلاغ عن إجمالي النفقات حتى تاريخه.

• ٢ (ج) - طريقة منطقية وثابتة لتوزيع التكاليف غير المباشرة على أهداف التكاليف المتوسطة والنهائية (يعتبر العقد هدف تكلفة نهائي).

• ٢ (د) - تجميع التكاليف وفقاً لدفتر الأستاذ العام

يجب أن يكون نظامكم قادراً على الإبلاغ عن كل التكاليف المترتبة على كل المنظمة، بما في ذلك التكاليف غير المرتبطة بالمشروع والتكاليف غير المباشرة والتكاليف المباشرة.

• ٢ (هـ) - نظام تسجيل للوقت يحدد عمل الموظفين حسب أهداف التكلفة المتوسطة أو النهائية.

يجب أن يشتمل نظامكم على أداة لتسجيل ومتابعة الوقت وذلك لربط ساعات عمل الموظف بمشروع أو نشاط تابع للمشروع. هذا الأمر ليس من خصائص نظام المحاسبة فقط، بل يجب أن يكون لدى منظمتمكم نظام يقوم الموظفون من خلاله بملء سجلات الدوام وتحديد الساعات المرتبطة بكل نشاط أو مشروع. حتى لو كان نظام المحاسبة لديكم قادراً على القيام بذلك قد لا يعطيكم المقيّم علامة النجاح ما لم يكن لدى منظمتمكم سياسة مكتوبة حول هذا الأمر وكانت تطبق هذه العملية بفعالية لمتابعة ساعات عمل الموظفين.

• ٢ (و) - نظام لتوزيع العمل يقوم بتحميل العمل المباشر وغير المباشر على أهداف التكاليف الملائمة

كما هو الحال في البند ٢(هـ) ولكن بالإضافة

المبالغ الدفعات المسبقة التي تصرح لكم USAID بها). هذا المعيار يقيّم قدرة نظامكم على الإبلاغ بدقة عن عمليات الإنفاق التي تمت مؤخراً وتوقع التكاليف القادمة.

٤. هل تصميم نظام المحاسبة وطريقة الاحتفاظ بالدفاتر يوفران إمكانية الحصول على بيانات ملائمة وموثوقة لاستخدامها في تسعير المقتنيات اللاحقة؟

يجب أن يكون نظامكم أكثر من مجرد نظام لتابعة حساباتكم الحالية. من الممكن أن يكون سجل بيانات التكاليف الذي يخزنه نظامكم مصدراً ممتازاً لكم لتقدير تكاليف الأعمال الإضافية. على سبيل المثال، إذا كان مشروعكم يقدم خدمات صحية في منطقة معينة وكانت USAID مهتمة بتوسيع نطاق عمل منظمكم ليشتمل على منطقة أخرى فبإمكانكم استخراج بيانات من نظامكم لتساعدكم في تقديم تقديرات موثوقة لتكلفة ذلك العمل الإضافي.

٥. هل نظام المحاسبة يعمل حالياً بشكل كامل؟ إذا كانت الإجابة لا، اشرح في الجزء ١ النواحي (١) العاملة، أو (٢) القائمة ولكنها غير عاملة، أو (٣) المتوقعة، أو (٤) غير الموجودة. إذا كنتم بصدد تطوير نظامكم خلال عملية الاستبيان، فهذه فرصة ليلاحظ المقيّم التقدم الذي تحرزوه والإطار الزمني المقدر لانتهاء من عملية التطوير.

### نتائج استبيان ما قبل المنحة

سيقدم المقيّم إلى USAID تقريراً حول نتائج استبيان ما قبل المنحة وبناء عليه سترسل USAID كتاباً إلى مقدم الطلب حول أي نواحي

مستقل بحد ذاته) إذا لزم ذلك بموجب العقد المقترح / المنحة المقترحة.

يجب أن يكون نظام المحاسبة لديكم قادراً على ربط الموازنة الأصلية (الموازنة في الاتفاقية التعاونية الخاصة بكم) بالمعاملات الفردية. على سبيل المثال، إذا اشتملت موازنتكم على شراء ٣٠٠ وحدة بسعر ٢ دولار أمريكي للوحدة، يجب أن يكون نظام المحاسبة قادراً على إظهار التكلفة والكمية الفعلية التي تم شراؤها وذلك كجزء من عملية تسجيل المعاملة.

٣. هل يقدم نظام المحاسبة معلومات مالية:

• ٣ (أ) - لازمة بموجب OMB A-110، معايير أنظمة الإدارة المالية.

يسعى هذا السؤال إلى تحديد ما إذا كان نظامكم قادر على تقديم تقارير متوافقة مع بنود اتفاقيتكم - خصوصاً فيما يتعلق بالإبلاغ عن التكاليف وإدارة عملية صرف الأموال بصورة ملائمة. (للمزيد من المعلومات حول متطلبات إعداد التقارير عن منحتكم، راجعوا الفصل ٥)

• ٣ (ب) - لازمة لتأييد طلبات استرداد المبالغ المدفوعة

• ٣ (ج) - لازمة لتأييد طلبات الحصول على دفعات مسبقة.

عندما تطلبوا الحصول على دفعات مسبقة أو استرداد مبالغ مدفوعة لبرنامجكم، عليكم الإبلاغ عن الوضع القائم حالياً بشأن إنفاق الأموال التي تم استلامها حتى تاريخه والاحتياجات المالية المتوقعة للفترة القادمة (شهر إلى ثلاثة أشهر أو أكثر بناء على حجم

النموذج عندما تقدموا طلب للحصول على  
منحة. إذا لم يتم ملء هذا النموذج بالكامل  
وإرفاقه بالطلب، قد تطلب منكم USAID  
التوقيع عليه خلال مرحلة تقديم المنحة.  
تشتمل هذه الضمانات بالتحديد على بيانات  
تفيد بأن منظمتكم:

• لديها الأموال والموارد الضرورية للإيفاء بأي  
التزامات انفتحت عليها حول المساهمة  
بالتكاليف أو مطابقتها:

• تمنح USAID صلاحية الاطلاع على كل  
السجلات أو الدفاتر أو الأوراق أو الوثائق  
المتعلقة بالمنحة وفحصها:

• لديها نظام محاسبة ملائم أو ستقوم  
بإنشائه:

• لديها أو ستضع ضمانات لمنع الموظفين  
من استغلال مناصبهم لغايات تشكل أو  
تبدو أنها تضارب للمصالح الشخصية أو  
التنظيمية أو مكاسب شخصية:

• ستلتزم بالقوانين الأمريكية بشأن عدم  
التمييز على أساس الجندر، أو العرق، أو الدين،  
أو اللون، أو الأصل، أو غيرها:

• ستلتزم بمتطلبات التدقيق الخاصة بـ  
USAID و:

• ستفتح حساب بنكي مستقل للمشروع (لن  
يتم خلط الأموال).

تفرض USAID إدراج بعض الأحكام المعيارية  
في الاتفاقيات الفرعية ولكنها لا تفرض على  
المتلقين الفرعيين تقديم نماذج الضمانات، إلا  
أن ممارسات الأعمال الجيدة تقضي بانتقال هذه  
الضمانات إلى الاتفاقيات الفرعية بالرغم من  
أنها قد لا تكون إلزامية من قبل USAID.

قصور ونقاط ضعف. سيكون هنالك فرصة  
لمقدم الطلب بالرد وتوضيح أي مسألة. ستأخذ  
USAID بعين الاعتبار عملية التدقيق كأحد  
الجوانب في قرارها النهائي حول المنحة. للاطلاع  
على شرح مفصّل حول كيفية الرد على نتائج  
استبيان ما قبل المنحة راجعوا الجزء (٢,٤,٢)  
الذي يتناول طريقة التعامل مع نتائج/ ظروف  
استبيان ما قبل المنحة.

### ٢,٣,٢ الضمانات قبل المنحة

تعتبر الشهادات والضمانات السابقة للمنحة  
والبيانات الأخرى بمثابة وعود تقدمها منظمتكم  
قبل تلقي منحة من USAID.

#### على الإنترنت

نموذج SF-424B المعياري لضمائم الالتزام

[http://apply07.grants.gov/apply/  
forms/sample/SF-424B-V1.1.pdf](http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF-424B-V1.1.pdf)

تشكل هذه البيانات عادة جزء من نموذج 424B  
المعياري، الذي يتم التوقيع عليه من قبل المدير  
التنفيذي لديكم أو الضابط الأول المسؤول  
وينص على أن منظمتكم:

• ستلتزم بأنظمة ومتطلبات USAID  
الضرورية:

• لديها القدرة على إتمام البرنامج بنجاح؛ و

• مستعدة للالتزام بمتطلبات USAID الخاصة  
بمراقبة برنامجكم.

في العديد من الحالات عليكم تسليم هذا

## ٢,٤ مرحلة التفاوض

من الأمثلة على التغييرات التي قد تطلب منكم USAID إجراؤها ما يلي:

- تعديل أهداف الأداء.
- إضافة مناطق جغرافية مستهدفة أو تقليصها أو تغييرها.
- إعادة النظر في المتلقين الفرعيين الذين تم اختيارهم (قد تشتمل الأسباب على سجل الأداء السابق للمتلقى الفرعي المقترح في منح أخرى مقدمة من USAID).

تغيير الموظفين الرئيسيين المقترحين (إذا كان أحد الأفراد على سبيل المثال لا يملك المؤهلات اللازمة).

حذف البنود غير المسموح بها بموجب أنظمة USAID من الموازنة أو تقليل البنود التي تعتبر عالية التكلفة.

تغيير المجموعة / المجموعات المستفيدة المستهدفة.

اختيار تصميم محدد لبرنامج أو منهاج التدريب / التنقيف (إذا كان هناك على سبيل المثال واحد تفضله الدولة المضيفة).

إضافة أنشطة محددة أو حذفها أو تعديلها.

إعادة تصميم أنشطة و / أو إستراتيجيات بطريقة تعكس بشكل أفضل الممارسات المعتمدة أو المقبولة في الدولة المضيفة.

خفض الموازنة أو بنود محددة فيها لتقليل التكاليف.

إضافة إستراتيجيات تراعي اعتبارات محددة ومتشعبة مثل الجندر، والبيئة، الخ.

قبل الانتهاء من الإعداد للمنحة، سيكون باستطاعة منظماتكم التفاوض مع USAID على بنود وشروط اتفاقية المنحة، بما في ذلك طريقة حصول منظماتكم على التمويل بالإضافة إلى المسائل الإدارية التي يتعين على منظماتكم معالجتها لتأهل للحصول على منحة.

يناقش هذا الجزء هذه المسائل ويعطيكم لمحة عما عليكم توقعه. تختلف كل عملية تفاوض عن غيرها لذا عليكم أن تكونوا مرنين. تذكروا أيضا أن التوصل بنجاح إلى اتفاق مع USAID لا يعني بالضرورة الحصول على تمويل. كما ذكر أعلاه، تحتفظ USAID بالحق في اختيار المتلقين النهائيين بناء على أولياتها ومدى توفر الموارد لديها.

### ٢,٤,١ التفاوض على التغييرات على برنامجكم

سيخضع الطلب الذي قدمته منظماتكم إلى المراجعة الدقيقة والتنقيح من قبل الخبراء الفنيين في USAID. وقد تقوم USAID أيضا بدعوة مسؤولين في الدولة المضيفة وخبراء آخرين من الخارج للمشاركة في عملية المراجعة لضمان توافقها مع أولويات التنمية في الدولة المضيفة والمنظور الأشمل والأكثر صلة. قد يقدم هؤلاء الخبراء اقتراحات وتوصيات تحسن البرنامج المقترح. خلال مرحلة التفاوض من الممكن أن تطلب USAID منكم تغيير بعض الجوانب في البرنامج بناء على هذه المراجعات.



تكاليف تشغيلية أخرى بناءً على الموقع الجديد بالمقارنة مع المنطقة المقترحة في الأصل.

في بعض الحالات، قد تتسبب عدة أمور مجهولة في جعل الرد ضمن الإطار الزمني الذي حددته USAID صعباً، عندها عليكم التحدث مع جهة الاتصال الخاصة بكم في USAID الذي قد تتوفر لديه البيانات التي من الممكن أن تساعدكم، أو إذا كان عليكم الالتزام بموعد نهائي محدد لإنهاء الإعداد لمنحة ولا يتيح لكم الوقت الكافي لجمع المعلومات اللازمة، فقد تكون جهة الاتصال في USAID مستعدة للسماح لكم بمعالجة نواحي القلق لديكم من خلال تعديل وصف البرنامج بعد تقديم المنحة. إن هدف USAID بسيط - وهو التوصل إلى اتفاق بشأن برنامج يلبي أولويات USAID ويمكن تحقيقه ضمن الموازنة والإطار الزمني المحدد للمنحة. سيكون دوركم هو إدخال التغييرات المطلوبة إلى وصف البرنامج والتأكد من أنها مناسبة ويمكن تحقيقها.

## ٢.٤.٢ معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة

ستتلقى منظمتكم نتائج استبيان ما قبل المنحة في خطاب يبين بالتفصيل أي "نتائج" أو أوجه قصور" في أنظمتها. تنص اتفاقيتكم تحت بند "شروط خاصة بالمنحة" أن عليكم معالجة أي أوجه قصور خلال فترة زمنية محددة من تاريخ بداية الاتفاقية لمواصلة الحصول على تمويل. في بعض الأحيان يتم تحديد النتائج في الاتفاقية، ولكن بإمكان ضابط الاتفاقية أو الممثل الفني لضابط الاتفاقية إمهالكم المزيد من الوقت لمعالجة أوجه القصور هذه. كما ذكر أعلاه، من السهل التعامل مع بعض النتائج ولكن إنجازها عالي

خلال مرحلة التفاوض، عليكم مراجعة التغييرات المطلوبة منكم بعناية لأخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- هل تؤثر التغييرات المقترحة على الأهداف؟
- هل تؤثر على الموازنة؟
- هل تؤثر على العمليات؟
- هل تؤثر على الإطار الزمني للتطبيق؟
- هل ستتطلب وجود متلقين فرعيين آخرين؟
- هل ستتطلب تغيير الموظفين؟
- هل تستطيع منظمتكم تطبيق التغييرات المطلوبة؟

على سبيل المثال لنفترض أنكم اقترحتم تطبيق برنامجكم في قرية محددة تطبقون فيها أصلاً أنشطة ماثلة ولكن على نطاق أصغر. في الملاحظات الواردة على مقترحكم، صرحت USAID بأن لديها شريك حالي في المنطقة التي تقترحونها ولكنها وجدت فجوة في منطقة أخرى وطلبت منكم تطبيق البرنامج فيها بدلاً من المنطقة التي اقترحتها.

قبل الموافقة على أي تغييرات والتوقيع على اتفاقية المنحة، يجب على منظمتكم عمل أبحاث حول المنطقة الجديدة لتحديد ما إذا كانت تحتوي على فئة ديمغرافية ماثلة. على سبيل المثال، قد يتيح لكم عدد السكان الأكبر أو غيرها من العوامل الأخرى فرصة الوصول إلى أهداف أكبر، بينما قد يتسبب عدد السكان الأقل في جعل عملية تحقيق الأهداف المقترحة في الأصل أمراً صعباً. وقد تضطر منظمتكم إلى البحث عن متلقي فرعي في المنطقة الجديدة، وزيادة أو تقليل تكاليف النقل أو



في التقرير النهائي يوضح ما إذا تمت معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة. (للمزيد من المعلومات حول إجراء التدقيق السنوي، راجع الفصل ٥).

## ٢.٥ أنشطة أخرى في مرحلة ما قبل المنحة

تتولى USAID بموجب الاتفاقية التعاونية مسؤوليات واضحة لمراجعة جوانب محددة في برنامجكم والموافقة عليها، ويشار إليها بـ "التدخل الجوهري"، وتشتمل على:

- الموافقة على خطة التطبيق
- الموافقة على موظفين رئيسيين محددين
- الموافقة على خطة المراقبة والتقييم
- التعاون أو التشارك بين الوكالة وملتقي المنحة
- صلاحية الوكالة في إيقاف نشاط إنشائي بصورة فورية.

تمت مناقشة كل مجال من هذه المجالات بالتفصيل في هذا الفصل.

## ٢.٥.١ تسمية الموظفين الرئيسيين وطلب إجراء تغييرات

خلال عملية تقديم المنحة، قد تحدد USAID مناصب معينة في فريق المشروع "كوظائف رئيسية". تُعرف هذه الوظائف بالأدوار القيادية وتعتبر ضرورية لتطبيق البرنامج ككل بنجاح. تجدر الإشارة إلى أنه يتم غالباً استخدام عبارة "موظفين رئيسيين" للإشارة إلى الوظائف والأفراد في المشروع الذين يشغلون نواحي محددة فيه.

التكلفة ويستغرق وقتاً طويلاً. ويعتبر ذلك أمر هام خلال مرحلة التفاوض. إذا قامت USAID بإدراج نتيجة محددة تؤدي إلى تكبد منظماتكم مصاريف إضافية فبإمكانكم طلب تعديل المنحة لتغطية جميع أو بعض تلك التكاليف. على سبيل المثال، إذا ألزمتكم USAID بتطوير رئيسي لنظام المحاسبة لديكم فقد يكون باستطاعتكم إضافة جزء من تلك المصاريف كتكلفة غير مباشرة وجعل المنحة تغطي جزء من تلك التكلفة.

تذكروا أنه من الممكن دائماً أن لا تحصلوا على المنحة حتى يتم فعلياً التوقيع على اتفاقية المنحة. لهذا، إذا أنفقتكم مبالغ كبيرة قبل التوقيع على الاتفاقية للقيام على سبيل المثال بتغيير نظام المحاسبة بالكامل أو تعيين مستشارين لتطبيق أنظمة جديدة، فأنتم تقومون بذلك على مسؤوليتكم الخاصة.

بمجرد الانتهاء من الإعداد للمنحة والتوقيع على الاتفاقية، يجب على منظماتكم معالجة نتائج الاستبيان في أسرع وقت ممكن. قد يؤدي عدم معالجة نتائج استبيان ما قبل المنحة خلال الوقت المخصص إلى إبطال اتفاقية المنحة.

في هذه المرحلة، قد تقوم USAID بـ (١) عمل مراجعة مختصة لاحقة، أو (٢) تطلب منكم إرفاق مراجعة للتصويبات التي قمتم بها مع التقرير السنوي التالي. في سبيل ذلك، عليكم تزويد المدقق/ة بتقرير استبيان ما قبل المنحة والتفاصيل المتعلقة بالتصويبات التي قمتم بها قبل أن يجري/ تجري التدقيق السنوي المعتاد. بعد ذلك، بإمكان المدقق/ة إيراد بيان

البشرية في منظماتكم.

الخطوة التالية هي إجراء منافسة مفتوحة وعادلة لتعيين بديل. تأكدوا من اتباع سياسات الموارد البشرية وقوموا بتوثيق العملية بشكل تام. بعد اختيار المرشح بإمكانكم تقديم عرض عمل مشروط بموافقة ضابط الاتفاقية على الاختيار. قد يرغب الممثل الفني لضابط الاتفاقية بمقابلة المرشح وقد يرغب أيضاً بالمشاركة في المقابلات النهائية. قدموا طلباً خطياً للحصول على الموافقة إلى ضابط الاتفاقية وأرسلوا نسخة إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية.

تأكدوا من إرفاق السيرة الذاتية للشخص الذي ترغبون بتعيينه وشرح السبب الذي يجعله/ها ملائمة/ة للوظيفة. باستطاعتكم باستخدام النموذج المعياري ١٤٢٠ لتلخيص المعلومات وهو غير إلزامي.

#### على الإنترنت:

النموذج 1420-17 - بيان السيرة الذاتية.

[http://www.usaid.gov/forms/](http://www.usaid.gov/forms/AID142017.doc)

[AID142017.doc](http://www.usaid.gov/forms/AID142017.doc)

(يفتح كملف بصيغة WORD ويحتوي على برمجيات).

سيراجع الممثل الفني لضابط الاتفاقية اختياركم ويرسله إلى ضابط الاتفاقية مرفقا بتوصية بالموافقة على التغيير أو رفضه. إذا كانت لدى الممثل الفني لضابط الاتفاقية نواحي قلق، فقد يرغب بمناقشتها معكم قبل الحصول على الموافقة النهائية من ضابط

#### في اتفاقيتكم:

يوجد النص المتعلق بالموظفين الرئيسيين عادة تحت بند التدخل الجوهرى في المرفق أ. يحتوي النص على شروط المتطلب وقائمة الموظفين الرئيسيين الذين تمت تسميتهم في الاتفاقية.

تحدد المنظمة عادة وتقتراح أفراد لملء هذه الوظائف الرئيسية في نموذج طلب الحصول على تمويل. إذا لم يتم تسمية أي شخص في الطلب، بإمكانكم أن تكتبوا في الفراغات عبارة "سيتم تحديده لاحقاً". في هذه الحالة، بإمكانكم مواصلة عملية التوظيف لملء هذا الشاغر. بمجرد أن تحددوا الشخص عليكم طلب الموافقة عليه. إذا لم يعد أحد الأفراد المذكورين في القائمة موجوداً عند بداية فترة المنحة، يجب تعيين مرشح بديل له وطلب الموافقة عليه من ضابط الاتفاقية. يجب الحصول على موافقة ضابط الاتفاقية أيضاً على أي تغييرات مقترحة على الموظفين الرئيسيين المذكورين في الاتفاقية التعاونية.

ملاحظة: يوافق ضابط الاتفاقية على كل التغييرات على الموظفين الرئيسيين ما لم يتم منح هذه الصلاحية خطياً إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية.

عند حدوث تغيير في الموظفين الرئيسيين (على سبيل المثال عند استقالة أحد الموظفين الرئيسيين المحددين في الاتفاقية التعاونية أو يتم إنهاء عقده أو يصبح غائباً)، عليكم إبلاغ الممثل الفني لضابط الاتفاقية على الفور. في حال إنهاء العقد تأكدوا من اتباع إجراءات الموارد

التكاليف المباشرة. في حين أن التكاليف غير المرتبطة بالمشروع بديهية. ولكن، يتطلب تخصيص التكاليف غير المباشرة طريقة لتوزيعها بصورة عادلة.

أحد الأساليب المتبعة لتخصيص تكاليف المشروع غير المباشرة أو المشتركة هي استخدام نسبة مئوية بناءً على عدد الموظفين في مشروع واحد مقابل إجمالي عدد الموظفين. من الممكن أيضاً احتسابها عن طريق توزيع المساحة المكتبية، ولكن يجب أولاً تحديد الأجزاء في المكتب المخصصة للمشروع الواحد مثل المساحة المخصصة لموظفي المشروع والمساحة المشتركة لكل الموظفين كغرف الاجتماعات أو قاعة الاستقبال. بالنسبة للمساحة المخصصة للمشاريع المحددة عليكم احتساب المساحة المخصصة لكل مشروع. بإمكانكم أيضاً تقسيم مساحة المكتب المخصصة لفرد يوزع وقته في أكثر من مجال وذلك بناءً على النسبة التي يخصصها لكل مشروع. قوموا باحتساب المساحة المخصصة لكل مشروع بالإضافة إلى نسبة المساحة الكلية المخصصة لكل مشروع.

على سبيل المثال لنفترض أن مكتب مساحته ١٠٠٠ متر مربع يضم مشروعين؛ بحيث يخصص ٨٠٠ متر مربع للمشاريع وباقي المساحة مشتركة. تنقسم المساحة المخصصة للمشاريع إلى ٦٠٠ متر مربع لمشروع واحد و ٢٠٠ متر مربع للمشروع الآخر. هذا يعني أنه يتم تحميل ٧٥٪ من المساحة الإجمالية على المشروع الأول (٧٥٠ متر مربع). و ٢٥٪ للمشروع الثاني (٢٥٠ متر مربع). من الممكن أيضاً استعمال

الاتفاقية. إن الممثل الفني لضابط الاتفاقية لا يشكك في قرار تنسيبكم لشخص بدلاً من غيره ولكنه يتأكد من أن المرشح يستوفي معايير المؤهلات المحددة لتلك الوظيفة الرئيسية. قد يرغب الممثل الفني لضابط الاتفاقية أيضاً بالتأكد من أن عملية التعيين كانت عادلة ومتماشية مع المعايير والممارسات المتبعة في الدولة.

أخيراً، على الممثل الفني لضابط الاتفاقية تسليم طلب إلى ضابط الاتفاقية لتعديل الاتفاقية بحيث يوثق بشكل رسمي التغيير الذي طرأ على الموظفين الرئيسيين. قد يتم هذا التعديل الرسمي في تاريخ لاحق.

## ٢,٥,٢ استعادة التكاليف غير المباشرة

تتحمل المنظمة التي لديها أكثر من مشروع ثلاث فئات من المصاريف:

- تكاليف المشروع المباشرة - التكاليف التي يمكن نسبها بوضوح إلى مشروع محدد. مثل الموظف المخصص للمشروع أو المكتب الذي يستخدمه موظفو المشروع أو المعدات واللوازم المستخدمة من قبل مشروع واحد.

- تكاليف المشروع غير المباشرة أو المشتركة - التكاليف اللازمة لتنفيذ المشروع ولكن من الصعب ربطها بمشروع محدد مثل تكاليف الخدمات أو موظفي المساعدة الإدارية الذين يتشارك فيهم أكثر من مشروع.

- التكاليف غير المرتبطة بالمشروع - التكاليف المشروعة للمنظمة ولكنها غير منسوبة لأي مشروع محدد، أو التكاليف التي لا تكون "مسموحة".

تقع تكاليف العديد من المشاريع ضمن فئة

المباشرة للمشروع والتي تحملتها عند تنفيذ الاتفاقيات الممولة من USAID.

تسمح USAID للمنظمات بإبرام اتفاقية NICRA بناء على عدة اعتبارات من بينها طبيعة وغاية المنحة ومير الحاجة إلى إبرام اتفاقية NICRA. إذا كانت USAID مستعدة لتأييد طلبكم للحصول على اتفاقية NICRA، يجب أن تتوفر لديكم البيانات الداعمة التي سيتم صياغة اتفاقية NICRA بناء عليها. يجب أن يكون نظام المحاسبة لديكم قادر على الفصل بين التكاليف غير المباشرة والمباشرة للمشروع وتحديدتها.

ستسمح USAID للمنظمة في بعض الحالات بإبرام اتفاقية NICRA مؤقتة وإعادة النظر فيها بعد سنة لتحديد السعر النهائي. بمجرد تحديد السعر النهائي، سيكون من الممكن استخدامه كسعر التكلفة غير المباشرة لمنح أخرى من USAID. أي بمعنى آخر، لن تحتاجوا إلى إبرام اتفاقية NICRA عن كل منحة. يتم بعد ذلك مراجعة اتفاقيات NICRA وتعديلها سنوياً.

بإمكان ضابط الاتفاقية أن يقدم لكم النصائح حول كيفية إعداد وإبرام اتفاقية NICRA. قد تحتاج المنظمات غير الأمريكية الممولة من USAID إلى استشارة بعثات الوكالة لتحديد اتفاقية NICRA. إذا لم يكن لدى المنظمة اتفاقية NICRA خلال مرحلة التفاوض، بإمكانها أن تطلبها في تاريخ لاحق.

ملاحظة: بإمكان اتفاقية NICRA تبسيط الطريقة التي تستردون من خلالها التكاليف عن النفقات العامة في المشاريع الممولة

هذه النسب كأساس لتخصيص التكاليف لمصاريف مشتركة أخرى.

ليس هناك طريقة صحيحة وحيدة لتخصيص التكاليف المشتركة، ولكن يجب توثيق الطريقة التي تتبعها منظماتكم لحساب هذه التكاليف بوضوح، فهذا يساعد في ضمان استغلال موارد المشروع بحكمة وتوزيع التكاليف بصورة منطقية. يجب بالطبع تعديل هذه الصيغة بما يتماشى مع التغييرات على المشاريع وقنوات التمويل. يتناول الفصل الرابع هذه المسألة بمزيد من التفصيل.

ضعوا سياسات لحساب التكاليف المشتركة أو غير المباشرة وقوموا بتحديثها دورياً

مع الأخذ بعين الاعتبار هذه الإرشادات ضعوا سياسات تبين ما يلي:

- ما هي التكاليف والموارد المحددة التي تعتبر "مشتركة"؛
- كيف ستقسم منظماتكم التكاليف المشتركة على المشاريع المختلفة؛ تحت أي ظروف سيتم تعديل هذه السياسات.

## إبرام اتفاقية سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه "NICRA"

### Negotiated Indirect Cost Rate Agreement

من بين الطرق الأخرى التي تتعامل المنظمات من خلالها مع التكاليف غير المباشرة هي إبرام اتفاقية تعاونية بشأن سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه (NICRA) مع USAID. تحدد اتفاقية NICRA الطريقة التي تتيح للمنظمة استرداد التكاليف المشتركة أو غير

من USAID. ولكن، إذا كان لدى منظماتكم مشاريع ممولة من جهات مانحة أخرى أو إذا كانت اتفاقية NICRA تغطي فقط مصاريف المقر الرئيسي، أو إذا أردتم التأكد من أن اتفاقية NICRA الخاصة بكم تغطي بصورة دقيقة المصاريف المشتركة، سيتعين عليكم تخصيص تكاليفكم المشتركة. لهذا، بغض النظر عما إذا كانت لديكم اتفاقية NICRA أم لا فإن وضع سياسة لتخصيص تكاليف المشروع المشتركة يعتبر أحد الممارسات الإدارية الجيدة.

### ٢,٥,٣ الاتفاقيات الفرعية والمتلقين الفرعيين

خلال مرحلة تقديم المنحة، سترغبون بتكوين علاقة مع المتلقين الفرعيين و/أو إعطاء العلاقة طابعاً رسمياً. يجب الحصول على موافقة USAID قبل إبرام أي اتفاقيات فرعية مع المتلقين الفرعيين كما هو الحال بالنسبة للموظفين الرئيسيين. إذا كان المتلقون الفرعيون المذكورين في المقترح والموازنة المعتمدة بإمكانكم المضي قدماً في تحرير الاتفاقيات الفرعية. أما إذا لم يكن المتلقون الفرعيون محددين، سيتعين عليكم طلب الموافقة من ضابط الاتفاقية على كل متلقي فرعي أولاً

المتلقي الفرعي هو أي منظمة تقدمون لها المساعدة المالية على شكل أموال أو ممتلكات بموجب منحة من USAID. المتلقي الفرعي للمنحة هو كالمنظمة التي تدعوها لمساعدتكم في تطبيق مشروعكم.

ولكن، فيما يلي أمثلة عن جهات لا يمكن اعتبارها متلقيه فرعية ولا يتعين الحصول على موافقة USAID عليها:

- شركة تشترون منها لوازم مكتبية؛
- رسوم مدرسية لأيتام وأطفال مستضعفين؛

أو

- المنظمة المنتفعة/ المنظمة المجتمعية غير الحكومية المستفيدة التي ستدعمونها في مجال بناء القدرات.

بالرغم من أن المتلقين الفرعيين بحاجة إلى موافقة USAID، يجب إجراء أبحاث للتحقق من الخلفية الإرهابية للمتلقين الفرعيين والبايعين المحتملين. لتوثيق أهليتهم، عليكم التحقق من عدة مصادر:

(١) قائمة المواطنين المعينين خصيصاً والممنوعين التابعة لوزارة المالية الأمريكية - <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>

(٢) القائمة الموحدة للقاعدة وطلابان الخاصة بالأمم المتحدة - <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>

(٣) قائمة الأطراف المستبعدين - <http://www.epls.gov>

(٤) إي معلومات إضافية تقدمها USAID إلى متلقي المنح حول الأفراد أو الهيئات المحظورة.

#### تذكروا:

بالنسبة للبائعين الموردين للسلع أو الخدمات من الضروري وجود أمر شراء أو اتفاقية، ويجب اختيار البائعين من خلال عملية تنافسية بناءً على عملية الإجراءات التي تحدها منظماتكم والمذكورة في دليل الشراء

هناك متطلبات محددة عليكم الالتزام بها عندما يتم تخصيص جزء من منحتكم إلى

محددة أو مشار إليها في الاتفاقية. هناك علاقة بين المتلقي الفرعي والمتلقي الرئيسي مماثلة تماماً للعلاقة بين المتلقي الرئيسي وUSAID. بما أنه لا يوجد علاقة مباشرة بين USAID والمتلقي الفرعي، يكون المتلقي الرئيسي مسؤول عن ضمان انتقال كل الأحكام الإلزامية والبنود الهامة في اتفاقية المنحة إلى المتلقي الفرعي. أسهل طريقة للقيام بذلك هي من خلال الاتفاقية الفرعية التي تحدد و/ أو تشير إلى المتطلبات والممارسات التي يجب على المتلقي الفرعي الالتزام بها.

فيما يلي أبرز المجالات التي يجب على المتلقي الرئيسي التعامل معها عند اختيار وإدارة المتلقي الفرعي.

### عملية اختيار المتلقي الفرعي

- **عملية الاختيار** - سيتعين على المتلقي الرئيسي استخدام عملية الاختيار المحددة وتوثيق كل قرارات الاختيار بالشكل الملائم. تشتمل الممارسات المقترحة لاختيار المتلقين الفرعيين على إصدار دعوة لتقديم الطلبات أو Request for Applications (RFA) أو استدراج عروض مباشرة من المنظمات التي تتمتع بالمهارات التي تبحثون عنها.
- **التقييم ما قبل المنحة** - قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن الاختيار، قوموا بتقييم الأنظمة المالية والإدارية لدى المتلقي الفرعي المحتمل وقدرته على تطبيق الأنشطة وتقديم النتائج المرجوة. قوموا إذا أمكن بزيارة المرشحين النهائيين للتأكد أكثر من مدى ملاءمتهم.

- **موافقة USAID** - يجب أن توافق USAID

متلقي فرعي. جمع بين USAID والمتلقي الرئيسي علاقة تعاقدية. يجب على المتلقي الرئيسي بموجب الاتفاقية الالتزام بعدة متطلبات وأحكام

البنود اللازمة في الاتفاقيات مع المتلقين الفرعيين في المشاريع الممولة من USAID

تقوم USAID بنشر وثيقتين هامتين تساعدان في صياغة الاتفاقيات الفرعية: الأحكام الإلزامية المعيارية للمنظمات غير الحكومية الأمريكية

<http://www.usaid.gov/policy/>

[ads/300/303maa.pdf](http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf)

الأحكام الإلزامية المعيارية للمنظمات غير الحكومية غير الأمريكية

<http://www.usaid.gov/policy/>

[ads/300/303mab.pdf](http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf)

1. اختاروا الوثيقة ذات الصلة بكم وذلك بناء على ما إذا كان المتلقي الفرعي أمريكي أو غير أمريكي. لا فرق فيما لو كانت منظماتكم أمريكية أم غير أمريكية. من الممكن أن يكون لدى المتلقي الفرعي متطلبات مختلفة عن متطلباتكم.
2. أرفقوا كل الأحكام "الإلزامية" في الجزء الأول من الوثيقة.
3. أرفقوا كل الأجزاء المدرجة تحت بند "لازم حسب الاقتضاء" وذات الصلة بالمتلقي الفرعي الخاص بكم. كل بند يبين الأوقات التي يكون فيها واجب التطبيق.

أي مساهمة في التكاليف من قبل المتلقي الفرعي ودمجها مع مساهمتكم في التكاليف، إن وجدت. لهذا عليكم العمل مع المتلقين الفرعيين لتسجيل بنود مثل ساعات العمل التطوعي، والمساهمات العينية الأخرى.

على المتلقي الفرعي قبل أن يتمكن من استلام التمويل. إذا كان المتلقي الفرعي محدد في المقترح والموازنة الأصليين، فيتم عادة الموافقة عليه في الاتفاقية. يجب الحصول على موافقة ضابط الاتفاقية إذا لم يكن المتلقي الفرعي مذكوراً في الاتفاقية التعاونية.

• **الاتفاقية -** عند تقديم منحة فرعية، تعتبر اتفاقية المنحة المعيارية، أو اتفاقية الالتزامات الثابتة، أو العقد الفرعي ملائمة إذا كان هناك ضرورة لوجود آلية ملزمة قانوناً. أما مذكرات التفاهم أو الاتفاقيات الأخرى الأقل رسمية فهي ليست وسيلة ملائمة لإشراك المتلقي الفرعي لأنها غير ملزمة قانوناً. قبل إنشاء علاقة تعاقدية يجب التأكد من فهم جميع الأطراف للإلتزامات القانونية المنطوية عليها.

### إعداد التقارير

• **الأطر الزمنية -** ضعوا جدول زمني لتسليم كل التقارير اللازمة. حددوا للمتلقين الفرعيين مواعيد نهائية تستلموا فيها التقارير في وقت مبكر لتمكنوا من مراجعتها وتوحيد كل التقارير ليتم تسليمها إلى USAID.

• **عمليات التدقيق -** حددوا ما إذا كان المتلقون الفرعيون بحاجة إلى تدقيق خارجي. حد النفقات الذي يتعين عنده إجراء تدقيق للمنظمات غير الحكومية الأجنبية هو ٣٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي أو أكثر في أي سنة. أما بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الأمريكية فحد النفقات هو ٥٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي. هذا المبلغ يشتمل على إجمالي التمويل المقدم من الحكومة الأمريكية - وليس فقط التمويل الذي يستلمه المتلقون الفرعيون من منظماتكم بموجب منحتكم.

### التخطيط والتطبيق

• **المتطلبات والأنظمة -** تحققوا من اتفاقية المنحة لتعرفوا الأحكام الأخرى التي تنطبق على المتلقين الفرعيين، وراجعوا معهم المتطلبات وأنظمة USAID ذات الصلة بنوع الاتفاقية الفرعية التي تستخدمونها معهم. أمثلة:

- **الشراء -** تأكدوا من أن المتلقين الفرعيين يدركون مبادئ التكاليف بالنسبة للتكاليف المسموح بها وأن هناك آليات لتوثيق إجراءات الشراء بالشكل الصحيح.

- **صياغة ووضع الشعار -** تأكدوا من أن المتلقين الفرعيين يدركون متطلبات الصياغة ووضع الشعار.

• **المساهمة في التكاليف -** من الممكن جميع

### ما بعد تقديم المنحة

• **الإغلاق -** يجب على المتلقين الفرعيين إغلاق المنحة مالياً وإجاز كل المواد التي يجب تسليمها، وتوضيح خطط التصرف بأي معدات أو مخزون تم شراؤها بمنحة USAID. لهذا عليكم إنهاء أنشطة المتلقي الفرعي باكراً.



منطقية لإعداد التقارير على منظماتكم؛ وغيرها تنص على أنه لا يجوز إرغام منظماتكم على تطبيق برامج ضد إرادتها. لذا فإن معرفة حقوقكم في الاتفاقية التعاونية مهم تماما كأهمية معرفة التزاماتكم.

على ماذا تحتوي الاتفاقية التعاونية؟

تحدد اتفاقيتكم العلاقة بين منظماتكم و USAID وتنص على ما يلي:

١. مبلغ المنحة الذي تخطط USAID لتقديمه لمنظماتكم؛

٢. المتوقع أن تنجزوه من خلال المنحة، وكيف تخططون إلى ذلك؛

٣. الإطار الزمني الذي تخطط USAID لتقديم الدعم فيه لبرنامجكم؛

٤. الشخص المسؤول بشكل رئيسي في منظماتكم عن نجاح البرنامج؛

٥. الشخص المسؤول في USAID عن مساعدتكم والإشراف على البرنامج؛

٦. ما عليكم القيام به لطلب الحصول على تمويل؛

٧. الدور الذي يمكن لـ USAID القيام به لتنفيذ برنامجكم؛

٨. التزاماتكم تجاه USAID خلال مدة البرنامج؛

٩. التزاماتكم تجاه USAID بعد إتمام البرنامج؛

١٠. الضمانات والحقوق المحددة التي تحتفظ بها منظماتكم؛

١١. إجراءات التعاملات المختلفة بين منظماتكم و USAID؛ و

١٢. العواقب والأمور الطارئة إذا فشلت منظماتكم في تلبية التزاماتها أو رغبت بالانسحاب من الاتفاقية أو قامت USAID بإنهاء البرنامج.

• السجلات - تأكدوا من أن المتلقين الفرعيين يعرفون الوثائق التي عليهم الاحتفاظ بها ومدة الاحتفاظ بها (ثلاث سنوات عادة بعد تسليم التقرير النهائي).

## ٢,٦ فهم الاتفاقية التعاونية

تنتهي مرحلة تقديم المنحة عند تحرير الاتفاقية رسميا (التوقيع عليها) من قبل USAID ومنظماتكم. تحتوي هذه الوثيقة على التوقعات والأنظمة التي تحكم منحتكم.

يركز هذا الجزء من الدليل على الاتفاقيات التعاونية وهو نوع الاتفاقيات الذي تستخدمه USAID عادة. توجب بعض بعثات الوكالة بصورة روتينية عقد اجتماع بعد تقديم المنحة لمراجعة الاتفاقية التعاونية معكم. إذا لم يكن الأمر كذلك، بإمكانكم طلب عقد مثل هذا الاجتماع. تمنعوا في مراجعة الاتفاقية في أقرب وقت تستلمونها فيه واحتفظوا بنسخة منها للرجوع إلى البنود دوريا. في الواقع يجب على كل أفراد فريق الإدارة في مشروعكم قراءتها بعناية.

## ٢,٦,١ أساسيات الاتفاقية التعاونية

عندما ترمون اتفاقية تعاونية مع USAID، تصبح منظماتكم ملزمة قانوناً باتباع قواعدها وأنظمتها. بعض هذه القواعد والأنظمة مذكورة بوضوح وبعضها الآخر تتم الإشارة إليه في النص. عليكم الالتزام بالنوعين وقد تقع عليكم عقوبة في حال عدم الالتزام - حتى لو كان ذلك غير متعمداً.

في الوقت نفسه، توفر الاتفاقية التعاونية الحماية لكم أيضا. على سبيل المثال، تحظر بعض البنود على USAID فرض أعباء غير



على الفروق الهامة بين الاتفاقيات المبرمة مع المنظمات الأمريكية والمنظمات غير الأمريكية. تمت مناقشة هذه الفروق باختصار ويحتوي الملحق ٢ على أحكام USAID المعيارية العامة.

### خطاب المنحة

يحتوي خطاب المنحة على المعلومات التالية عن منحتكم:

- رقم الاتفاقية التعاونية - يجب الإشارة إلى هذا الرقم في الوثائق والمراسلات والتقارير الرئيسية.

- مبلغ المنحة - يمثل هذا الرقم إجمالي المبلغ الذي ستقدمه USAID حسب تقديراتها خلال مدة سريان الاتفاقية التعاونية.

- المبلغ المخصص والمتزم به - مبلغ المنحة المتوفر بصورة جاهزة لتلقي المنحة. ينص هذا الخطاب على المبلغ المخصص الأولي. غالباً ما يحتوي خطاب المنحة على بيان مثل " USAID غير مسؤولة عن رد أي تكاليف إلى متلقي المنحة تتجاوز المبلغ المخصص والمتزم به." ثم سيدرج الخطاب المبلغ المخصص تحت عنوان "المبلغ المخصص والمتزم به لهذا النشاط". سيتم توثيق أي زيادة مستقبلية في المبلغ المخصص من خلال تعديل يجريه ضابط الاتفاقية ويحدد فيه المبلغ المخصص الجديد. ستحصلون على نسخ من هذه التعديلات التي ستساعدكم في تتبع المبلغ المخصص للمتزم به. لا تتطلب التعديلات على الاتفاقية التعاونية التي تعكس زيادة في المبلغ المخصص توقيعاً مقابلاً من منظماتكم. يصرح لـ USAID رد تكاليف إلى منظماتكم إلى الحد الذي لا يتعدى المبلغ المخصص ولا تتحمل المسؤولية عن أي

ستكون كل اتفاقية تعاونية مختلفة قليلاً عن غيرها. تعتبر الأجزاء التالية من الاتفاقية التعاونية بمثابة مرجع عام. جدر الإشارة إلى أن كل نص عليه الاتفاقية التعاونية تحديداً يمثل التزام قانوني تجاه USAID.

### ٢,٦,٢ اتفاقية USAID التعاونية

تحتوي اتفاقية USAID التعاونية على أربع أجزاء رئيسية:

١. خطاب المنحة
٢. المرفق أ - الجدول
٣. المرفق ب - وصف البرنامج
٤. المرفق ج - أحكام معيارية

بالرغم من أن الاتفاقيات التعاونية تختلف من منحة إلى أخرى، إلا أن الملخص التالي يوضح المحتويات العامة في كل جزء مذكور أعلاه. يحتوي الجزء التعلق بالأحكام المعيارية

#### على الإنترنت:

- ◀ نظام تعليمات USAID المحوسبة، الفصل 303 - المنح والاتفاقيات التعاونية للمنظمات غير الحكومية <http://usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>
- ◀ أحكام معيارية إلزامية للمنظمات غير الحكومية غير الأمريكية <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>
- ◀ أحكام معيارية إلزامية للمنظمات غير الحكومية الأمريكية <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>

أ. (٢) مدة الاتفاقية التعاونية - يحتوي على تاريخين: تاريخ بداية وانتهاء المنحة بكاملها وتاريخ المبلغ المخصص الأولي من المنحة.

أ. (٣) مبلغ الاتفاقية التعاونية والدفع - يمثل مجموع مبلغ المنحة، والمبلغ المخصص الملتمزم به، وطريقة الدفع. يحتوي هذا الجزء أيضا على تنبيه هام بشأن تمويل برنامجكم:

من الممكن أن تخصص USAID دفعات متزايدة من المنحة إلى حد يصل إلى مبلغ الاتفاقية وذلك مع مراعاة توفر الأموال لدى USAID وإحراز البرنامج تقدما مرضيا واستمرارية التزامه بالأهداف.

أ. (٤) موازنة الاتفاقية التعاونية - ملخص للموازنة الإجمالية للمشروع، تشتمل على مبلغ المساهمة في التكاليف، إن وجد.

أ. (٥) إعداد التقارير والتقييم - قائمة من متطلبات إعداد التقارير المختلفة التي تتولون مسؤوليتها خلال مدة الاتفاقية التعاونية.

- تقارير مالية - التقارير الفصلية بشأن الوضع المالي (SF-٤٢٥).

- إعداد تقارير البرامج - تقارير الأداء الفصلية وخطط عمل سنوية.

- التقرير النهائي - التقرير النهائي الذي يجب تسليمه عند انتهاء المشروع.

أ. (١): سعر التكلفة غير المباشرة (إذا كان ذلك ينطبق) - تفاصيل حول سعر التكلفة غير المباشرة المتفاوض عليه (NICRA) لاتفاقيتكم ويشتمل على كيفية حسابه وما إذا كان سعر مؤقت أو نهائي (قد لا يتم إيراد هذا البند إذا لم يكن قد تم تحديده (NICRA)).

مصاريف تتحملونها وتتجاوز هذا المبلغ.

- تواريخ الاتفاقية - تاريخ سريان الاتفاقية التعاونية، أو تاريخ البداية هو التاريخ الذي يتم فيه إرسال الخطاب ما لم ينص على خلاف ذلك. تاريخ النهاية يكون مذكور عادة في نص الخطاب.

- المساهمة في التكاليف - يبين الخطاب أيضا "مبلغ المساهمة في التكاليف (غير الفيدرالي)". هذا المبلغ هو عبارة عن مبلغ المساهمة الذي وافقت المنظمة متلقية المنحة على تقديمه إلى البرنامج، إن وجد. بغض النظر عما إذا كانت المساهمة في التكاليف عينية أو نقدية، أو كانت عبارة عن تمويل آخر، ستتحمل منظماتكم المسؤولية عن الوفاء بالتزامها بالمساهمة بالتكاليف. لذا يجب تتبع المجموع التراكمي للمساهمة في التكاليف طوال فترة الأداء.

- ضابط الاتفاقية - ضابط الاتفاقية هو الممثل القانوني لحكومة الولايات المتحدة، ويوقع على الخطاب ويقدم المنحة.

- مكتب الدفع - جهة الاتصال الرئيسية فيما يتعلق بتقديم التقارير حول الوضع المالي.

المرفق أ - الجدول

المرفق أ هو الجدول. فيما يلي توضيح لكل عنصر مبين أدناه وروابط إلكترونية للوصول إلى مزيد من التفاصيل في أجزاء أخرى من هذا الدليل.

أ. (١) غاية الاتفاقية التعاونية - هذا البند يربط بشكل صريح بين المنحة والبرنامج الموضح في وصف البرنامج الذي قدمته. (المرفق ب).

على الإنترنت:

◀ 22-228 CRF قواعد المصدر، بلد المنشأ،  
والجنسية للسلع الأساسية والخدمات  
الممولة من USAID.

[http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/  
text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d  
2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view  
=text;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=  
\(22;cc=ecfr](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view=text;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=22;cc=ecfr)

◀ نظام التعليمات المحوسبة - الفصل  
310 - المصدر، بلد المنشأ، الجنسية

[http://www.usaid.gov/policy/  
\(ads/300/310.pdf](http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf)

أ. (٧) الحق في الممتلكات - الممتلكات التي يتم  
شراؤها بموجب الاتفاقية مثل المركبات أو  
معدات الكمبيوتر، الخ، التي قد تبقى في  
منظمتكم أو في مكان آخر.

أ. (٨) الرمز الجغرافي المصرح به - تختلف أنظمة  
الشراء في USAID باختلاف المنطقة الجغرافية  
التي يتم فيها تطبيق المشروع. الرمز الجغرافي  
في الاتفاقية التعاونية يحدد قواعد الشراء  
التي تنطبق على المشروع، أي المتطلبات  
المتعلقة بالمصدر (مكان شراء المواد التي  
سيتم شراؤها) والمتطلبات المتعلقة ببلد  
المنشأ (البلد التي تم فيها صنع المواد التي  
سيتم شراؤها).

أ. (٩) المساهمة في التكاليف - المبلغ الذي تلتزم  
منظمتكم بالمساهمة به من مصدر آخر  
غير حكومة الولايات المتحدة. إذا التزمت  
منظمتكم بالمساهمة بتكاليف لتطبيق  
المشروع فيتعين عليكم الإبلاغ عن المجموع  
التراكمي للمساهمات في تقارير الوضع المالي  
الفصلية.

أ. (١٠) التدخل الجوهري - تتولى USAID دور محدد  
بوضوح لمراجعة جوانب معينة في البرنامج  
والموافقة عليها، وقد تشتمل على ما يلي:

- الموافقة على خطة التطبيق - توضح خطة  
التطبيق أو خطة العمل الطريقة التي  
ستطبق منظمتكم من خلالها برنامجها  
لتحقيق الأهداف المذكورة في الاتفاقية  
التعاونية. بعد تسليم خطة العمل، ستقوم  
USAID بمراجعتها وتقديم الملاحظات عليها.  
لا يمكنكم المباشرة بتطبيق البرنامج إلا  
بعد استلام الموافقة الرسمية على خطة  
العمل. يجب عادة تقديم خطط العمل  
سنويا عن للمنح الممتدة لعدة سنوات،  
وتنص الاتفاقية على مواعيد تسليم هذه  
الخطط.

- الموافقة على الموظفين الرئيسيين المحددين -  
قد يكون هناك عدة مناصب في المشروع  
مدرجة في هذا الجزء كوظائف رئيسية

على الموافقة على العمل الذي يتولاه طرف ثالث، إلا أن USAID تحتفظ بالحق في إعطاء أي موافقات إضافية للمتلقين الفرعيين أو العقود ويجب النص بوضوح على تدخل الوكالة هذا في البند الخاص بالتدخل الجوهري في الاتفاقية.

٣. الموافقة على خطط المراقبة والتقييم الخاصة بمتلقي المنحة. يجب على ضابط الاتفاقية (ما لم يتم تفويض الصلاحية إلى الممثل الفني لضابط الاتفاقية) الموافقة على أي تغيير على الأهداف المقترحة أو نواحي أخرى من خطة المراقبة والتقييم. على سبيل المثال، إذا اقترح عليكم فريق البلد العمل في منطقة جغرافية مختلفة ونتيجة لذلك أدركتم أن أهدافكم ستتغير، تأكدوا من الحصول على الموافقة الخطية قبل المضي قدماً.

٤. التصريح بأنواع محددة من التوجيه أو إعادة التوجيه نظراً للعلاقات الداخلية مع المشاريع الأخرى. يجب تضمين كل هذه الأنشطة في وصف البرنامج والتفاوض عليها في الموازنة وجعلها جزءاً من المنحة.

ملاحظة: قد تضيف بعض البعثات النص التالي إلى بند التدخل الجوهري عند اللزوم: "صلاحية الوكالة في إيقاف نشاط إنشائي على الفور" - يجوز لضابط الاتفاقية إيقاف نشاط إنشائي على الفور إذا تقرر أنه لا يطابق المواصفات المحددة له. في مثل هذه الحالات، يجب على ضابط الاتفاقية إرفاق المواصفات المحددة باتفاقية المنحة عند تحريرها. يجب التعامل مع أي تغييرات مادية على المواصفات على أنها تعديلات على المنحة.

أ. (١١): دخل البرنامج - إجمالي الدخل الذي تجنيه المنظمة ويتولد مباشرة من نشاط

(٢,٥,١) ومرفق بها أسماء الأفراد الذين يشغلون هذه المناصب حالياً. الوظائف التي تحدها USAID كوظائف رئيسية هي فقط الوظائف الضرورية لتطبيق اتفاقية المنحة بنجاح. تعمل سياسة USAID على جعل ذلك مقتصر على عدد معقول من الوظائف بحيث لا تزيد عموماً عن ٥ وظائف أو ٥٪ من إجمالي عدد الموظفين لدى متلقي المنحة والعاملين عليها. أيهما كان أكبر.

- الموافقة على تعاون أو مشاركة متلقي المنحة - إذا كان مشروعكم سيستفيد من خبرة USAID الفنية، بإمكان ضابط الاتفاقية التصريح بتعاون أو مشاركة USAID و متلقي المنحة على البرنامج. يجب أن يكون هناك سبب كاف لتدخل الوكالة، ويجب أن يكون التدخل مُصمماً خصيصاً لدعم العناصر المحددة في وصف البرنامج. عند استيفاء هذه الشروط، بإمكان ضابط الاتفاقية تضمين مستويات ملائمة من التدخل الجوهري كما يلي:

١. المشاركة التعاونية في اختيار أعضاء اللجنة الاستشارية، إذا كان البرنامج يشكل لجنة للتعامل مع شؤون البرامج والأمور الفنية وليس الأمور الإدارية الروتينية.

٢. الموافقة على المنح الفرعية والاتفاق عليها. يجب على المتلقين الحصول على موافقة ضابط الاتفاقية المسبقة على المنحة الفرعية، أو نقل أعمال ضمن المنحة أو التعاقد عليها مع الغير إذا كان قد تم تحديد كل المتلقين الفرعيين من البداية وكانوا مدرجين في الاتفاقية، تكون الموافقات الإضافية لازمة فقط في حال تغير المتلقين الفرعيين أو إضافة متلقين فرعيين جدد. بالرغم من أن هذا التدخل يقتصر عموماً

### ٢,٣ مرحلة ما قبل المنحة

عند إبلاغ منظماتكم بأنها على القائمة النهائية للمرشحين للحصول على منحة، يتعين عليها إكمال بعض المهام قبل أن تتخذ USAID قراراً نهائياً بشأن تمويل البرنامج. يعتبر اختيار المنظمة كأحد المرشحين النهائيين للحصول على منحة إشارة جيدة جداً ولكن كما ورد أعلاه، ذلك لا يعني أن منظماتكم قد فازت بالمنحة.

قبل مناقشة تفاصيل المنحة ستجري USAID على الأرجح استبيان ما قبل المنحة وتطلب منكم تقديم ضمانات سابقة للمنحة وهي خطوات تتخذها USAID للتأكد من أن منظماتكم قادرة على إدارة الموارد للبرنامج الذي قمتم بتصميمه في الطلب، كما يساعد في التأكيد لـ USAID بأن منظماتكم لديها الاستعداد والقدرة على الالتزام بأنظمة USAID.

### ٢,٣,١ استبيان ما قبل المنحة

يعمل استبيان ما قبل المنحة على تقييم سياسات منظماتكم وأنظمتها وإجراءاتها وقدراتها على إدارة موارد USAID. بالرغم من أن هذا الاستبيان قد يغطي عدة قضايا كالهيكلة التنظيمي للمنظمة وإدارتها الحاكمة الداخلية فيها إلا أن التركيز يكون عادة على الإجراءات والسياسات والضوابط المالية الداخلية. السبب لذلك بسيط: فبغض النظر عن نقاط القوة التي تتمتع بها منظماتكم، لن تقوم USAID بإعطاء منحة لمنظمة لا تستطيع إظهار قدرتها على إدارة الأموال بشكل يتوافق تماماً مع قواعد USAID

وأنظمتها.

إذا رأى ضابط الاتفاقية ضرورة لإجراء استبيان ما قبل المنحة فسيقوم بتشكيل فريق لديه الخبرة اللازمة لإجراء الاستبيان. قد يتألف الفريق من:

- عضو في فريق المساعدة (AOT)
- ضابط الاتفاقية أو الضابط المكلف؛
- الضابط المالي (مكتب الإدارة، أو مكتب الضابط المالي الأول [M/CFO]، أو مكتب المراقب المالي للبعثة أو المنطقة) أو المكلف بذلك؛
- ممثل أو أكثر لمكتب الإدارة، أو مكتب العقود والمساعدة، أو قسم تدقيق ودعم العقود، أو فرع إدارة تدقيق العقود (OAA/CAM)، أو المفتش الإقليمي العام المختص بالتدقيق، إذا لزم الأمر.

سيراجع فريق الاستبيان أنظمة مقدم الطلب في ضوء المعايير (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>) الواردة في نظام التعليمات المحوسبة ADS ويسلم النتائج التي توصل إليها إلى ضابط الاتفاقية للمراجعة والنظر فيها. يحدد ضابط الاتفاقية بناء على ذلك ما إذا كان مقدم الطلب ملائم لتلقي منحة.

### استبيان ما قبل المنحة لتحديد مدى ملاءمة نظام المحاسبة

يتم استخدام نموذج استبيان ما قبل المنحة للمنظمات غير الربحية كأساس لتقييم قدرة الإدارة المالية. يحتوي هذا النموذج على قائمة من المعايير لتحديد ما إذا كان نظام المحاسبة يستوفي الحد الأدنى من المعايير اللازمة للتأهل للحصول على منحة من حكومة الولايات

المتحدة.

هذه الممارسات المقبولة.

تشتمل هذه المعايير على برمجيات المحاسبة الملائمة وسياسات الإدارة المالية وإجراءات المحاسبة المدونة. ينطوي استبيان ما قبل المنحة على تقييم لدى توفر هذه الأمور في المنظمة وتطبيقها بفعالية. الرجاء الاطلاع على النموذج المعياري ١٤٠٨. "استبيان ما قبل المنحة لدراسة نظام المحاسبة لدى المتعاقدین المستقبليين" (يشار إليه غالباً بالنموذج SF-١٤٠٨) متوفر على الإنترنت على العنوان:

<http://www.acquisition.gov/far/current/html/FormsStandard41.html>

فيما يلي ١٥ سؤال حول النموذج. لتقييم كل بند يعطي المقيّم إجابة "نعم" أو "لا" عليها. إذا كان نظامكم يلبي المعايير الخاصة بأحد الأسئلة جزئياً فستكون الإجابة على الأرجح هي "لا". وقد يشير المقيّم في التقرير إلى ضرورة توفر سياسات وإجراءات تتعلق بالمحاسبين، أو المشتريات أو الضوابط الداخلية أو سياسات وإجراءات هامة أخرى لإثبات وجود ممارسات مالية / إدارية جيدة.

١. هل نظام المحاسبة يتماشى مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً ومطبق في هذه الظروف؟

مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً (GAAP) هي إطار من الإرشادات للمحاسبة وإعداد التقارير المالية، وتشتمل على المعايير الاتفاقيات، والقواعد التي يتبعها المحاسبون لتسجيل وتلخيص المعاملات وإعداد البيانات المالية. سيحدد المقيّم ما إذا كان النظام ككل "ناجح" أو "راسب" عند مقارنته مع

١. هل يقضي نظام المحاسبة ب:
  - ٢ (أ) - فصل التكاليف المباشرة عن التكاليف غير المباشرة بالشكل الصحيح يجب أن يحدد نظام وإجراءات المحاسبة لديكم ويسجل التكاليف المباشرة بشكل منفصل عن التكاليف غير المباشرة. عندما تكون التكلفة مرتبطة بصورة مباشرة بمشروع محدد، يتم اعتبارها "تكلفة مباشرة". إذا كانت لديكم عدة مشاريع وكانت هناك تكاليف غير مرتبطة بالتحديد بمشروع واحد، يتم اعتبارها "تكاليف غير مباشرة". يجب أن يكون نظام المحاسبة لديكم قادراً على تصنيف التكاليف بهذه الطريقة ويجب أن تحدد منظمتمكم بوضوح التكاليف التي يتم اعتبارها مباشرة وتلك التي يتم اعتبارها غير مباشرة. (لنصائح حول كيفية تخصيص التكاليف المشتركة في المشروع أو التكاليف غير المباشرة، يرجى الاطلاع على الجزء ٤.٣.١.٦)
  - ٢ (ب) - تحديد وتجميع التكاليف المباشرة حسب العقد بالنسبة للتكاليف المباشرة المرتبطة ببرنامج محدد، يجب أن يكون نظامكم قادراً على تعريف هذه التكاليف والإبلاغ عن إجمالي النفقات حتى تاريخه.
  - ٢ (ج) - طريقة منطقية وثابتة لتوزيع التكاليف غير المباشرة على أهداف التكاليف المتوسطة والنهائية (يعتبر العقد هدف تكلفة نهائي).
  - ٢ (د) - تجميع التكاليف وفقاً لدفتر الأستاذ العام يجب أن يكون نظامكم قادراً على الإبلاغ

