

دليل تدريبي

Training manual

# بناء قدرات البلديات واتحادات البلديات

تعبئة الموارد البلدية

# Building the capacity of municipalities and unions of municipalities

Municipal Resource Mobilization

بناء قدرات البلديات واتحادات البلديات تعبئة الموارد البلدية

Building the capacity of municipalities and unions of municipalities (MRM)



This document was produced with the financial support of the European Union and with the invaluable contribution of Dr. Fares El Zein, Senior Resource Mobilization Expert, and author of the manual and toolkit.

This document was produced with the financial support of the European Union.  
The views expressed herein do not necessarily represent those of the European Union and the United Nations, including UNDP and UN-Habitat, or the UN Member States.

أعدت هذه الوثيقة بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي وبمساهمة قيّمة من الدكتور فارس الزين، كبير خبراء في مجال تعبئة الموارد، ومؤلف الدليل ومجموعة الأدوات.

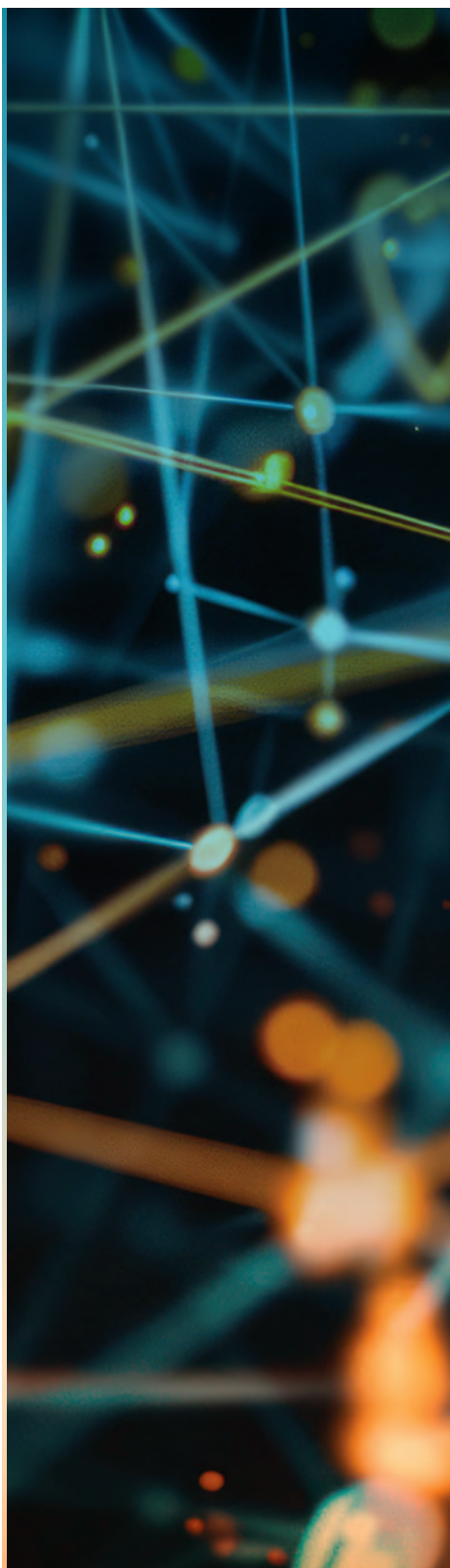
تمّ إنتاج هذا المستند بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي.  
إن الآراء المعبّر عنها في هذا المستند لا تعكس بالضرورة آراء الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة، بما في ذلك برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، (UN-Habitat) أو آراء الدول الأعضاء في الأمم المتحدة.

## Training manual

# Building the capacity of municipalities and unions of municipalities

Municipal Resource Mobilization





## Table of Contents

Acronyms	4
Manual Structure	5
Context and Assumptions	6
Quick Recap on Municipal Administration and Finances in Post Financial Crisis Lebanon	7
On Strategic Planning, Proposal Writing, and Fundraising	9
The Suggested Municipal Resource Mobilization Model	9
Monitoring and Evaluation Framework for Committee Performance and Community Impact	11
Sub-module I - The formation of a local committee to assist the municipality in fundraising	12
About Sub-Module I	13
Sub-Module I Structure	13
1. Formation of the Community Resource Mobilization Committee	14
A. Community committee	14
B. Municipal committee	16
C. Municipal/community partnership committee	18



## **Sub-module II - Building the capacity of municipal members and staff on fundraising \_\_\_\_\_ 31**

**About Sub-Module II \_\_\_\_\_ 32**

**Sub-Module II Structure \_\_\_\_\_ 32**

**1. The Journey to Effective Fundraising \_\_\_\_\_ 33**

**2. Introduction to Fundraising \_\_\_\_\_ 33**

**3. Fundraising Process \_\_\_\_\_ 33**

A. The inception phase: goal setting and planning \_\_\_\_\_ 34

B. The research and identification of funding sources/donors phase \_\_\_\_\_ 36

C. Developing the message and materials phase \_\_\_\_\_ 42

D. Outreach and solicitation \_\_\_\_\_ 45

E. Stewardship and relationship management \_\_\_\_\_ 47

## **Sub-module III - Building the capacity of the municipal members and staff on proposal writing \_\_\_\_\_ 49**

**About Sub-Module III \_\_\_\_\_ 50**

**Sub-Module III Structure \_\_\_\_\_ 50**

**1. Journey to Effective Proposal Writing \_\_\_\_\_ 51**

**2. Introduction to Proposal Writing \_\_\_\_\_ 51**

**3. Categories of Proposals \_\_\_\_\_ 51**

A. Solicited proposals \_\_\_\_\_ 51

B. Unsolicited proposals \_\_\_\_\_ 52

**4. Proposal Development Process \_\_\_\_\_ 54**

A. The preparation phase \_\_\_\_\_ 54

B. The writing phase \_\_\_\_\_ 57

C. The review phase \_\_\_\_\_ 63

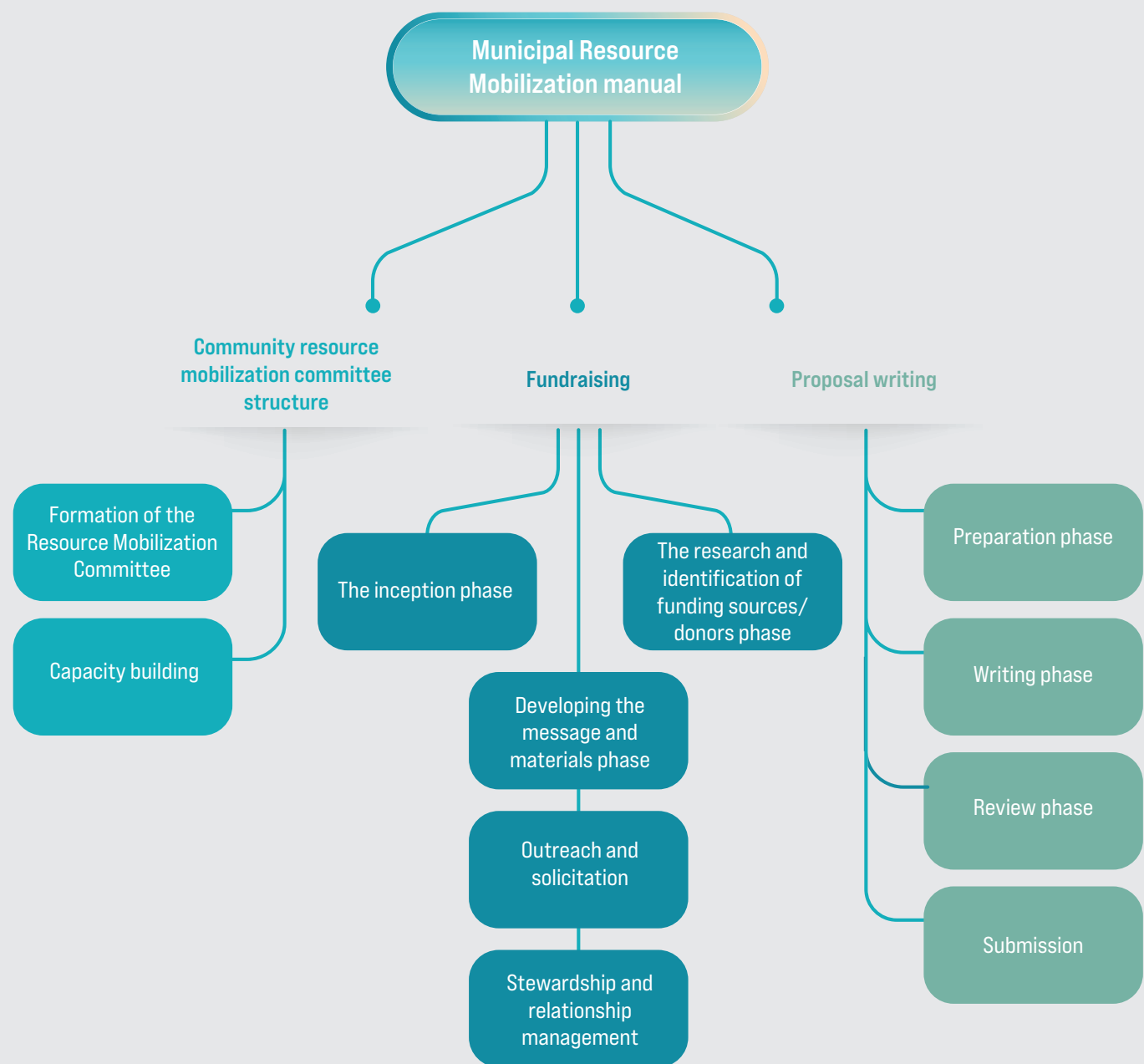
**5. Proposal Submission and Follow-Up \_\_\_\_\_ 64**



## Acronyms

<b>CBOs</b>	Community-Based Organizations
<b>COVID</b>	Coronavirus Disease
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>EDL</b>	Électricité du Liban
<b>GIS</b>	Geographic Information System
<b>ImF</b>	Independent Municipal Fund
<b>IT</b>	Information Technology
<b>LIC</b>	Link, Interest, Capacity
<b>MoU</b>	Memorandum of Understanding
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organization
<b>OGERO</b>	Organisme de Gestion et d'Exploitation de l'ex-Radio Orient
<b>PR</b>	Public Relations
<b>PV</b>	Photovoltaic
<b>RFP</b>	Request for Proposals
<b>SOW</b>	Scope of Work
<b>TOT</b>	Training of Trainers
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme
<b>USD</b>	United States Dollar

# Manual Structure





# Context and assumptions



## Quick Recap on Municipal Administration and Finances in Post Financial Crisis Lebanon

The diverse set of legal stipulations/frameworks that regulate the administrative and financial functioning of municipalities in Lebanon allow the latter considerable financial and hence functional autonomy to design and implement activities that improve basic service delivery at the local level.

Some 36 direct fees could be collected by the municipality at the local community level. In addition, 10% of electricity and telephone charges are to be distributed to municipalities where the fees originate. Last, and most important, the “Independent Municipal Fund” ImF used to distribute more than USD 800 million per year to municipalities to contribute to their capital and operational spending. The ImF is a fund that is managed by the Ministry of Interior and disbursed by Bank de Liban. Its resources compose of a pool of national taxes on real estate, imported tobacco, combustibles, etc.

Pre-financial crisis (1994-2019), the weakness of local collection at the municipal level, the decreasing revenue stream from the EDL and OGERO, and the opaque management of the ImF funds have significantly decreased the revenues of all municipalities in Lebanon. The hardest hit were the small and medium municipalities, as those relied mostly on ImF funds, given their considerably small tax-base.

In addition to the impact of struggling central government institutions on municipal finances

through decreased ImF funding, the municipal cadres, as stipulated by Lebanese laws, are needing when it comes to employees with advanced academic degrees and foreign language proficiency. Municipal employees are hired as accountants, treasurers, administrative assistants, public works engineers, and recently GIS specialists (as part time contractors), among others. They are required to have an equivalent of high school degrees OR a bachelor’s degree.

Hence, the municipal financial resources, human resources, and the legal environment pre 2019 deprived the municipalities of a corps of professional proposal writers/fundraising specialists who could attract much needed local, national, and international funding to municipal coffers. Without external donor technical assistance, or contributions from local community volunteers, Lebanese municipalities face an uphill battle to independently design an acceptable funding proposal, especially complex proposals that require advanced proposal writing, monitoring and evaluation, and budgeting skills.

As a result of the 2019 financial crisis, several environmental factors have further worsened the status of the municipal finances. Most of these changes have not been sufficiently researched by national scholars/researchers, given the very short time that has elapsed since the 2019 crisis:

## 1. The Less-Than-Ideal Budgetary Status of the Lebanese Municipalities:

Because of the soaring devaluation of currency and the hyperinflation, what the municipalities used to collect locally and receive from the ImF, EDL, or OGERO could not anymore fully cover their operational expenses. Capital expenditures became a luxury to small and medium municipalities. Out of some 1100 active municipalities, around 108 were dissolved as a result of the economic and political crisis and the subsequent budgetary constraints. The rest have worked hard to retain staff, given that municipalities could not afford to pay adequate salaries or transportation fees.

## 2. Challenges Facing Municipal Staffing:

Staff whose salaries became worth 20 or 50 USD per month have practically started employment in other private sector jobs, though most in the informal sectors of the economy. While still receiving their nominal pay at the municipality, their actual working hours and productivity have seen significant drop, as compared to pre-crisis levels. This has affected the municipal ability to consistently provide the same number and quality of public services as before the crisis.

## 3. Less than Optimal Working Environment:

The above changes have naturally affected the working environment within the municipal premises. Hence, it is not strange anymore to find most municipalities, especially in remote areas from Beirut, only partially functional for most days of the week. Most Mayors attend the municipal premises only once a week to process urgent citizens transactions and arrange meetings with

local/national/international donors. Lots of Mayors have forfeited their municipal salaries to save on budget and enable their municipalities to pass the crisis with minimal budgetary repercussions.

## 4. Lack of Access to Fresh Dollar Bank Accounts:

The Lebanese Laws do not allow Lebanese municipalities to have “Fresh Dollar” bank accounts. Hence, the municipalities are not able to legally attract USD contributions from residents or diaspora, leaving them stripped from the financial resources to provide essential services. Should municipalities play an effective role in community resource mobilization, an alternative institutional set-up could be put in place to enable municipalities to attract and spend fresh US dollars, through further collaboration with local community actors.

## 5. Reduced Capacity of Municipal Institutions to Provide Basic and Essential Services:

Given all the above, the municipalities are facing real challenges to adequately provide the most essential and basic municipal services such as street cleaning, solid waste collection, street lighting, municipal police services, not to mention other functions such as development planning, child protection, Syrian refugees’ management, etc. The absence of streetlights at night has increased the feeling of insecurity among residents. The high cost of solid waste collection, mainly composed of diesel, spare parts for pick-ups, and solid waste cages/bin maintenance have led to failure of solid waste management systems in a considerable number of municipalities, the latter of which used to rely heavily on central government support in SWM before the crisis.

---

## On Strategic Planning, Proposal Writing, and Fundraising

In addition to the changing operational context of municipal work highlighted in the above paragraphs, the planning and decision-making environment has also changed. Proposal writing, and consequently fundraising, would naturally flow from a community's/municipality's strategic plan. The latter would assess past trends, current strengths and weaknesses, and future threats and opportunities.

However, and given the turbulent planning and decision-making environment at the local and national level in Lebanon, starting 2019, past trends became less of a predictor of future happenings. The threats and opportunities are changing at high frequency and are becoming less prone to forecasting (COVID, financial and economic meltdown, Syrian refugees' crisis, Beirut Blast, Gaza war, etc.). Given the weakened institutional capacity of the majority of Lebanese municipalities, as a result of the crisis, it is safe to assume that most municipalities do not currently have relevant strategic plans, as related to the magnitude of the financial and economic crisis.

The nature of local development planning and conduct in Lebanon has also dramatically changed since 2019. Unfortunately, the aggravated economic situation has pushed municipalities to focus more on "relief" type activities such as the provision of food parcels, drinking water, hygiene kits, and even cash, through "cash for work" programs. The focus on local development strategic planning gave way to more immediate humanitarian aid needs and plans. This took place in parallel to the central government increased focus on the strengthening of social safety networks (cash transfers, access to primary health centers, access to basic education), at the expense of encouraging long term local economic development strategies. The above requires a parallel shift in planning direction towards more adaptive planning, rather than the classical 3–5-year local development strategic plans that have become trendy pre-2019. This also requires enhanced skills in data gathering, analysis, and visualization that would allow for speedy yet informed municipal decision making.

---

## The Suggested Municipal Resource Mobilization Model

As per the above, the Lebanese municipalities are facing serious and concrete challenges to provide essential local services, given the sharp decrease in revenues and the inflationary increase in prices of service provision. While in dire need of outside help, the majority of municipalities could benefit from technical assistance to design and implement successful resource mobilization initiatives to attract local funds, diaspora funds, or even donor funds.

This training Model, the "Municipal Resource Mobilization Model," suggests that municipalities collaborate with community members and influential actors to use the latter's talents, energies, and networks to attract funds to provide services that are of most need to local community residents. The suggested model now includes three sub-modules, very tightly related to each other, which would allow for improved municipal/community ability to provide for the needed financial resources.

## Sub-Module 1: The Formation of a Local Committee to Assist the Municipality in Fundraising: (Institutional Setup):

It is assumed that, given the current status of municipal administration, the inclusion of local active community members, civil society organizations, and even private sector actors will improve the municipal ability to attract donor as well as local funds. To achieve the above, the municipality is to work through a committee that is inclusive of women, youth, and other relevant groups within the community, to assist the mayor and the municipal council to address funding opportunities and mobilize local and diaspora funds. Such a committee can take many forms depending on the needs, the funding opportunities, and the current institutional capacity of the municipality in question. It could be simply a “Community Committee” to informally support the mayor to address a certain funding opportunity through assistance in proposal writing for example, making the latter more representative of community needs. It could also be a “Municipal Committee” formed by the municipal council to specifically address fundraising at the municipal level. This requires some minimum municipal capacity to provide the needed resources for the committee to operate and achieve concrete results. Last, and in the case of large municipalities that could afford to hire the needed legal and management consulting expertise, the Municipality could establish a “Community/Municipal Partnership Committee” for resource mobilization. The latter Committee would allow for bringing to life an alternative proposal writing mechanism, fundraising strategy, and even channels to attract and spend funding from donor organizations, local residents, or community diaspora. Those committees, their functions, pros and cons, and risks are detailed in Sub-Module 1 of this training. The municipal board members and staff are to receive training on the establishment of such committees, their different types, the pros, cons, and risks associated with each type of committee.

## Sub-Module 2: Building the Capacity of Committee Members on Fundraising:

The municipal board members and staff are to receive a separate training on Fundraising methodologies and techniques. This will provide municipal board members and staff with a better understanding of how to 1) respond to request for proposal from international donors; 2) design local community fundraising campaigns; and 3) design diaspora fundraising campaigns.

## Sub-Module 3: Building the Capacity of the Committee Members on Proposal Writing:

In addition to the training on how to solicit local community input in resource mobilization and on fundraising, municipal board members and staff are to receive a separate training on proposal writing to acquire the skills of how to design a successful proposal for funding. The training will provide trainees with the basic components of a funding/project proposal, regardless of the donor. Elements such as defining the problem, identifying the solutions, identifying the direct and indirect beneficiaries, analyzing the different levels of objectives, outputs, results, impact, budget, personnel, and monitoring for project results, all are common elements of a proposal that municipal staff and council members need to grasp and implement when responding to a funding opportunity, or planning for a fundraiser.

## What are the Working Assumptions?

- Municipalities need to be more inclusive in their fundraising and proposal writing efforts, working with youth, women, private sector actors, and civil society organizations.

- Municipalities will have to become more innovative and flexible in 1) designing participatory/inclusive mechanisms to plan for and implement fundraising schemes and 2) tailor local community participation to their own institutional capacities.
- There is more than one way to solicit participation of local community actors/beneficiaries in fundraising. There could be a simple community committee formed to solicit opinions from the locals. There could be a municipal committee that would add a level of formality to community mobilization,

through adding the municipal council umbrella to it, and hence legitimizing its decisions and actions. Last, there could be established a local community/municipal partnership committee, where the community contribution to resource mobilization could take a higher level of institutionalization that would allow for higher levels of transparency, segregation of duties, formal financial management and procurement practices. However, the latter level requires, as a prerequisite, strong institutional capacities at the municipal level to design and roll out the committee functioning.

## Monitoring and Evaluation Framework for Committee Performance and Community Impact

The established Resource Mobilization Committees, regardless of their size or level of formalization, could use some Monitoring and Evaluation Framework that would assist them, and their donors, to assess the effectiveness of the resource mobilization efforts. Below is an illustrative example of indicators that could be

used to measure success of resource mobilization. While not exhaustive or comprehensive, the below provide an illustration of indicators that could be used to measure the effectiveness of specific resource mobilization campaigns/efforts and is intended to introduce M&E language to municipal work and planning process.

Aspect	Indicators	Data collection methods	Reporting mechanism
Financial management	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Budget adherence: degree to which the actual spending aligns with the budgeted amounts</li> <li>■ Fund utilization rate: percentage of available funds that have been spent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Financial audits: regular, detailed examinations of financial records</li> <li>■ Expense tracking: systematic recording of all financial transactions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quarterly financial reports: detailed account of financial activities and budget status.</li> <li>■ Regular financial review meetings with stakeholders to discuss financial health.</li> </ul>
Project implementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Completion of project milestones: progress in achieving key phases or tasks within the project</li> <li>■ Quality of service delivery: standard of the services provided as part of the project activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Project progress tracking: ongoing observation and recording of project activities.</li> <li>■ Beneficiary feedback: collecting opinions and experiences of those who receive the project's services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Progress reports: updates on project status and milestone achievements.</li> <li>■ Stakeholder meetings: regular gatherings with interested parties to discuss project progress and gather input.</li> </ul>
Community impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Improvement in service accessibility: changes in the ease with which services can be accessed by the community.</li> <li>■ Positive changes in community satisfaction: enhancements in the community's perception and satisfaction with services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Surveys and interviews with community members: direct engagement to assess perceptions and satisfaction.</li> <li>■ Analysis of service usage data: examination of quantitative data on how community members use services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Annual impact assessment report: analysis of the project's effects on the community.</li> <li>■ Community forums: open discussions with the community to share findings and gather feedback.</li> </ul>
Fundraising efficiency	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Amount of funds raised vs. Target: comparison of the actual funds raised to the set fundraising goals.</li> <li>■ Diversity of funding sources: range and variety of sources from which funds are secured.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fundraising campaign analysis: detailed review of each campaign's effectiveness.</li> <li>■ Donor database review: examination of the donor records to evaluate the breadth and depth of funding sources.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Monthly fundraising performance update: regular reports on fundraising activities and progress towards goals.</li> <li>■ Donor meetings: regular interactions with donors to provide updates and strengthen relationships.</li> </ul>





## **Sub-module I**

**The formation of a local committee to assist the municipality in fundraising (institutional setup)**

# About Sub-Module I

This sub-module provides guidance to the municipality on how to establish the foundation for community resource mobilization through the formation of a Community Resource Mobilization Committee in collaboration with the local community. The module includes tips and advice on the different Committee structures, the stakeholders to be involved, various roles and responsibilities, and the legal framework. Additionally, it covers the capacity-building activities necessary to ensure the effective performance of the Committee.

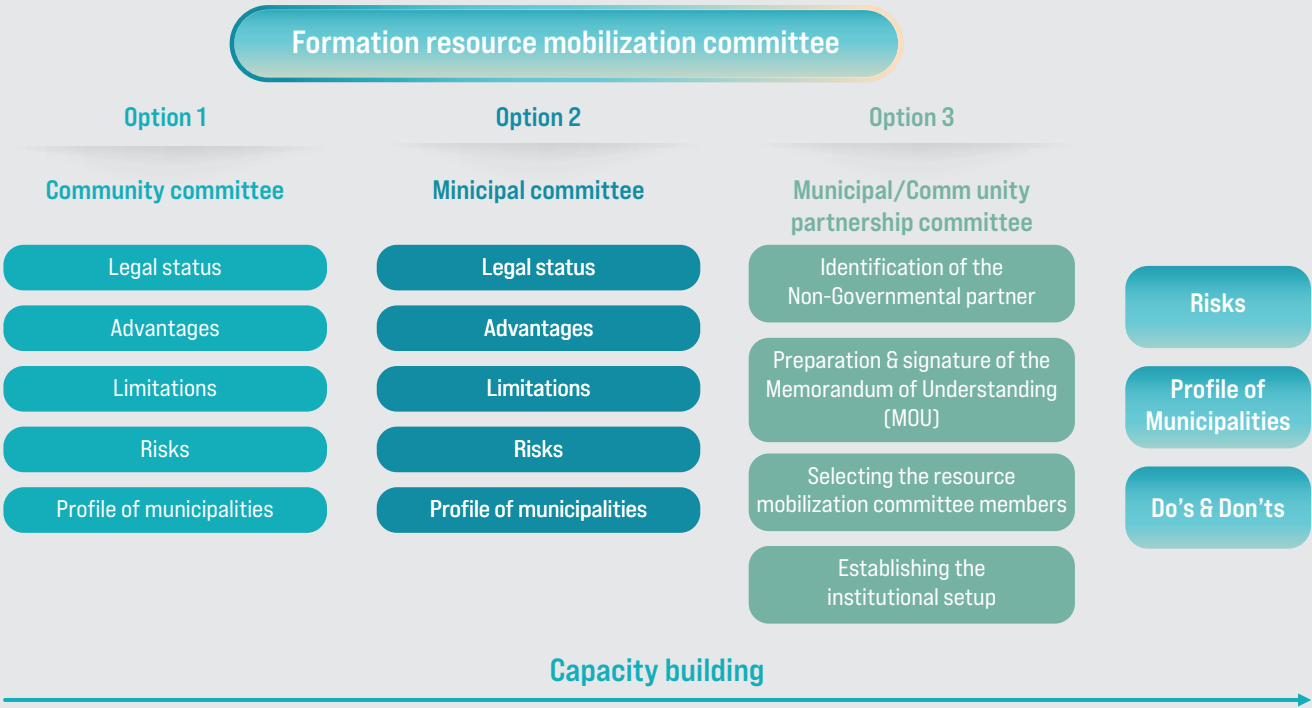
**Objective:** At the end of this Sub-Module I, the municipal council members and staff will possess the knowledge to create an effective Committee to assist the municipality to mobilize resources to address the community needs.

**Target Audiences:** This training is addressed to the president, council members, and staff of municipality.



# Sub-Module I Structure

The formation of a local committee to assist the municipality in fundraising: (institutional step)



# 1. Formation of the Community Resource Mobilization Committee

There are various mechanisms through which municipalities and/or unions of municipalities can establish committees to mobilize financial resources for implementing projects addressing essential community needs. Each mechanism allows for the creation of different committee models, each with its own unique characteristics, potential benefits and associated risks. Below, we explore these diverse committee models that can facilitate effective resource mobilization efforts.

## A. Community committee

The municipality can establish a dynamic community committee comprising selected

members of the municipal council and diverse community representatives.

**Committee's objective:** This committee's primary objective is to identify community needs and engage in outreach to various potential donors, including individuals and local and international organizations, to secure funding for identified projects or needs. Another objective of the committee is to include women, youth, private sector, and civil society organizations into the proposal writing process, thus turning the latter more representative of community priorities, regardless of political allegiances.

**Legal status:** This community committee is consultative in nature. It does not hold an official status within the municipal administration and lacks formal legal or regulatory authority granted by the municipal government. However, despite this absence of formal recognition, it can play a crucial role in addressing local concerns and promoting community participation and representation.



### Tips to

### Ensure Effectiveness of the Community Committee

For a smooth and effective collaboration, the President of the municipality should take into consideration the following tips while establishing a community committee for resources mobilization:

**Establish Leadership:** Appoint a chairperson or coordinator to lead the committee and oversee its activities. This individual should possess strong leadership skills and organizational abilities. Most importantly, this chairperson should have strong leadership, communication, and conflict resolution skills to positively resolve arising conflicts within the committee.

**Diverse Representation:** The committee should include diverse representation from various segments of the community, including elected officials, community leaders, stakeholders, residents, youth, women, minority groups, and other underrepresented populations. This ensures that different perspectives are considered, promotes inclusivity, enriches discussions, enhances decision-making, and ensures that the committee's efforts are reflective of the community's needs and interests.

**Delegate Tasks:** Even without legal formalities, clear responsibilities need to be established within the committee. Delegate tasks and responsibilities among committee members based on their skills, interests, and availability. Empower individuals to take ownership of specific projects or initiatives to promote accountability and efficiency.

**Effective Communication:** Foster open and transparent communication among committee members by encouraging active listening, respecting diverse viewpoints, and providing opportunities for constructive feedback.

## a. Advantages of the community committee

- **Community engagement:** Community committees serve as an encouraging platform for residents to actively participate in resource mobilization efforts. By providing this platform, a sense of ownership and empowerment is fostered among residents, leading to increased community engagement and support for municipal initiatives.
- **Inclusivity:** The inclusivity of these committees ensures that diverse perspectives are considered, allowing community members who did not participate in the election of the current council members to have a voice. This opportunity to participate and share their ideas enhances the committee's effectiveness in addressing community needs and promotes a collaborative approach to supporting and improving their communities.
- **Flexibility:** Can adapt quickly to changing needs and circumstances without bureaucratic constraints and administrative procedures.

## b. Limitations of the community committee

- **Lack of formal authority:** The community committee does not possess formal legal or regulatory authority granted by the municipal government. This can limit their ability to enforce decisions and most importantly to access certain resources.
- **Accountability concerns:** The absence of formal oversight mechanisms may raise questions about accountability and transparency.
- **The lack of transparency and clear processes for managing funds** within the committee may raise concerns among stakeholders such as the diaspora community, leading to mistrust and skepticism regarding the committee's financial management capabilities. This could result in hesitancy among individuals and organizations to contribute cash funds, posing significant challenges for securing resources needed for community projects.

However, despite limitations in securing cash funds, the committee can leverage its strengths by focusing on responding to donors and organizations with concept notes and proposals for in-kind projects. These projects provide an alternative approach to addressing community needs and can be implemented with the municipality's legal authority to sign grants and agreements, enhancing the committee's ability to access resources and effectively address community needs within its operational framework.

## c. Risks of the community committee

- **Sustainability challenges:** Informal committees may struggle to maintain momentum and continuity over the long term, particularly as they rely heavily on volunteer participation.
- **Potential for conflict:** Interpersonal conflicts or power struggles among committee members can arise in the absence of clear guidelines for decision-making and conflict resolution.

In addition to interpersonal conflicts or power struggles among committee members, political conflict can arise within informal committees due to divergent political affiliations or agendas. These conflicts may stem from differences in ideological perspectives, competing interests, or political loyalties among committee members. Political conflicts can undermine the cohesion and effectiveness of the committee.

- **Dependency on personal relationships:** The effectiveness of informal committees may rely heavily on personal relationships and networks among members, potentially leading to favoritism or exclusion of certain individuals or groups.

## d. Profile of municipalities opting for community committee formation

- **Small or medium-sized communities:** Smaller municipalities, particularly those with limited

resources or administrative capacity, may prefer community committee formation due to its flexibility and cost-effectiveness. Informal committees allow these municipalities to engage with their communities directly and address local issues efficiently.

- **Rural areas:** Rural municipalities may opt for informal committee formation to overcome geographic barriers and foster community involvement.
- **Economically disadvantaged areas:** Municipalities facing economic challenges or resource constraints may prefer informal committee formation as a cost-effective way to mobilize community resources and address local needs. Informal committees can leverage volunteerism and community partnerships to implement projects and initiatives without relying heavily on municipal funds.
- **Diverse communities:** Municipalities with diverse populations, including ethnic, cultural, or political, may find informal committee formation beneficial for promoting inclusivity and representation. Informal committees can accommodate the unique needs and perspectives of diverse communities and ensure that all voices are heard.

## B. Municipal committee

The municipality can establish a more formalized municipal committee composed of appointed members from the municipal council and selected community representatives based on the expertise needed. Those will be supervised and guided by the municipal council, as is the case with all municipal committees.

**Committee's objective:** The primary objective of this municipal committee is to identify community needs and conduct outreach to various potential donors, including individuals, local organizations, and international entities, in order to secure funding for identified projects or requirements to answer the community needs.



**The municipality can establish a more formalized Municipal Committee composed of appointed members from the municipal council and selected community representatives based on the expertise needed**

**Legal status:** this municipal committee operates with official recognition of the municipal council and administration and possesses formal legal or regulatory authority granted by the municipal government. It plays a crucial role in addressing local concerns and promoting community development by mobilizing resources for them within the framework of its formal status and authority.

Forming an official municipal committee in Lebanon requires adherence to specific steps and regulations. The process includes the following:

- Issuing a decision by the municipal council through a resolution or ordinance, outlining the committee's purpose, composition, and duties.
- Considering representation from the municipal council, community organizations and/or individuals, and stakeholders when selecting committee members.
- Conducting an official process for appointments, often involving nominations.
- Defining the committee's terms of reference, including objectives and decision-making processes, and seeking approval from the municipal council.





## Tips to

## Ensure Effectiveness of the Municipal Committee

The tips outlined for ensuring the effectiveness of the community committee equally apply to the municipal committee.

### a. Advantages of the municipal committee

- **Formal legal authority:** A municipal committee operates with legal recognition and regulatory authority granted by the municipal council. While it is consultative in nature, its decisions are then raised to the municipal council for approval, which makes them official and mandatory at a later stage.
- **Structured governance:** Formal committees benefit from structured governance mechanisms, including defined roles, responsibilities, and decision-making processes. This helps streamline operations, reduce conflicts, and ensure consistency and coherence in the committee's activities.
- **Enhanced accountability and transparent financial management:** Municipal committees are subject to formal oversight mechanisms, including reporting requirements, audits, and oversight from higher authorities.
- **Community engagement:** A municipal committee ensures structured and regulated community engagement by providing official channels for participation, representation, and decision-making.
- **Stability and continuity:** Municipal committees provide stability and continuity in governance, as they are less susceptible to changes in leadership, membership, or external influences. This ensures the long-term sustainability and effectiveness of the committee's efforts in addressing community needs.

### b. Limitations of the municipal committee

- **Limited community engagement:** Municipal committees may struggle to replicate the same level of community engagement as the community committees due to bureaucratic

structures and formal procedures. This could result in reduced participation and input from residents, limiting the committee's ability to fully represent community interests and mobilize grassroots support for municipal initiatives.

- **Reduced inclusivity:** While municipal committees aim to be inclusive, they may face challenges in ensuring representation from all segments of the community, especially those who did not participate in the election of council members. This could lead to marginalized voices being overlooked, hindering the committee's effectiveness in addressing diverse community needs and fostering collaboration.
- **Rigidity and administrative constraints:** Municipal committees are bound by bureaucratic constraints and administrative procedures, which may hinder their ability to adapt quickly to changing needs and circumstances. This rigidity could slow down decision-making processes and limit the committee's responsiveness to emerging community challenges or opportunities.
- **Lack of access to cash donations in foreign currencies** poses a challenge for municipalities, particularly in Lebanon, where the economy relies solely on fresh dollars and the legal framework restricts the use of foreign currency. Lebanese law mandates municipalities to conduct transactions solely in the local currency, prohibiting the acceptance of foreign currency donations. This limitation hampers municipalities' ability to collect cash funds from individuals or organizations in foreign currency.

### c. Risks of the municipal committee

- **Risk of legal liabilities:** Formal committees operate within a legal framework and are

subject to legal liabilities for their actions and decisions. Failure to comply with legal requirements or regulations can expose the committee to legal risks, including lawsuits, fines, or reputational damage.

- **Perception of politically motivated projects:** The risk of the community perceiving funded projects as a political agenda is increased, particularly if the municipality is elected by a majority from one political party.
- **Potential increase of community conflict:** The risk of increased conflict within the community is significant, particularly if municipal members elected predominantly represent one political party and the committee formation neglects inclusivity considerations.

#### d. Profile of municipalities opting for municipal committee formation

- **Medium to large community size:** The size of the municipality/ union of municipality can influence committee formation preferences. Larger municipalities, with extensive populations and administrative complexities, may favor formal committee structures to manage urban challenges effectively.
- **Economic stability:** Municipalities with relatively stable economic conditions and sufficient financial resources may prefer formal committee formation to maintain accountability and transparency in resource allocation and project management.
- **Legal compliance:** Municipalities operating within strict legal frameworks or regulatory environments may opt for formal committee formation to ensure compliance with legal requirements and mitigate potential liabilities.
- **Strategic priorities:** Municipalities with specific strategic goals or long-term development plans may opt for formal committee formation to align committee activities with main municipal objectives and achieve targeted outcomes efficiently.



**While the formation of this committee may seem like a straightforward task, it should be based on a solid foundation**

- **Specialized expertise:** Municipalities requiring specialized knowledge or technical expertise for project implementation may opt for formal committee formation to attract qualified professionals and ensure effective execution of initiatives.

### C. Municipal/community partnership committee

This Municipal/Community Partnership Committee model is founded on a formal partnership outlined through a Memorandum of Understanding (MoU) between the municipality and a local Civil Society Organization (CSO), in conjunction with selected community representatives, for the purpose of resource mobilization.

While the formation of this committee may seem like a straightforward task, it should be based on a solid foundation, considering the buy-in of all parties, the implementation of a participatory approach to ensure the engagement of all community members, the selection of proactive and committed individuals, and the establishment of a legal and operational framework to ensure smooth operations. All these aspects are vital to ensure an effective process of resource mobilization. Below are suggested steps to follow to ensure the formation of a well-organized and effective Municipal/Community Partnership Committee:



### a. Identification of the local non-governmental partner

While the municipality is tasked with implementing relief, stabilization, and development projects in the community, the execution of these initiatives encounters challenges due to limitations in Lebanese municipal laws, particularly with the updated procurement/purchasing law. This amendment has led to an extended procurement process, involving open bids, committee evaluations, and bureaucratic approvals even for modest expenditures, potentially impacting the project timeline set by donors. This bureaucracy and red tape hinder local and diaspora members from being able to contribute to municipal expenses, as they cannot see immediate impact for their contributions.

Moreover, these laws restrict municipalities from receiving funds in foreign currency and require approvals from the ministry of interior and municipalities, further complicating the funding process. These legal constraints pose significant barriers to the swift implementation of projects by the municipalities funded by donors/locals and hinder the efficient receipt and disbursement of funds.



**This amendment has led to an extended procurement process, involving open bids, committee evaluations, and bureaucratic approvals**

#### i. Advantages for partnering with a local NGO

Fundraising efforts with the partnership of a local NGO is optimal for the following reasons:

- **Ability to receive and swiftly spend local and diaspora contributions:** Receiving USD cash contributions through money transfer companies or banks allows municipality/ NGO consortiums to receive local/diaspora contributions and spend the funds swiftly, according to specially set procurement and accounting laws and principles, without passing through municipal and central government red-tape.

- **Utilizing the NGO project management capabilities:** Partnering with NGOs allows the municipality to benefit from NGO project management specialist who will work hand in hand with municipal employees to oversee project implementation according to specific budget, timelines, efficiencies usually not included in municipal project implementation skill set.

- **Allow municipality into tap to local community financial resources and diaspora resources:** A municipality-NGO consortium is key to attract local residents and diaspora resources, as the latter could instantly witness the impact of their funding and as the NGO would add an additional layer of scrutiny to municipal works and an additional point of access for locals to voice their feedback, support, or concerns.



#### Tips

#### Identifying an NGO Partner

For a smooth and effective collaboration, choose a local organization with:

- A good relationship with the municipality and a history of effective communication on other projects.
- Developed financial and administrative policies and procedures.
- The trust of the local community, demonstrated by a track record of supporting the local community.
- A proactive and committed team or board members.
- An excellent track record in processing donor funds.

### b. Preparation and signature of a memorandum of understanding

#### i. *Developing the scope of work of the community/municipal partnership committee*

Before establishing the terms and conditions of collaboration between the municipality and the local NGO through a Memorandum of Understanding (MoU), it is crucial to define a clear scope of work for the Committee. This scope should encompass fundraising planning and execution, donor relations, community engagement, grants management, etc. This defined scope of work is essential to ensure a shared understanding between the municipality, the NGO, and the involved community members regarding the committee's role.

**The SOW could include but not limited to the below:**

- Support municipality's mission and initiatives.

- Identify strategic areas for resource mobilization.
- Cultivate relationships with funders across sectors.
- Develop communication material for marketing and fundraising.
- Liaise with stakeholders and community representatives.
- Prepare proposals, oversee project implementation, ensure community engagement, and review financial planning.



**A municipality-NGO consortium is key to attract local residents and diaspora resources**



## Tips

### Developing the Community/Municipal Partnership Committee Scope of Work

The SOW should be developed through a participatory approach involving the municipality, led by the mayor, and the NGO, led by its president. Open discussions and active involvement in the development of the SOW are essential to ensure the creation of a document that clearly outlines the objectives of the Committee formation and its role.

#### ii. *Developing the roles and responsibilities of the committee members*

Although the Committee is formed through a partnership between the municipality and a local NGO, the participation of active community members who are not part of the NGO or the municipality is crucial. This involvement ensures community engagement, participatory decision-making, transparent communication channels, and mechanisms for soliciting feedback and addressing community concerns. This collective effort aims to achieve the committee's target of securing funds to address community needs

After determining the scope of work for the committee, clear roles and responsibilities should be defined for each committee member. This is important to:

- Guarantee that all responsibilities are handled,
- Ensure a proper segregation of duties and tasks,
- Avoid ambiguity and set clear expectations from each member,
- Provide a common understanding among team members, stakeholders, and donors,
- Ensure proper quality of proposals, and projects implementation and management, and
- Enhance accountability.

#### **Committee roles and responsibilities could include but are not limited to:**

##### **Chairperson of the committee:**

- This person should be the mayor.
- Tasks include but are not limited to:

- Coordinating work among team members and external entities, including donors and individuals.
- Ensuring that individuals responsible for the detailed tasks below fulfill their duties efficiently.
- Managing the work team, organizing regular meetings as needed.

##### **Project manager:**

- This person should be a subject matter specialist in the project being implemented and should have management skills.
- Tasks include but are not limited to:
  - Overseeing the design and implementation of projects.
  - Monitoring all operational activities related to project execution.
  - Ensuring and monitoring all technical studies related to the project.
  - Providing regular reports (every three months) on project progress and achieved results.

##### **Treasurer:**

- To avoid conflict of interest, this person should be assigned by the municipality, as his role is to oversee the financial management of the project being implemented by the NGO.
- Tasks include but are not limited to:
  - Monitoring and reviewing financial transactions in coordination with the mayor, serving as the Chairperson of the committee.
  - Maintaining copies of documents, invoices, and payment receipts.



- Inspecting and reviewing financial transactions.
- Keeping copies of bank statements.
- Ensuring the payment of all invoices and dues.
- Preserving the confidentiality of financial information, ensuring transparency and integrity of accounting transactions.
- Monitoring the application of transparency and integrity principles.
- Supervising the donation funds collection process.
- Ensuring the legality of fundraising methods.

#### **Accountant:**

- To avoid conflict of interest, this person should be assigned by the municipality, as his role is to oversee the financial management of the project being implemented by the NGO.
- Tasks include but are not limited to:
  - Auditing financial reports, such as profit and loss accounts and donor reports.
  - Documenting projects and saving reports on expenditures and deposits.
  - Ensuring the provision of financial reports for the committee members.
  - Regularly publishing a report detailing the names of donors to ensure transparency.
  - Ensuring financial sustainability by monitoring cash flow and reviewing and auditing financial performance throughout the year, taking appropriate actions as needed.
  - Ensuring municipal approval, represented by the Chairperson, of financial reports.

#### **Secretary:**

- Tasks include but are not limited to:
  - Documenting meetings, preparing minutes including discussions, deliberations, and decisions.
  - Maintaining and organizing records of

- meetings and decisions made.
- Receiving incoming correspondence, presenting it to the Chairperson, and then drafting and sending responses after consultation with and approval of the committee.
- Issuing meeting invitations and notifying relevant parties of work team proceedings.
- Proficiency in the English language is necessary for effective written and oral communication with expatriates.

#### **Public relations/communication officer:**

- Tasks include but are not limited to:
  - Communicating with donors according to the agreed-upon plan developed by the committee.
  - Managing and organizing conferences and meetings between the municipality, the NGO, and donors.
  - Keeping track of donors' solicitations and requests for proposals.
  - Proficiency in the English language, both written and spoken, is necessary for this role to effectively communicate with expatriates.

#### **Information Technology (IT) Officer:**

- Tasks include but are not limited to:
  - Managing computer-based information.
  - Managing virtual meetings.
  - Recording project-related data and transactions into the computer.
  - Preserving donors'-related data, ensuring regular updates, and maintaining its protection.
  - Managing social media platforms for regular updates on project funding and implementation.
  - Publishing information and financial reports related to the project's progress, donors, and donated amounts (ensuring confidentiality as requested by each donor) on Diaspora's social media platforms.



## Tips

## Roles and Responsibilities of Committee Members

An effective Committee is composed of representatives from the municipality, local NGO, and local community, especially from women and youth groups.

The scope of work for committee members should ensure no overlapping of tasks to enhance accountability and avoid ambiguity.

The members' SOW could be regularly revised to ensure it remains relevant and aligned with the committee's objectives.

### iii. *Developing and signing the MoU*

After reaching an agreement on the committee's SOW and determining the various roles and responsibilities of its members, the essential next step is to develop the draft of the MoU.

The MoU sets the terms and conditions of collaboration between the Municipality and the NGO to work together towards the objective of resource mobilization to address the community's needs.

**Below is a summary of the MoU's key sections:**

- **Parties:** The MoU involves the Municipality/ Union of Municipalities and an NGO, both represented by their respective officials, to assign roles, responsibilities, and obligations.
- **Introduction:** It describes the nature of the parties involved, highlighting the municipality's legal authority and the NGO's experience in managing fundraising.
- **Purpose and objectives:** Clearly articulate the purpose of the collaboration between the municipality/union of municipalities and the NGO. Define the specific objectives and goals that the parties aim to achieve through their cooperation.
- **Scope of work:** Detail the scope of work for each party involved, including their respective responsibilities, tasks, and deliverables. Ensure that there is clarity regarding the division of labor to avoid misunderstandings or overlaps in duties.
- **Implementation stages:** This section outlines the steps for project implementation, including forming the committee, writing project proposals, building communication networks with donors for funding, and ensuring transparency and good governance in project management.
- **Formation of the committee:** Both parties agree to form a Community Resource Mobilization Committee comprising members from the municipality, local community, and the NGO.
- **Obligations of the NGO:** The NGO commits to opening a dedicated bank account for the project, managing funds transparently, and appointing representatives to the Committee.
- **Obligations of the municipality/union of municipalities:** The municipality promises to provide necessary facilities, obtain administrative approvals, appoint representatives, ensure legal compliance, and monitor project expenditure.
- **Dispute resolution mechanism:** Clearly outline how disputes related to the interpretation of the MoU or its appendices will be resolved, emphasizing amicable resolution and consultation between the parties.
- **Amendment and modification procedures:** Define procedures for amending or modifying the MoU through mutual agreement, ensuring flexibility to accommodate changes based on project development and progress.

- **Agreements arising from the MoU:** Specify that the project's evolution may lead to the signing of contracts and agreements between the municipality/ union of municipalities and third parties, with provisions for the preparation of these agreements and obtaining necessary approvals.

- **Force majeure clause:** Address unforeseen circumstances that may prevent either party from fulfilling its obligations, outlining procedures for notifying the other party and releasing the affected party of its obligations during the force majeure event.

- **Good governance and transparency:** Include guidelines for best practices and internal controls regarding financial management

and procurement, ensuring transparency and accountability in project execution.

- **Disposition of funds in case of non-implementation:** Clarify what happens to remaining funds if the project is not implemented, such as transferring funds to designated organizations like the Lebanese Red Cross.

- **Duration:** Define the duration of the MoU, specifying its initial term and whether it's renewable, typically by mutual written consent.

- **Approval and signature:** Detail the date of drafting, number of original copies, and signature lines for representatives of both parties, indicating their acceptance of the MoU's terms.



#### Tips

#### Municipality – NGO Memorandum of Understanding

Long documents, such as the committee's Scope of Work (SOW), detailed rules and regulations, and the roles and responsibilities of committee members, are typically included as annexes to the initial MoU document.

MoU should be signed after consensus of both the municipality and the NGO.

The MoU should be signed by the official representatives from both parties, the NGO, and the municipality.

It is advisable to seek the assistance of a legal advisor to draft the MoU.

### c. Selecting the committee members

Following the signature of the MoU, the first task of the partners (municipality and NGO) is to select the committee members. The committee should consist of at least seven members to fill the minimum positions as detailed above. Additional members may join the committee to play a supportive role in whichever task is needed. This task is key to success as:

1. The members are the ones who will be performing the job.
2. Their CVs are presented during the proposal development, hence their experience and

#### IMPORTANT NOTE

Committee members volunteer their time and efforts without payment. Yet, to improve the prospects of project success and absence of conflict of interest, consider providing a monthly payment to the project manager as an incentive for dedicated project implementation follow-up. The project manager's full commitment is crucial for success. Additionally, a successful track record is essential to gaining donor trust and securing future funding. Therefore, including the project manager's payment as part of the project cost is advisable.



background are key for successful proposals, as CVs evaluation and team structure are set most of the time as part of the proposal evaluation criteria.

Accordingly, committee members should have the skills required for the job to be implemented. For example, a Project Manager should be a subject

matter expert in the project to be implemented or the project for which we are developing a proposal. The Accountant and Treasurer should have accounting backgrounds, the PR should have communication and English skills, and the IT member should have computer skills, etc.



#### Tips for

### Selecting the Community Members Participating in the Committee

**Diversity and Community Engagement:** Seek community representatives from various demographic backgrounds, who have a history of active engagement within the community, demonstrating a genuine commitment to its well-being and development, prioritizing youth and women participation.

**Expertise and Communication Skills:** Select individuals with diverse expertise relevant to partnership objectives, such as community organizing, advocacy, project management, and effective communication skills to articulate community needs and concerns, collaborate with stakeholders, and facilitate dialogue.

**Accountability, Transparency, and Integrity:** Choose members who value transparency, accountability, and ethical conduct, ensuring decisions made within the partnership are fair, equitable, and in the community's best interests. They should demonstrate integrity, honesty, and a commitment to collaborative work.

**Proactivity and Commitment:** Ensure members are proactive, committed, and willing to dedicate sufficient time to their responsibilities within the committee.

**Trust and Collaboration:** Select individuals well-known and trusted by the community, municipality, and NGO, with no conflicts of interest, capable of collaborative work. Members should be chosen through consensus between both parties to foster teamwork and coherence within the committee, essential for successful resource mobilization.

## d. Establishing the institutional setup

Establishing the Committee institutional setup involves creating a framework that encompasses policies, procedures, and guidelines to govern its operations. This process also entails developing the committee members' capacity to effectively implement the agreed-upon policies and procedures and fulfill the committee's primary objective, which is mobilizing resources to address community needs.

### i. Opening a "fresh" bank account

- With the current banking crisis in Lebanon, depositing and withdrawing money from banks is smooth only with a freshly opened

USD bank account. Therefore, the NGO is tasked, at the beginning of the collaboration and immediately after signing the MoU, to open a fresh bank account in a reputable local bank.

- The signatories on this account should include the President, Treasurer, and Vice President of the NGO, as per the signed MoU, which can be used as a supporting document for opening the bank account.
- This bank account should have at least two signatories out of the three authorized individuals for money withdrawal.
- It should be reconciled monthly, with reconciliation reports submitted to the Committee for review and information.

- The account should only contain funds received by the Committee, and no other personal transfers or withdrawals for any committee members are allowed.
- All these regulations are to be added to the cash management policy as detailed in section b.

## ii. *Developing the committee policies and procedures*

The availability of clear policies and procedures for financial and administrative management is crucial for the Committee. These guidelines ensure the application of best practices, provide transparency and integrity, and help in gaining the donors' trust. Clear policies also ensure the proper management of financial resources and guarantee that funds are used transparently for the purpose of implementing projects needed by the community. The main guidelines and policies to be developed include:

### (1) Cash management policy

A cash management policy typically includes guidelines and procedures for the handling, disbursement, and accounting of cash (in bank or petty cash) within the committee. Here are some common components that a cash management policy may include:

- **Cash receipts procedures:** This section outlines how cash is received, recorded, and deposited. It may include details on who is authorized to handle cash, how receipts are generated, and the frequency of deposits.
- **Cash disbursement procedures:** This part covers how cash payments are made, including the approval process for expenditures, the documentation required for payment, and the methods of payment (e.g., checks, electronic transfers).
- **Petty cash management:** If the committee maintains a petty cash

fund for small, incidental expenses, the policy will detail how this fund is managed, including the procedures for replenishing it and the documentation required for withdrawals.

- **Bank account management:** This section outlines how bank accounts are opened, maintained, and reconciled. It may include procedures for bank signatories, bank statement reconciliation, and the handling of bank fees.
- **Internal controls:** The policy should include measures to safeguard cash assets, such as segregation of duties, dual authorization for transactions, and regular audits or reviews of cash-related activities.
- **Reporting and recordkeeping:** Procedures for maintaining accurate records of cash transactions, including the format and frequency of financial reports, should be outlined. This may include requirements for documenting cash receipts, disbursements, and reconciliations.



### IMPORTANT NOTE

While drafting the cash management procedure, it is crucial to incorporate oversight and approval from the municipality (represented by the Committee Chairman) before authorizing any wire transfers, issuing checks, or making payments. Without this approval, payments should be considered unauthorized. Although the NGO is responsible for financial management since funds are received into its bank account, oversight, and approval from the Committee chairperson/ mayor before any payment or transfer are essential to ensure proper control and supervision over the funds being expended.



## (2) Procurement policy

The procurement policy should typically include the following elements:

- **Objectives and scope:** Clearly defined objectives of the procurement policy and its scope.
- **Authority and responsibility:** Designation of authority responsible for procurement decisions, such as a procurement officer or committee, and explanation of their roles and responsibilities.
- **Procurement methods:** Specification of the methods to be used for procurement, such as competitive bidding, request for proposals (RFPs), or direct negotiation, based on the value and nature of the procurement.
- **Transparency and fairness:** Ensuring transparency, fairness, and independence in the procurement process to promote competition and prevent favoritism or corruption.



### Tips

## Committee Procurement Policy

Policies should be developed through a participatory approach involving all Committee members.

Policies and procedures should be included as part of a proposal for fund requests.

Once finalized, policies should be officially approved and signed by all Committee members, signifying their acknowledgment and commitment to implementation.

## IMPORTANT NOTE



Although the procurement process is the NGO's responsibility, the final approval of procurement processes and supplier selection, based on best value, must be a collaborative effort involving Committee members. Additionally, the Committee chairperson should be involved in this process to ensure proper oversight and decision-making.

- **Documentation and record-keeping:** Requirements for documenting procurement processes, including the preparation of procurement plans, bid documents, evaluation criteria, and keeping records of all procurement activities.
- **Compliance with regulations:** Compliance with relevant laws, regulations, and policies governing procurement processes, including adherence to legal, ethical, and environmental standard.

## (3) Risks associated with the formation of municipal/community partnership committee

- **Power imbalances:** Collaborations between NGOs, municipalities, and community members can sometimes lead to power imbalances. The municipality, being a government entity, may hold more power and influence compared to the NGO or individual community members. This power dynamic can impact decision-making processes and resource allocation, potentially marginalizing certain voices within the community.
- **Conflict of interest:** There may be instances where the interests of the municipality conflict with those of the NGO or the community. For example, the municipality may prioritize certain development projects over others, which may not align with the priorities of the NGO or the needs of the

community. Managing these conflicts of interest requires open communication, negotiation, and compromise among all stakeholders.

- **Diminished community trust in NGOs:** Negative perceptions of the NGO within the community can erode trust and undermine its ability to mobilize support for collaborative initiatives. Community members may be hesitant to participate in projects or contribute resources if they doubt the integrity or effectiveness of the NGO, leading to reduced community engagement and support.
  - **Accountability to donors:** The committee needs to comply with donors' reporting requirements and demonstrate responsible use of funds, which requires strong internal controls and transparent communication. Hence, there is a need to elaborate on the policies and procedures that govern financial management.
- (4) Profile of municipalities opting for the formation of municipal/community partnership committee**
- **Large community size:** Municipalities opting for the formation of such committees can vary in size but often tend to be medium to large-sized municipalities and union of municipalities with a significant population.
  - **Commitment to participation and inclusivity:** These municipalities are committed to promoting citizen participation, inclusivity, and transparency in decision-making processes. They see the formation of Partnership Committees as a means to actively involve community members, civil society organizations, and other stakeholders in shaping policies, programs, and projects that affect their lives.
  - **The presence of foundational elements** such as a reputable local NGO (Non-

#### IMPORTANT NOTE



To ensure legal accuracy and compliance, it's advisable to engage a legal advisor during the drafting process of the Memorandum of Understanding (MoU) between the municipality and the local NGO, as well as in the establishment of a municipal community committee. A legal advisor can provide valuable insights into regulatory requirements, potential legal risks, and best practices, thus helping to create robust agreements and structures that protect the interests of all parties involved.

Governmental Organization) and access to needed local expertise further enriches the profile of municipalities opting for the formation of Municipal/Community Partnership Committees.

- **Local government capacity and leadership:** The municipality boasts strong local government capacity and leadership characterized by a willingness to collaborate, innovate, and empower local communities. Municipal officials demonstrate openness to new ideas, willingness to experiment with alternative models of governance, and a proactive approach to addressing complex challenges through partnerships with diverse stakeholders.

#### iii. *Capacity building*

Before beginning the resource mobilization process, developing the capacities of the Committee members is crucial (Regardless of the type of the Committee). This capacity building is essential to equip the members with the necessary skills and knowledge to effectively attract donor funds. They must learn how to develop compelling proposals and pitch their ideas to donors to secure funds to address community needs.

### Essential trainings include:

**Fundraising training:** The objective of a fundraising training is to equip committee members with the knowledge, skills, and techniques needed to effectively raise funds to address the community's needs. Sub-Module III of this document provides further details about the fundraising training.

**Community wealth mapping:** The objective of the training is to equip participants with the skills and knowledge necessary to map community wealth effectively. This involves creating a database of individuals and private companies within the community and diaspora who have the financial ability to donate funds

to address community needs. This mapping is essential for resource mobilization because individuals within the community who have financial means are more likely to give back to their community. They have an incentive to invest in initiatives that will yield positive returns for them and their families residing in these communities.

**Proposal writing training:** The objective of proposal writing training is to equip committee members with the knowledge and skills needed to develop successful proposals that meet the needs of their community and achieve their objectives. Sub-Module II of this document provides further details about the proposal writing training.



#### Tips

#### Community Wealth Mapping

The development of the community wealth database should be the committee's first task as community members with financial means are the primary targets for resource mobilization

### e. Rolling out the implementation of resource mobilization

After the committee formation, the selection of members, and the establishment of the terms and conditions of its operation through an MoU,

along with capacity building for its members, it is now time to begin the actual work towards the Committee's objective of resource mobilization through proposal writing and fundraising. These aspects are addressed in Sub-Module II and Sub-Module III of this training Model.



#### Tips

#### Rolling Out and Effective Committee

**Conduct regular meetings:** Regular meetings are important for discussing progress, challenges, and next steps, sharing updates, and addressing arising issues promptly.

**Foster open communication:** Open communication creates an environment of transparency, trust, and collaboration, encouraging everyone to freely express ideas, concerns, and feedback.

**Establish constructive conflict resolution mechanisms:** Constructive conflict resolution mechanisms anticipate and address conflicts openly and respectfully, focusing on finding solutions rather than focusing on differences.

**Encourage continuous learning and development opportunities** enhance skills and knowledge.

**Establish a feedback mechanism** by soliciting input from members, stakeholders, and beneficiaries, identifying areas for improvement, and demonstrating responsiveness to stakeholders' needs.

## Dos and Don'ts

Below is a quick list of some Do's and Don'ts when it comes to Committee formation:

DO	DO NOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Partner with an NGO to overcome legal constraints and leverage their expertise in managing donor funds effectively.</li> <li>■ Establish clear policies and procedures for financial and administrative management to ensure transparency, integrity, and accountability in project execution.</li> <li>■ Select Committee Members Carefully: Chose members based on their skills, experience, commitment, and trustworthiness, ensuring a coherent and effective team.</li> <li>■ Provide training on proposal writing, fundraising, and community wealth mapping to equip committee members with the necessary skills and knowledge for effective resource mobilization.</li> <li>■ Establish clear performance indicators and regularly monitor the Committee's progress and impact. Track achievements and identify areas for improvement.</li> <li>■ Regularly solicit feedback from the community and adapt projects accordingly.</li> <li>■ Celebrate successes and milestones to maintain motivation and community engagement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neglect regular meetings and coordination: Failure to arrange regular meetings and coordination will delay the progress of work and reduce the effectiveness of the committee.</li> <li>■ Refrain from sharing reports about progress and donations received: Avoiding transparency by withholding reports on progress and donation receipts can create a feeling of mistrust within the committee and with stakeholders.</li> <li>■ Review financial reports lightly: Superficially reviewing financial reports can compromise internal control and accountability.</li> <li>■ Cut corners in implementing rules and regulations: Cutting corners in implementing rules and regulations jeopardizes the credibility and effectiveness of the committee.</li> <li>■ Stop investing in enhancing the capacity of Committee members.</li> <li>■ Operate in silos; build partnerships with other local organizations and initiatives.</li> <li>■ Forget long-term goals; ensure projects contribute to a sustainable development vision.</li> <li>■ Select Committee members based on political affiliation or personal connections. Prioritize skills, experience, and commitment to community development.</li> <li>■ Present financial reports in complex or inaccessible formats. Ensure reports are clear, concise, and readily available to all stakeholders.</li> <li>■ Compromise on ethical standards or procurement procedures to expedite project implementation. This undermines credibility and can lead to legal repercussions.</li> </ul>




## **Sub-module II**

### **Building the capacity of municipal members and staff on fundraising**



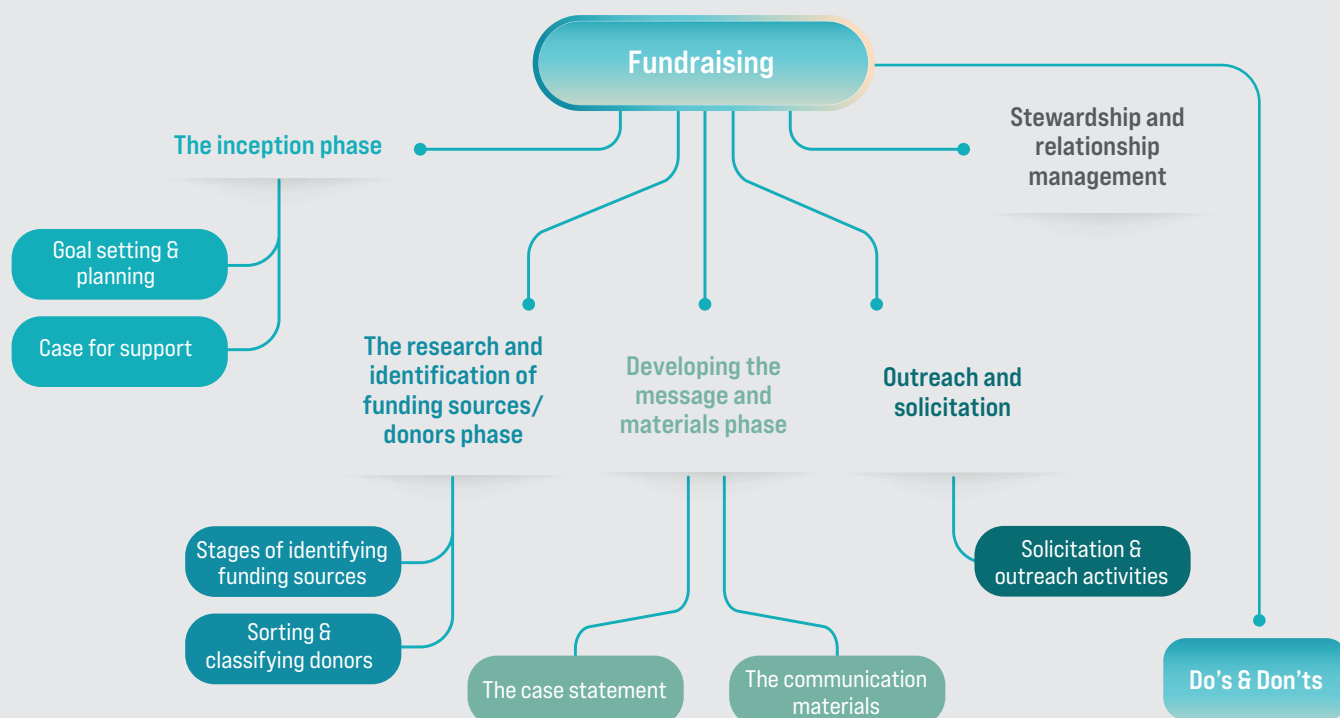
## About Sub-Module II

This sub-module explains the fundamental fundraising process required for municipalities to secure funds for their projects beyond conventional sources, such as the ImF or local collections. Municipalities need to diversify their funding sources by tapping into community wealth through individual donations and seeking grants from donor agencies. This sub-module is designed to equip them with the necessary tools and strategies to raise funds for various types of municipal projects.



At the end of Sub-Module II, municipal President, Council members, and staff members will have acquired the essential skills to design and implement an effective and straightforward fundraising plan. This knowledge will empower them to mobilize resources effectively, significantly contributing to the success of their community-serving projects.

## Sub-Module II Structure



## 1. The Journey to Effective Fundraising

Now that the Committee is established within the municipality and has drafted clear objectives, it is time to secure the necessary financial resources to put those projects into implementation. This involves **designing and implementing a fundraising plan**.

A well-composed Committee, characterized by clear mandates, specific objectives, regulatory framework, and members with credibility and expertise, is crucial for the success of fundraising campaigns.

The Committee's deep understanding of community needs and resulting projects, paired with professional expertise, facilitates the development of effective, tailored fundraising strategies. These strategies might encompass targeted donor outreach, event organization, and leveraging digital platforms for broader engagement.


The members' credibility enhances the authenticity and trustworthiness of fundraising efforts, opening doors to new funding opportunities and partnerships. Their networks and reputations boost the Committee's capacity to secure essential resources.

The project proposals, highlighting community needs, form the basis of all fundraising communications, offering a compelling narrative to donors about the real impact of their contributions.

In essence, the Committee's strategic approach, combined with impactful project proposals, lays a solid foundation for successful fundraising. This approach not only secures funds for current projects but also establishes a framework for future initiatives, ensuring the Committee's ongoing ability to serve its community effectively.

## 2. Introduction to Fundraising

Fundraising is a crucial process that involves gathering financial support from various sources



Fundraising should never be misconceived as mere begging; it is a noble platform that empowers individuals to make a positive impact on causes they deeply care about. It acknowledges and celebrates the generosity of donors, recognizing their potential to effect change. It's a collaborative partnership that affirms donors' values, fosters a sense of community, and highlights the honor in their contributions.

to aid in fulfilling the municipality's mission and objectives. This process typically includes identifying potential donors, communicating the municipality's goals and needs, and organizing campaigns or events to collect funds. These donors can range from individuals and corporations to foundations and government agencies. Effective fundraising is not just about acquiring funds; it's also about building relationships and maintaining a network of supporters who are committed to the cause. This process is essential for municipalities as it enables them to carry out their programs, expand their reach, and make a sustainable impact in their area of work.

## 3. Fundraising Process

The municipal fundraising process typically involves several methodological stages, each crucial for the success of the fundraising efforts. These stages are:

### Inception phase: goal setting and planning:

This initial stage requires setting clear, achievable fundraising goals and creating a plan aligned with the project's objectives and timeline. This includes as well, conducting an internal readiness check and compiling internal information necessary for the fundraising activities.

### Research and identification of funding sources/ donors phase:

This stage involves identifying potential donors, which can include individuals, corporations, foundations,

and government agencies. Understanding the interests and giving patterns of these potential donors is crucial for effective targeting.

#### **Developing the message and materials phase:**

This phase is about crafting a compelling message that communicates the project's objectives and impact (elaborated on more in the "Proposal Writing" training section. It includes creating promotional materials, proposals, and presentations tailored to different donor segments.

#### **Outreach and solicitation phase:**

This involves reaching out to potential donors through various channels such as direct mail, email campaigns, social media, events, and personal meetings. Effective communication and relationship-building skills are key in this stage.

#### **Stewardship and relationship management phase:**

After funds are raised, managing relationships with donors becomes crucial. This management involves acknowledging donations, providing updates on fund utilization, and maintaining ongoing communication to foster long-term relationships. Additionally, some donors often have specific requirements for visibility, monitoring, and evaluation. Recipients of donations must adhere to these requirements, including providing data on the beneficiaries of funded projects.

---

## **A. The inception phase: goal setting and planning**

### **a. The fundraising team**

In this initial phase, the first step involves the Committee appointing a fundraising task force to take the lead on the fundraising process. The task force members should be willing to volunteer their support throughout the various stages of the work.



**Effective communication and relationship-building skills are key in this stage**

### **b. Goal and timeline**

The Committee's fundraising task force should begin by clearly identifying the fundraising goals, setting key milestones, and establishing a precise timeline for obtaining the funds. In this context, the fundraising goal corresponds to the total cost of the project that needs to be funded, as outlined in the project proposal. This amount is determined to be achievable based on the evaluation of the goals/objectives in the proposal, ensuring they adhere to the SMART criteria: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound.

It is essential to determine whether the overall fundraising goal, representing the total cost, can be divided into smaller, phase-specific sub-goals or targets. This segmentation enables the commencement of project phases as soon as their individual fundraising targets are met, eliminating the need to wait for the entire budget to be raised. As a result, each fundraising target will have its own distinct timeline, leading to a more structured and efficient process in both fundraising and project implementation.

By segmenting the total fundraising goal into these phase-specific targets, a more organized and effective approach is facilitated to both raising funds and implementing the project in a timely manner.

The timeline for the fundraising process should be carefully aligned with the project implementation timeline.

**Table 1.** Segmentation of fundraising goal

Project Phases	Target Amount	Timeline (Month/Year)
Phase 1:		
Phase 2:		
Phase 3:		
Phase 4:		
Fundraising Goal		

### c. The case for support

In the initial phase, it is crucial to gather all information related to the municipality's strategic planning, any relevant contextual analysis/data, and the project before moving to the next phase. In fundraising, this information is collated in what is known as a Case for Support.

The preparation and development of the Case for Support is a critical responsibility of the Committee's/municipality's fundraising task force. Its effectiveness in fundraising is significantly reduced without this essential resource. Moreover, developing the Case for Support necessitates active engagement and collaboration with Committee and municipality members, ensuring that the document is robust, comprehensive, and reflective of the Committee's/municipality's mission and impact.

#### Key elements the Case for Support should include:

- 1. Mission and vision:** Clearly articulate the Committee's/municipality's purpose, objectives, and long-term vision.
- 2. Strategic goals:** Describe the long-term objectives guiding the municipality's efforts to foster community growth and improvement, tailored to meet its unique needs, challenges, and opportunities.
- 3. Need or problem statement:** Describe the specific issues or needs that the Committee

addresses, providing context and rationale for its activities.

- 4. Impact and achievements:** Highlight the Committee's and the Municipality's past successes and the tangible impact they have made, demonstrating their effectiveness and the positive changes brought about.
- 5. Funding:** Detail the Committee's/municipality's financial resource acquisition and expenditure. This information should demonstrate the need for donations and grants and provide evidence of responsible and accountable fund usage.
- 6. Governance:** Offer information about the Committee/municipality members, internal structure, roles, and procedures that ensure accountability and transparency.



The Case for Support is a fundamental document that clearly articulates the reasons why a given party should support the municipality, thereby forming the logical foundation for all fundraising activities. It serves as a comprehensive database, systematically gathering information to provide compelling evidence and justifications for the municipality's need for support.

### Result:

At the end of the Inception phase, the following should be achieved:

- The fundraising taskforce is formed, and the

support team is identified

- The fundraising goals and timeline of funds obtention are well defined
- The case for support is developed



### Tips

### The Case for Support

The case for support should be written in a narrative style that encompasses all the essential elements outlined above. The text should be concise and compelling, making it suitable for use in later stages of the fundraising process. This document serves to introduce who we are, what we do, why and how we do it, and the way in which our Committee & Municipality operate.

## B. The research and identification of funding sources/donors phase

### a. Donations vs grants

Before starting the process of identifying funding sources, it is essential to distinguish between two types of financial support: donations and grants, each with its unique characteristics and procedures.

Donations	Grants
Voluntary contributions of money or resources provided by individuals, businesses, or other organizations without the expectation of receiving something in return.	Funds are disbursed by one party (often a government body, corporation, foundation, or trust) to a recipient, typically (but not always) a non-profit entity, educational institution, business, or an individual.
They typically come from individuals, corporations, or private foundations. These can be one-time gifts or recurring contributions.	Usually provided by foundations, government agencies, and corporations, grants are often part of a targeted funding program.
Donations often come with fewer restrictions and may be used for general operational support or specific projects, depending on the donor's preference.	Grants come with specific conditions and are usually meant to fund particular projects or initiatives. The grantee must typically provide detailed plans, budgets, and reports.
Solicitation: Soliciting donations can involve a variety of methods including direct mail, online fundraising campaigns, events, and personal appeals.	Application: Obtaining a grant generally requires a formal application process, including a proposal outlining the project's objectives, methodology, budget, and expected outcomes.
The amount can vary greatly, from small one-time contributions to large, multi-year commitments. Regularity can also vary widely.	Grants often provide substantial funding targeted for specific purposes and are usually not meant to be a recurring source of income.

Donations and grants are crucial for municipal fundraising. Donations offer more flexibility and can originate from a broader array of sources, whereas grants are usually larger, tied to specific projects, and require a structured application and reporting process.

In Lebanon, many municipalities benefit from donations made by affluent community members and expatriates. However, others have fewer opportunities to receive such contributions.



## Types of Donors

Various types of donors include foundations, local government agencies, foreign government agencies, international inter-governmental organizations, international non-profit organizations, corporations, and individual donors.



### b. Stages of identifying funding Sources

Identifying potential sources of funding involves two stages: gathering information about potential donors and classifying and sorting them (donor segmentation).

#### i. Information gathering

The first step in information gathering involves identifying various stakeholder categories related to the municipality and the local community. These stakeholders may include:

- Municipal board members
- Committee members
- Current donors to municipal projects
- Local benefactors from the community
- Wealthy members of the local community
- Previous donors to community projects
- Foreign-based foundations supporting Lebanon
- Diaspora members from the local community
- Local business owners
- Former Municipal board members
- The local population at large and the constituency

Once the list of stakeholder categories is identified, a list of specific names of individuals and/or organizations should be compiled under each category. Priority should be given to names that are most likely to provide support.

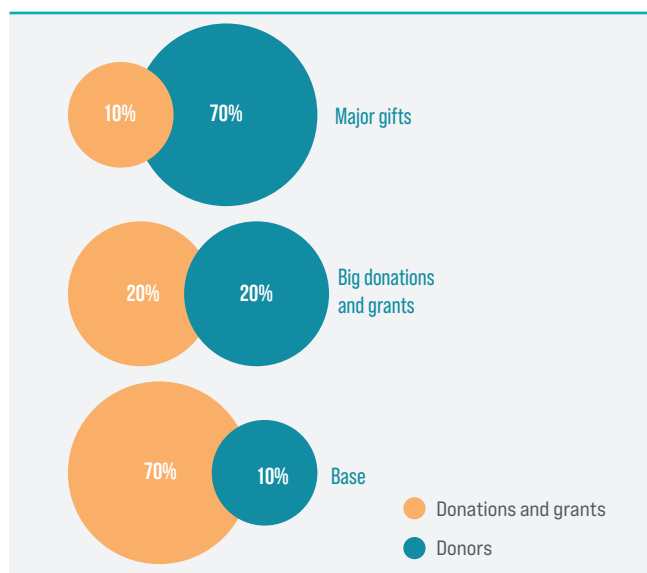
Specific information on stakeholder categories and potential donors could be gathered from several sources, mostly the following:

- Through information available within the municipality
- From individuals in the Committee or their network who have information and links
- Through the Internet
- Through resource individuals in the community
- Through specific resources and the media
- By visiting the donors

#### ii. Classifying and sorting potential donors

##### (1) The donors' pyramid

Before beginning to classify and analyze potential donors, it is crucial to understand the proportion of donations relative to the number of donors, as illustrated in the donors' pyramid below. It's important to note that 70% of donations and grants come from 10% of donors, 20% of donations and grants come from 20% of donors, and the remaining 10% of donations and grants come from 70% of donors. Such information is critical in focusing and prioritizing fundraising efforts and resources when targeting potential donors.



**(2) The Link, Interest, Capacity (LIC) model**

To identify potential donors that could be approached, the Link, Interest, Capacity (LIC) analysis model can be utilized:

- The Link refers to the connection a potential donor has with the municipality or individuals in the Committee, including their network of friends and family. This link can range from deep, based on previous shared experiences, to shallow, and may be emotional, professional, or personal in nature.
- The Interest is the potential donor’s concern for the community’s development and their inclination to support projects through the municipality, the Committee, or other Community-Based Organizations (CBOs).
- The Capacity indicates that the potential donor possesses the financial resources necessary to provide the required funding to the Municipality.

**(3) Linking the donors’ pyramid to the fundraising process**

Below is an example of how to use the donors’ pyramid in our fundraising process:

Suppose the total amount we need to raise for our project is \$30,000, and we have identified 50 potential donors. By applying the percentage ratio of donor to amount reflected in the donors’ pyramid, the results are as follows:

Total Amount Needed 30,000	Total Number of Potential Donors 50	Number of Donors (Major Gifts) - 10%	Number of Donors (Big Donations and Grants)- 20%	Number of Donors (Small Donations and Grants) - 70%
		5	10	35
		Amount Needed (Major Gifts) - 70%	Amount Needed (Big Donations and Grants) - 20%	Amount Needed (Small Donations and Grants) - 10%
		\$21,000	\$6,000	\$3,,000
		Average Amount per donor	Average Amount per donor	Average Amount per donor
		\$4,200	\$600	\$86

**The results indicate:**

- We need 5 donors for major gifts, each contributing \$4,200, totaling \$21,000.
- We need 10 donors for big donations and grants, each contributing \$600, totaling \$6,000.
- We need 35 donors for small donations and grants, each contributing \$86, totaling \$3,000.

These results serve as general guidelines to direct our efforts and set targets.

**(4) Identifying potential sources of grants**

Grant funding is an essential resource for a wide array of projects and entities. The process of acquiring such funding requires identifying a suitable granting body, such as government agencies, foundations, corporations, international development and aid organizations, or trusts, whose funding objectives align with the project’s goals.

Applicants must gather detailed information including the funder’s contact details, and understand the eligibility criteria, which include sector priorities, geographical limitations, and the range of grant amounts available.

To ensure compatibility, prospective grantees evaluate suitability indicators, such as the nature of previously funded initiatives and the typical amounts awarded, while also considering the potential for

multiple grants and the limitations on operational and administrative expenses. The formal application process demands a well-crafted proposal detailing the project's objectives, methodology, budget, and expected outcomes, alongside adherence to submission deadlines and an understanding of the timeframe for funding decisions.

Grants are typically part of targeted funding programs and are not meant to serve as ongoing revenue streams; they are specific

to projects or initiatives, carrying conditions that necessitate thorough planning and reporting from grantees.

The pursuit of grant funding is an effort that involves comprehensive research via the funder's website, internet directories, annual reports, and social media platforms dedicated to announcing grant opportunities.

Below is a tool designed to capture and organize research results on potential grant sources.

Basic Information	
Name and Address of the Granting Body	
Mission and Objectives	
Contact Person	
Responsible Person's Phone, Email	
Type of Organization (Foundation, Non-Governmental Organization, Governmental Development Agency, International Governmental Development Agency, etc.)	
Total Annual Grants Provided	
Information on Applicant's Eligibility	
Grant Subject (Sector Priorities: Human Rights, Youth, Advocacy, Women, Children, Culture, Environment, Livelihoods, Water and Sanitation, Refugees, etc.)	
Eligibility Requirements for Obtaining the Grant	
Geographical Restrictions	
Other Restrictions	
Minimum Grant Amount	
Maximum Grant Amount	
Funding Duration	
Suitability Indicators	
Other municipalities that received grants for similar work (Municipality Name, Amount Received, and Purpose)	
Typical Grant Amount	
Restrictions on Operational and Administrative Costs	
Possibility of Giving More Than One Grant	
Other Special Considerations	
Grant Application Mechanism	
First Step	<input type="checkbox"/> Inquiry Letter? <input type="checkbox"/> Full Proposal?

Grant Application Form or Printed Guidelines	<input type="checkbox"/> Available? <input type="checkbox"/> Obtained?
Deadline for Submitting the Grant Application	
Estimated Time to Receive a Response	
<b>Research Path</b>	
<input type="checkbox"/> Information was collected through:	
<input type="checkbox"/> The donor website	
<input type="checkbox"/> Directories (name them)	
<input type="checkbox"/> Annual report	
<input type="checkbox"/> Other. What?	

## Links to potential sources of grants

<b>Development Partners</b>	
USAID	<a href="https://www.usaid.gov/lebanon">https://www.usaid.gov/lebanon</a>
European Union	<a href="https://ec.europa.eu/international-partnerships/funding/looking-for-funding_en">https://ec.europa.eu/international-partnerships/funding/looking-for-funding_en</a>
French Agency for Development	<a href="https://www.afd.fr/en/page-region-pays/lebanon">https://www.afd.fr/en/page-region-pays/lebanon</a>
Italian Agency for Development Cooperation	<a href="https://www.aics.gov.it/?lang=en">https://www.aics.gov.it/?lang=en</a>
ENPI CBCMED – Cross-border cooperation in the Mediterranean	<a href="https://www.enicbcmmed.eu/calls-proposals">https://www.enicbcmmed.eu/calls-proposals</a>
German Foundation for International Cooperation GIZ	<a href="https://www.giz.de/en/worldwide/370.html">https://www.giz.de/en/worldwide/370.html</a>
Norwegian Agency for Development Cooperation (NORAD)	<a href="https://www.norad.no/en/front/funding/">https://www.norad.no/en/front/funding/</a>
Denmark's development cooperation (DANIDA)	<a href="https://um.dk/en/danida">https://um.dk/en/danida</a>
Swiss Agency for Development and Cooperation SDC	<a href="https://www.eda.admin.ch/countries/lebanon/en/home/international-cooperation/projects.html">https://www.eda.admin.ch/countries/lebanon/en/home/international-cooperation/projects.html</a>
Canadian Funding for International Development Projects	<a href="https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/open_calls-appels_ouverts.aspx?lang=eng">https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/open_calls-appels_ouverts.aspx?lang=eng</a>
Global Environmental Fund (GEF Small Grants Programme)	<a href="https://sgp.undp.org/index.php?country=64&amp;option=com_countrypages&amp;view=countrypage&amp;Itemid=271">https://sgp.undp.org/index.php?country=64&amp;option=com_countrypages&amp;view=countrypage&amp;Itemid=271</a>
<b>Embassies in Lebanon</b>	
US Embassy	<a href="https://lb.usembassy.gov/grants/">https://lb.usembassy.gov/grants/</a>
Embassy of Japan	<a href="https://www.lb.emb-japan.go.jp/itpr_en/ggpweb.html">https://www.lb.emb-japan.go.jp/itpr_en/ggpweb.html</a>
Australian Embassy	<a href="https://lebanon.embassy.gov.au/birt/DAP_Guidelines.html">https://lebanon.embassy.gov.au/birt/DAP_Guidelines.html</a>
<b>Multilateral International Organizations</b>	
World Bank (WB)	<a href="https://inquiries.worldbank.org/knowledgebase/articles/907470-grants-and-funding">https://inquiries.worldbank.org/knowledgebase/articles/907470-grants-and-funding</a>
International Labor Organization (ILO)- Lebanon	<a href="https://www.ilo.org/beirut/countries/lebanon/WCMS_526989/lang--en/index.htm">https://www.ilo.org/beirut/countries/lebanon/WCMS_526989/lang--en/index.htm</a>
Food and Agriculture Organization (FAO) - Lebanon	<a href="https://www.fao.org/lebanon/fao-in-lebanon/en/">https://www.fao.org/lebanon/fao-in-lebanon/en/</a>

International Organization for Migration (IOM)- Lebanon	<a href="https://www.iom.int/countries/lebanon">https://www.iom.int/countries/lebanon</a>
World Health Organization (WHO)- Lebanon	<a href="https://www.emro.who.int/countries/lbn/index.html">https://www.emro.who.int/countries/lbn/index.html</a>
United Nations Development Programme (UNDP)	<a href="https://www.undp.org/lebanon/procurement">https://www.undp.org/lebanon/procurement</a>
United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF- Lebanon	<a href="https://www.unicef.org/lebanon/">https://www.unicef.org/lebanon/</a>
United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)	<a href="https://www.unhcr.org/countries/lebanon">https://www.unhcr.org/countries/lebanon</a>
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) - Lebanon	<a href="https://www.unesco.org/en/fieldoffice/beirut">https://www.unesco.org/en/fieldoffice/beirut</a>
United Nations Population Fund (UNFPA) - Lebanon	<a href="https://lebanon.unfpa.org/en">https://lebanon.unfpa.org/en</a>
United Nations Human Settlement Program (UN-Habitat)	<a href="https://unhabitat.org/lebanon-projects">https://unhabitat.org/lebanon-projects</a>
UN Women - Lebanon	<a href="https://lebanon.unwomen.org/en">https://lebanon.unwomen.org/en</a>
<b>International Non-Governmental Organizations (INGOs)</b>	
VNG International	<a href="https://www.vng-international.nl/">https://www.vng-international.nl/</a>
SALAR International	<a href="https://salarinternational.se/salar.67955.html">https://salarinternational.se/salar.67955.html</a>
Danish Refugee Council	<a href="https://drc.NGO/our-work/where-we-work/middle-east/lebanon/">https://drc.NGO/our-work/where-we-work/middle-east/lebanon/</a>
DAN CHURCH AID (Denmark)	<a href="https://www.danchurchaid.org/what-we-do/where-we-work/lebanon">https://www.danchurchaid.org/what-we-do/where-we-work/lebanon</a>
ANERA	<a href="https://www.anera.org/">https://www.anera.org/</a>
CONCERN	<a href="https://www.concern.net/where-we-work/lebanon">https://www.concern.net/where-we-work/lebanon</a>
Relief International	<a href="https://www.ri.org/countries/lebanon/">https://www.ri.org/countries/lebanon/</a>
Save the Children	<a href="https://lebanon.savethechildren.net/">https://lebanon.savethechildren.net/</a>
World Vision	<a href="https://www.wvi.org/Lebanon">https://www.wvi.org/Lebanon</a>
ACTED	<a href="https://www.acted.org/en/countries/lebanon/">https://www.acted.org/en/countries/lebanon/</a>
Oxfam	<a href="https://www.oxfam.org/">https://www.oxfam.org/</a>
Heinrich Boll Foundation - Regional Office in Beirut	<a href="https://lb.boell.org/">https://lb.boell.org/</a>
Near East foundation	<a href="https://www.neareast.org/where-we-work/lebanon/">https://www.neareast.org/where-we-work/lebanon/</a>
<b>Websites and Search Engines to Monitor Funding Opportunities</b>	
<a href="https://donortracker.org/">https://donortracker.org/</a>	
<a href="https://www.grants.gov/">https://www.grants.gov/</a>	
<a href="https://www.bond.org.uk/hubs/funding-opportunities">https://www.bond.org.uk/hubs/funding-opportunities</a>	
<a href="https://arab.org/portal/resources/funds-for-NGOs/">https://arab.org/portal/resources/funds-for-NGOs/</a>	
<a href="https://daleel-madani.org/calls-for-proposal">https://daleel-madani.org/calls-for-proposal</a>	
<a href="https://www2.fundsforNGOs.org/latest-funds-for-NGOs/2021-NGO-programs-in-iraq-jordan-lebanon-and-turkey/">https://www2.fundsforNGOs.org/latest-funds-for-NGOs/2021-NGO-programs-in-iraq-jordan-lebanon-and-turkey/</a>	
<a href="https://www.globalgiving.org/aboutus/">https://www.globalgiving.org/aboutus/</a>	
<a href="https://www.developmentaid.org/#!/tenders/search">https://www.developmentaid.org/#!/tenders/search</a>	
<a href="https://www.developmentaid.org/#!/donors?sort=tendersTotal.desc">https://www.developmentaid.org/#!/donors?sort=tendersTotal.desc</a>	



## C. Developing the message and materials phase

### a. Developing the fundraising message

A fundraising message is a communication designed to inform potential donors about a specific cause or project and persuade them to make a financial contribution. It clearly explains the purpose, goals, and significance of the fundraising initiative, emphasizing the impact of potential donations and including a call to action for support.

It serves as the primary communication tool that connects the cause with potential donors, and its effectiveness can significantly influence the success of the fundraising campaign.

Designing a message for fundraising involves a careful blend of content, structure, and other considerations. An effective fundraising message requires balancing emotional and rational appeals, maintaining clarity and consistency, and understanding the target audience.

#### Qualities of an effective fundraising message:

1. **Clarity and conciseness:** The message should clearly articulate the purpose of the fundraising

effort. Donors should understand what the funds are for and how they will be used.

2. **Emotional appeal:** Effective messages often touch the emotions of the audience. They tell a story or present facts in a way that resonates emotionally, inspiring people to act.
3. **Credibility:** The message should be trustworthy and transparent, providing potential donors with confidence that their contributions will be used as intended.
4. **Urgency:** Conveying a sense of urgency can motivate donors to act promptly. However, this needs to be balanced so as not to come across as overly aggressive or desperate.
5. **Specificity:** Details about how the funds will be used and the impact they will make can make the message more compelling. Specific stories or examples can illustrate the need and the potential impact of donations.
6. **Call to action:** A clear and strong call to action is essential. It should guide donors on exactly how to make their contributions.
7. **Alignment with donor values:** The message should align with the values and interests of the target donor group. Understanding the audience is key to crafting a message that resonates.

#### Example of a Fundraising Message

In times of challenge, leaders emerge with solutions that not only address immediate needs but also pave the way for a brighter, more sustainable future. Today, we stand at such a crossroads in [XYZ Municipality], and your leadership is more crucial than ever.

**Our Mission:** We are embarking on an ambitious project to install a solar pump system for our community's well. This initiative is not just a response to the recurring electricity shortages affecting our water supply; it is a proactive step towards providing every household in our community with consistent access to clean, affordable water.

**Why It Matters:** Clean water is the cornerstone of a healthy, hygienic life. Yet, our current reliance on an unstable electricity grid has put this basic necessity at risk. The solar pump system will harness the power of the sun, an abundant resource in our region, ensuring that our water supply is no longer at the mercy of power outages.

**Your Impact:** Your contribution to this project will do more than just fund a technology upgrade. It will be a testament to your commitment to our community's health and future prosperity. By investing in this solar pump system, you are not only providing immediate relief but also endorsing a vision of sustainability and self-reliance.

**How Your Funds Will Be Used:** Every dollar raised will go directly towards the procurement and installation of the solar pump system, along with necessary infrastructure upgrades to ensure its long-term functionality. A detailed budget and project plan are available for your review, ensuring complete transparency and accountability.

The Urgent Need: The time to act is now. Each day without this system is another day where families face uncertainty in their water supply. Your prompt response can change this narrative.

Join Us in Leading the Change: To contribute, please visit [municipality's donation webpage] or contact us directly to discuss your involvement. We welcome your support, be it financial, advisory, or through advocacy within our community.

As a respected figure in [XYZ Community], your endorsement of this project will not only catalyze necessary funding but also inspire others to follow suit. Together, we can safeguard our community's health, empower our households with reliable water access, and set a precedent for environmental stewardship.

Thank you for considering this vital initiative. Your leadership could be the key that unlocks a new era of prosperity and well-being for our community.

The key messages are incorporated into various case statement materials, including flyers, brochures, project proposals, slide presentations, speeches, and advertisements.

## b. The case statement

A case statement in fundraising is a key document that outlines the rationale for a fundraising campaign. It serves as a foundational tool for communicating with potential donors and stakeholders about why an organization is seeking funding, what it plans to do with the funds, and the impact that the funding will have.

A well-crafted case statement is both informative and inspirational. It should engage the reader emotionally while also providing all the necessary information to make an informed decision about donating.

**Below are the key components of a case statement:**

1. **Mission and vision:** This section explains the organization's purpose and long-term goals. It provides a context for why the organization exists and what it hopes to achieve.
2. **Need or problem statement:** This part identifies the specific issue or need that the organization aims to address through its campaign. It should clearly articulate why this issue is important and needs immediate attention.
3. **Project or program description:** Here, the case statement describes the specific project or program that requires funding. It includes

details about what the project entails, its goals, and how it aligns with the organization's overall mission.

4. **Impact and benefits:** This section highlights the potential impact of the project. It explains how the project will benefit the target group or community and contributes to broader social, environmental, or other relevant changes.
5. **Funding requirements:** This is a clear statement of the financial goal of the campaign. It details how much money is needed and how the funds will be used, breaking down the costs in a transparent way.
6. **Call to action:** The case statement should conclude with a compelling call to action, encouraging potential donors to contribute to the cause. This section may also include different ways of giving and levels of support.
7. **Testimonials and success stories:** Including testimonials from beneficiaries or success stories from past projects can add a human element to the case statement, making it more relatable and persuasive.
8. **Organization's track record and credibility:** Information about the organization's history, accomplishments, and expertise in the field can build trust with potential donors.

The information necessary to develop the case statement is derived from the case for support, as previously described, and from specific project or program documents, primarily the comprehensive project proposal.

## Using the Case Statement

In a fundraising campaign, a case statement can be communicated or delivered through various forms, each tailored to reach and engage the intended audience effectively. These forms include:

1. **Printed Materials:** This traditional but still effective method includes brochures, flyers, pamphlets, and direct mail letters. These materials can be handed out during events, mailed to potential donors, or made available in strategic locations.
2. **Digital Formats:**
  - **Email Campaigns:** Sending the case statement via email allows for reaching a large audience quickly and cost-effectively.
  - **Websites and Landing Pages:** Dedicated sections on the organization's website or specific landing pages can host the case statement, making it accessible to anyone with internet access.
  - **Social Media Posts:** Sharing the case statement or its key points through social media platforms can increase reach and engagement, especially with younger audiences.
3. **Multimedia Presentations:**
  - **Videos:** A compelling video can be a powerful way to convey the case statement's message, often creating a stronger emotional connection.
  - **Slide Presentations:** Used in meetings or events, slide presentations can visually and succinctly deliver the key points of the case statement.
4. **Personal Communication:**
  - **Face-to-Face Meetings:** Personal meetings with potential major donors can be effective, allowing for a tailored presentation of the case statement and direct interaction.
  - **Fundraising Events:** Events provide an opportunity to share the case statement with a group of potential donors in an engaging and interactive setting.
5. **Public Relations and Media Outreach:**
  - **Press Releases and Media Kits:** Distributing information to media outlets can help reach a broader audience.
  - **Public Speaking:** Representatives of the organization can present the case statement in speeches at community events, conferences, or other public forums.
6. **Reports and Newsletters:** Regular organizational publications, like annual reports or periodic newsletters, can include sections dedicated to the case statement, targeting existing supporters and stakeholders.

Each of these forms can be used independently or in combination, depending on the campaign's scale, audience, and resources. The key is to ensure that the core message of the case statement is consistently conveyed across all platforms.

## c. Communication materials

In a fundraising campaign, in addition to the case statement, various communication materials are utilized to convey the campaign's message, engage potential donors, and facilitate the fundraising process. Each type of material has its specific use and can be deployed in different settings.

Here's a list of potential materials and their purposes:

1. **Printed materials**
  - **Brochures and flyers:** Detail the project goals, benefits, and how to donate. Distribute at community centers, local businesses, and events.
  - **Posters:** Display in high-traffic areas like community centers, libraries, and local stores.

- **Direct mail letters:** Send targeted letters to potential donors, especially those who have previously contributed to community projects.

## 2. Digital materials

- **Dedicated webpage or microsite:** Provide comprehensive information about the project, including a FAQ section, donation options, and regular updates.
- **Email campaigns:** Regularly update subscribers on progress and remind them of how they can contribute.
- **Social media posts and graphics:** Engage the community and encourage sharing on platforms like Facebook, Twitter, and Instagram.
- **Online videos:** Showcase the community's need and the proposed solution through short documentaries or explainer videos.

## 3. Community engagement tools

- **Presentation slides:** Use in community meetings, local clubs, schools, and business gatherings to explain the project and its benefits.
- **Information booths:** Set up at local events, markets, or fairs, equipped with informative materials and a donation box.

## 4. Donor recognition materials

- **Thank-you cards:** Personalized for donors.
- **Donor wall:** Create a virtual or physical wall listing the names of significant contributors.
- **Certificates of appreciation:** Award to major donors or community partners.

## 5. Proposal documents:

For major donors or grants, detailed proposals explaining the use of funds, projected impact, and background of the project are essential.

These materials should be designed to resonate with the community's values and interests, ensuring that the message is clear, engaging, and effectively drives the fundraising efforts. The use of a mix of digital and physical materials can cater to

a broader audience and make the campaign more accessible and engaging.

## D. Outreach and solicitation:

Once the message and materials are ready, the next logical step is to use them to reach out to potential donors. This transition is crucial as it shifts the focus from internal preparation to external engagement. This phase is about actively engaging with potential donors and the wider community.

The core purpose of this phase is to establish meaningful connections, foster relationships, and inspire donations. It's a dynamic period where the campaign's narrative, included in the developed materials, is brought to life and shared with the audience. The aim is to use these narratives not just to inform, but to create a compelling call to action.

An integral part of this phase is the inclusion and consideration of the diaspora, especially when they form a significant portion of the potential donor base. Outreach efforts are tailored to go beyond local boundaries, utilizing digital platforms to connect with a globally dispersed audience.

Moreover, this phase is not just about speaking but also listening. Engaging with the audience implies a two-way communication stream, where feedback is actively sought, received, and used to fine-tune the outreach tactics.

### a. Outreach and solicitation activities

A variety of solicitation and outreach activities are available for fundraising campaigns. It is crucial for each campaign to identify the activities most suited to its context, primarily considering the profile of the identified target audiences and the available resources to achieve optimized results.

Below are some of the most common solicitation and outreach events that can be implemented in a fundraising campaign.

## 1. Community events and fundraisers

- **Local fairs and markets:** Set up booths to engage with the community, distribute materials, and accept donations.
- **Fundraising dinners:** Host events with local leaders, emphasizing the project's importance and diaspora connections.

## 2. Diaspora engagement

- **Virtual town hall meetings:** Organize online meetings for diaspora members, allowing them to connect, discuss, and contribute to the project.
- **Diaspora networking events:** Host events in countries with significant diaspora populations to foster connections and solicit support.
- **Remittance giving options:** Provide easy remittance channels for diaspora members to contribute financially.

## 3. Partnerships and sponsorships

- **Local business collaborations:** Partner with local businesses for fundraising contributions.
- **Corporate sponsorships:** Seek sponsorships from corporations, offering visibility on project materials and events.

## 4. Social media challenges and campaigns

- **Hashtag campaigns:** Create and promote a unique hashtag, encouraging sharing within the diaspora community.
- **Online challenges:** Engage audiences with creative social media challenges to raise awareness and funds.

## 5. Crowdfunding and online donations

- **Dedicated crowdfunding platform:** Use platforms like GoFundMe for global access, particularly targeting diaspora members.

## 6. Direct outreach

- **Phone calls:** Organize volunteer calls to both local and diaspora community members.
- **Door-to-door campaigns:** Implement these

campaigns locally with information about diaspora involvement.

## 7. Media engagement

- **Press conferences:** Announce the campaign, highlighting diaspora support.
- **Community radio/local TV:** Use these media outlets to discuss the project, emphasizing the role of the diaspora.

## 8. Involvement of influencers

- **Local and diaspora celebrity endorsements:** Engage celebrities from both the local and diaspora communities.
- **Influencer marketing:** Utilize influencers from the diaspora to expand reach.

## 9. Regular updates and engagement

- **Progress reports:** Share updates regularly through various channels, ensuring inclusion of diaspora audiences.
- **Interactive online platforms:** Feature a section on the project's webpage for tracking progress, appealing to both local and diaspora donors.

## b. Soliciting potential high-giving donors

**Face-to-face solicitation** is a crucial component of direct outreach, especially when engaging with potential high-giving donors in a fundraising campaign. This personalized approach has several distinct advantages and is often considered one of the most effective fundraising strategies for the following reasons:

- **Personal connection:** Meeting in person allows for the development of a more personal and meaningful relationship. It demonstrates a high level of commitment and respect towards the donor.
- **Effective communication:** It's easier to convey passion and sincerity face-to-face. Non-verbal cues and direct interaction can significantly enhance the persuasive power of your message.



- **Immediate feedback:** In-person meetings allow for instant feedback and the opportunity to address concerns or questions immediately, which is crucial for high-stakes donors.
- **Customized appeals:** Face-to-face meetings can be tailored to the interests and motivations of the donor, making your pitch more relevant and compelling.
- **Increased commitment:** Personal interactions can lead to a stronger commitment from donors, as they often feel more engaged and valued.

## E. Stewardship and relationship management

The Stewardship and Relationship Management phase in the fundraising process focuses on the ongoing engagement and management of relationships with donors after they have made a contribution. This phase is essential for maintaining and enhancing long-term relationships with donors, ensuring their continued support, and cultivating a sense of mutual respect and appreciation.

### Key components of stewardship and relationship management

#### 1. Donor acknowledgment and appreciation

What?	How?
Prompt Thanks: Timely and personalized thank-you messages to acknowledge donations.	Send personalized thank-you messages or letters within 48 hours of receiving a donation. Use various mediums like email, or phone calls based on donor preference
Recognition: Public or private recognition of donors, consistent with their preferences and the level of their contribution.	Tailor the recognition to the donor's contribution level and preference. This can range from listing their name in a newsletter to acknowledging them at events or on donor walls.
Appreciation: Hosting events specifically to thank donors can be an effective way of showing gratitude.	Organize special events like donor galas, exclusive previews of projects, or informal gatherings to personally thank donors and make them feel valued.

#### 2. Effective communication

What?	How?
Regular Updates: Keeping donors informed about how their contributions are making an impact.	Send newsletters, emails, or reports illustrating the tangible impacts of donations, including stories, data, and photographs.
Transparency: Providing clear and honest information about the Committee's activities, achievements, and challenges.	Share both successes and challenges of the Committee's work, perhaps through annual reports or regular donor meetings, to build trust and credibility.
Responsive Communication: Being available and responsive to donor inquiries and feedback	Set up dedicated channels for donor queries and feedback, ensuring prompt and thoughtful responses.

#### 3. Building and maintaining relationships

What?	How?
Personalized Interaction: Tailoring communication and engagement strategies to individual donor preferences.	Segment donors based on their interests and history with Committee to tailor communications and engagement strategies.
Continuous Engagement: Involving donors in events, volunteer opportunities, or other aspects of the organization's work.	Invite donors to participate in volunteer activities, special events, or offer them a visit to see the project they have funded.

#### 4. Reporting and accountability

What?	How?
Impact Reports: Regular reports detailing the outcomes and impacts of funded projects or programs.	Create detailed reports or presentations that show how donor funds have been used and the specific outcomes achieved.
Financial Reporting: Transparent and detailed financial reports to demonstrate responsible stewardship of funds.	Ensure financial transparency by providing clear, accessible financial statements and audits that reflect responsible management of funds.

#### 5. Long-term planning

What?	How?
Donor Relationship Plans: Developing long-term strategies for maintaining and enhancing relationships with key donors.	Develop individualized plans for key donors, outlining strategies for ongoing engagement, communication, and solicitation.

Stewardship and Relationship Management in fundraising is about much more than just saying thank you. It encompasses a wide range of activities aimed at maintaining positive and productive relationships with donors.

#### Do's and Don'ts

DO	DO NOT
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Clearly define your mission and goals and ensure your mission is convincing, specific, and clearly communicated.</li><li>■ Engage with donors on a personal level. Keep them informed about how their contributions are making a difference.</li><li>■ Diversify funding sources, because relying on a mix of individual donations, grants, events, and corporate sponsorships can help stabilize funding.</li><li>■ Be transparent about how funds are used.</li><li>■ Customize your communication and solicitation strategies to different types of donors.</li><li>■ Express gratitude promptly and sincerely to donors after their contribution</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Overlook small donors. Small donations add up and can lead to larger gifts in the future. Every donor matters.</li><li>■ Neglect your online presence. Failing to maintain an updated and engaging website and social media can result in missed opportunities.</li><li>■ Underestimate the power of stories. Avoid using only statistics to make your case. personal stories can be more impactful and understandable.</li><li>■ Ignore feedback. Negative feedback can be an opportunity for improvement. Listen to your donors' and stakeholders' concerns and criticisms.</li><li>■ Forget to follow-up. Failing to follow up after initial contact or a donation can result in lost opportunities for deeper engagement of donors.</li><li>■ Rely solely on fundraising Events: While events can be effective, they shouldn't be your only fundraising strategy, as they can be resource-intensive.</li><li>■ Overwhelm your donors. Over-communicating or constantly asking for money can frustrate donors. Balance your communications.</li></ul>

The background image shows a close-up of a person's hand typing on a laptop keyboard. Overlaid on this are several semi-transparent, stylized icons of documents or checklists. One document in the center features a large checkmark icon. Other documents to the left and right show smaller checkmarks and horizontal lines representing text. A vertical line with a blue-to-orange gradient runs down the left side of the page.

## Sub-module III

Building the capacity  
of the municipal  
members and staff  
on proposal writing

## About Sub-Module III

This sub-module explains how to write a proposal, starting from the planning phase, problem identification, project identification, to presenting your idea in a well-coherent and compelling

proposal for funding. It includes tips and advices on what you need to know before writing your proposal and what to include in a proposal and how to present it.

**Objective:** At the end of this Sub-Module II- the municipal council members and staff will possess the essential skills to create a straightforward/simple funding proposal and/or be capable of reviewing and providing feedback on a proposal drafted by an expert.

**Target Audience:** This training is addressed to the president, council members, and staff of municipality and/or union of municipalities. It could be attended by any other community member, NGO staff willing to support the municipality in developing a proposal to address community needs.



## Sub-Module III Structure



# 1. Journey to Effective Proposal Writing

The thoughtful formation of the Committee, coupled with the careful selection of its members based on the skills required for each role and capacity-building activities, lays a strong foundation for effective proposal writing. This structured approach instills a sense of trust in the donor, whether it be a non-governmental organization - NGO, private or a government entity. This assurance of a well-organized and regulated framework enhances the donor's confidence, fostering a positive perception and encouraging support for the proposed project.

## 2. Introduction to Proposal Writing

A funding proposal is a formal written document submitted to a potential funding source, such as a government agency, NGO, corporation, or individual, to request financial support for a specific project or initiative.

The proposal serves as a means to convince a funding agency to allocate funds for the implementation of a particular concept. These concepts aren't just about addressing immediate needs; they can also aim to empower the community, promoting self-reliance and resilience in the long run.

Essentially, the proposal isn't just about asking for money. It outlines a path towards sustainable development and the growth of the community. Hence, it must encompass all the necessary information to showcase that the project has been thoroughly identified, evaluated, is essential, has been meticulously planned, and is well-organized. This entails providing comprehensive details about the project's objectives, the importance of its implementation, a well-thought plan of action, and a coherent structure. The objective is to present a compelling argument that persuades the funding agency of the project's merit and its positive impact, thereby making a strong case for financial support.

**The proposal should include the following components:**

- Presenting a specific problem or challenge facing your community.
- Suggesting ways and interventions through which the problem or parts of it would be solved.
- Presenting a financial budget and a work plan.

## 3. Categories of Proposals

Proposals for funding can generally be categorized as solicited or unsolicited. Here's an overview of each type:

### A. Solicited proposals:

Solicited proposals are those requested by a specific organization or funding agency. They typically follow a set of guidelines or requirements outlined in a Request for Proposal (RFP), Request for Quotation (RFQ), or similar document. These proposals are usually in response to a known funding opportunity, and the organization seeking funding provides specific details about what they are looking for, including the project scope, budget, evaluation criteria, and submission deadlines. Examples of solicited proposals include grant applications, contract bids, and project proposals in response to government solicitations or private foundation requests.

**Key characteristics:**

- Clear guidelines provided by the funding agency.
- Specific requirements need to be addressed in the proposal.
- Formal submission process with deadlines.
- Often competitive, with multiple applicants competing for the same funding opportunity.

## B. Unsolicited proposals:

Unsolicited proposals are submitted voluntarily by the municipality/union of municipality without a prior request from the funding agency or organization. These proposals are typically generated based on the municipality's own initiative and understanding of a potential need or opportunity. Unsolicited proposals are often used to pitch innovative ideas, projects, or solutions that align with the goals or interests of the funding entity, even if there hasn't been a formal call for proposals. Under the category of unsolicited proposals, the potential funding entities or sources could extend beyond traditional funding agencies to include diaspora communities, individual donors, private sector companies and others.

### Key characteristics:

- Initiated by the municipality/union of municipality without a specific request from the funding agency or donor.
- The municipality identifies a potential need or opportunity and proposes a solution or project.
- Requires thorough research and justification to demonstrate the relevance and potential impact of the proposal.



**These proposals are typically generated based on the municipality's own initiative and understanding of a potential need or opportunity**

- Less common than solicited proposals but can lead to unique funding opportunities if the proposal aligns well with the donor's priorities.

Regardless of whether a proposal is solicited or unsolicited, it's crucial to tailor the content, format, and approach to the specific requirements and preferences of the funding agency or donor. This involves thoroughly understanding the funding opportunity, clarifying expectations, and presenting a compelling case for why the proposed project or initiative deserves support.

## Different entities to track for funding opportunities

### Development Partners

Development organizations are usually governmental agencies whose objective is to advance the country's global policies and priorities by supporting "developing countries" and tackling global issues such as poverty, famine, democracy, economic development, etc. Below are some examples of the donor agencies funding municipalities in Lebanon either directly or through implementing partners:

- European Commission (EU)
- US Agency for International Development (USAID) – United States
- Foreign Commonwealth and Development Office (FCDO) – United Kingdom
- Agence Française de Développement (AFD) – France
- Italian Agency for Development and Cooperation (AICS) – Italy
- Danish International Development Agency (DANIDA) – Denmark
- Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) – Switzerland



## Multilateral International Organizations

A multilateral organization is an organization that is formed between 2 or more countries, so it is not attached to one specific country. Below are some examples of multilateral organizations:

- World Bank (WB)
- International Labor Organization (ILO)
- Food and Agriculture Organization (FAO)
- International Organization for Migration (IOM)
- World Health Organization (WHO)
- United Nations agencies:
  - United Nations Development Programme (UNDP) – focuses on all development issues
  - United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) – focuses on humanitarian and development issues related to children
  - United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR) – focus on humanitarian and relief issues for refugees
  - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) – focus on cultural, education, heritage issues
  - United Nations Population Fund (UNFPA)
  - United Nations Human Settlement Program (UN-Habitat)
  - UN Women – focus on women's issues

## International Non-Governmental Organizations (INGOs)

INGOs are any internationally operating organizations not established by inter-governmental agreements –NGOs with an international scope. Below are some examples of INGOs:

- COOPERAZIONE PER LO SVILUPPO (COSV)
- Expertise France
- Hivos
- International Rescue Committee (IRC)
- International Alert (IA)
- Mercy Corps
- Oxfam
- World Vision
- Danish Refugee Council (DRC)

## Local Organizations

These include local NGOs, Community-Based Organizations (CBOs), Civil Society Organizations (CSOs), etc., such as:

- Rene Mouawad Foundation (RMF)
- Arcenciel
- Mouhanna Foundation
- BTVL (Bureau Technique des Villes Libanaises)
- Makhzoumi Foundation

It is important to note that other ways could be used to track and map opportunities, such as word of mouth, referrals, and networking. Links to Entities above and more are provided in submodule II: Fundraising.

## 4. Proposal Development Process

The process of developing the proposal consists of three fundamental phases, the preparation phase, the writing phase, and the review phase.

### The preparation phase

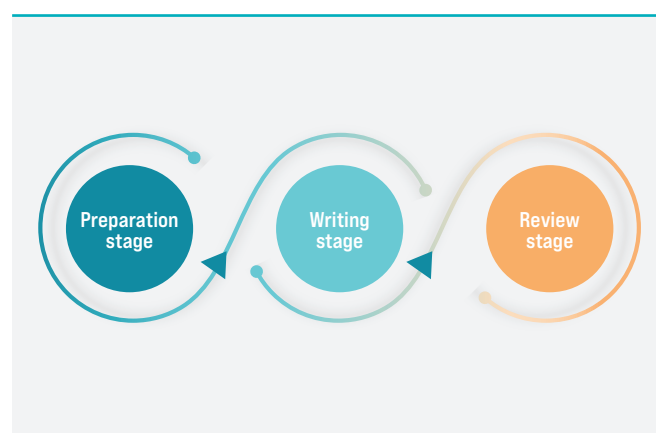
This phase includes all the planning and organizing. The proposal will be drafted more easily if time is spent analyzing and assessing the problem faced by the community, gathering the needed background and evidence, drafting the problem statement, and understanding the resources needed. This phase will result in the identification of the problem statement and the project (which provides the solution to the problem).

### The writing phase

When the problem and solution, along with all the project aspects determined under the Preparation phase are identified, the Committee/municipality is now ready to draft the proposal following a proposal structure either set by a certain donor or a simple structure as presented in this module.

### The review phase

With a first draft in hand, make time to get feedback from all Committee/Municipality members and/or from an expert that you may know. After reviewing feedback from your readers, plan to revise. Focus on their comments: Is your problem clearly stated? Do you need to make any changes to the proposal? Do you need to explain or connect your ideas more clearly?



## A. The preparation phase

### a. Problem identification, assessment and analysis

#### i. Problem identification

As this module is being developed, Lebanon continues to grapple with a complex and ongoing crisis, communities are encountering numerous challenges, particularly related to basic needs and essential resources such as electricity and water. Therefore, the problem identification becomes an essential phase to identify the issue the Committee is going to address, considering its available resources, and adhering to a set timeline.

To identify the problem, several meetings or focus groups should be organized by the committee/municipality, involving key representatives from the community. These sessions aim to identify the pressing needs and prioritize them.

Accordingly, the municipality should identify the most pressing need/problem—one that affects a significant portion of the community and is feasible to address.

#### ii. Problem assessment and analysis

Following the problem identification, the Committee/Municipality should, in a participatory approach, conduct the problem analysis and assessment. This includes conducting a situational assessment. The purpose is to identify the problem's causes, its consequences, its background and develop solutions to resolve the problem. A good situation analysis will help justify to the donor the reasons why the project should be funded.

There are many problem assessment and analysis tools that could be used; these include:

- Thorough review of the municipality's strategic plan, if available, as this will provide valuable insights into the community's priorities and development goals.
- Conducting personal interviews with key representatives from the community,
- Holding meetings and discussions within the Committee,
- Conducting focus group discussions within the communities,

- Reviewing related reports issued (such as UN reports, NGOs assessment and public studies), analyzing statistical data, and conducting questionnaires.

However, holding meetings and discussions and conducting personal interviews remain the most efficient tools to assess and analyze the community's problem. Who better than the community members know the problem they are facing and its root causes?



### Tips

### Problem Assessment and Analysis

Involve your stakeholders and the Committee/Municipality members as much as possible when conducting a situational analysis, as this will help in the implementation of the project activities and ensure project sustainability. When soliciting input to identify community needs for proposal writing, it's imperative to ensure that different community groups are explicitly engaged in the process. Surveys and Focus Group Discussions (FGDs) should be carefully structured to guarantee participation from both men and women. Additionally, targeted outreach efforts should be made to engage specific demographic groups such as youth or the elderly. It's essential to recognize that the needs of these groups might vary significantly, so the data collected should reflect this diversity. By incorporating diverse perspectives, we can develop a more comprehensive understanding of community needs, leading to more effective and inclusive proposals. A proposal backed by solid evidence and inclusive community consultations is more likely to receive funding.

### Result:

At the end of the Problem Assessment and Analysis you will have to identify:

- **The Problem:** A problem is a specific negative situation that the community is facing.
- **The Causes:** Causes are factors that exist in the community and country that have initiated or sustained the problem.
- **The Consequences:** Consequences are social, environmental, political, or economic conditions that result from the problem.

Furthermore, consider asking the following questions to enrich your analysis:

- Are there similar problems faced by other communities that could be addressed

through a broader initiative? (Seeks potential for collaboration)

- Does addressing this problem align with existing community development plans or priorities? (Here we ensure alignment with the Strategic Planning module and link it accordingly)

By considering these additional questions, you can broaden your perspective and explore opportunities for collaboration while ensuring alignment with broader community development plans.

To effectively bring the problem to the attention of important stakeholders, it is essential for the Resource Mobilization Committee to address the 'five w's and one h'. These are as follows:

**What?** This involves defining the problem.

**Why?** Determining the reason for the problem's occurrence.

**When?** Identifying when the problem began or was first noticed.

**Where?** Locating the place of the problem

**Who?** Who loses from the situation as it is now and who wins from the problem if the situation can be changed.

**How?** How important are the consequences.

**Note:**

Identifying the 'why' behind a problem is crucial. In many cases, problems are not isolated; rather, they stem from interconnected causes. Therefore, problems often have multifaceted causes that are interlinked. It's essential to acknowledge this

interconnectedness and understand how these various factors contribute to the issue at hand. By recognizing these connections, you can develop more holistic and sustainable solutions that address the root causes of the problem.

Hence, before designing the proposal, the Committee/Municipality should be able to provide answers to the above questions and formulate a problem statement, which is a brief and concise description of the issue/problem that needs to be addressed.

By clearly defining the problem, you can work towards finding the feasible SOLUTION, which is your PROJECT.

### Criteria to consider when identifying community problems

**Frequency:** The problem occurs too frequently.

**Duration:** The problem has persisted for a while.

**Scope:** The problem affects a significant number of people.

**Severity:** The problem disrupts personal or community life and may be intense.

**Equity:** The problem deprives people of legal or moral rights.

**Perception:** The issue is perceived as a problem.

For more information on tools for identifying and analyzing community needs, including process tools and case studies, please refer to the following links:

1. Community Needs Assessment-Process and Tools:

<https://ecampusontario.pressbooks.pub/communitydevelopmentpractice/chapter/community-needs-assessment-process-and-tools/>

2. Developing a Plan for Assessing Local Needs and Resources:

<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/develop-a-plan/main>

## b. Project identification

Once the problem has been identified, and its causes and consequences are outlined, project idea/solution should be developed based on the available resources in the community. Resources could include but are not limited to: Human capital, local expertise, existing infrastructure and others. For example, if the problem is the lack of electricity provision in a community, a potential solution could be installing a PV panel system to provide

electricity to the entire village during the day with minimal cost. However, if there is no available land in the village to implement the project, this idea becomes unfeasible and cannot be implemented.

Consequently, the Committee/Municipality should identify a project by considering the available resources and the community's needs. In this case, a feasible and achievable solution could be hybridizing a generator in the community, which increases the electricity provision by providing

electricity during the day with minimal cost. The money saved from electricity consumption during the day could then be used to turn on the generator at night, ensuring extended hours of electricity provision and accordingly a more sustainable and practical approach to addressing the community's electricity needs.

Accordingly, the solution, which is your project, should be based on local understanding of constraints and possibilities.

#### Key factors of project feasibility assessment:

- **Technical feasibility:** Assess whether the project can be successfully implemented given available technology, expertise, and infrastructure.
- **Financial feasibility:** Evaluate the project's financial viability, including budget requirements, funding sources, and potential return on investment.
- **Operational feasibility:** Determine if the project can be effectively managed within existing structures, considering staffing, training, and workflow processes.
- **Risk assessment:** Identify and mitigate potential risks and uncertainties that could impact the project's success, including financial, technical, operational, legal, and market-related risks.
- **Legal and regulatory feasibility:** Ensure compliance with relevant laws, regulations, and licensing requirements, and assess potential legal risks.
- **Environmental and social feasibility:** Consider the project's impact on the environment, local communities, and social dynamics, including sustainability and stakeholder engagement.
- **Local support:** Assess the level of support from local stakeholders, including community members, businesses, and government entities, to ensure the project's acceptance and success.

### c. Know your donor

In case you are designing a proposal to apply to a certain solicitation for funds, before writing, you need to:

- Read the funding announcement carefully for: application format, budget limits, duration, due date, and focus. You need to understand the donor guidelines and eligibility criteria.
- Review the associated website for detailed instructions and helpful information.
- Pay attention to reviewer evaluation criteria to ensure your project fits.
- Make sure that your project idea is in alignment with the solicitation objective.

---

## B. The writing phase

As mentioned above, a proposal is a document developed about a particular topic or project under a specific financial and time frame to solve a problem and positively impact the community.

When the preparatory work is completed, you can begin writing the project proposal. Writing the proposal refers to the process of systematically collecting and organizing the results of the project design (preparation phase) within one cohesive and interconnected document.

### a. Proposal structure and content

The first step is to begin by determining the structure of the proposal, i.e., the sections that constitute the proposal. The proposal structure is defined based on the nature of the project or the requirements of the funding entity. However, some funding agencies provide templates and formats/structures that should be followed and might ask for additional information and paperwork.

It is important to note that, regardless of the diversity of proposal templates adopted by different funding entities, the fundamental

elements comprising the project proposal are common and consistent in terms of content across various templates and grant application forms. What may vary is the order of information, format, or some terminologies.

Below is a typical/standard structure that can be used while writing a proposal. If you answer the below questions and fill in the needed information, you will be ready to submit a proposal in any format required.

## 1. Cover page

What is it?	Content	Importance
A cover page is a window to your proposal	At minimum, it should include: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Project title</li> <li>■ Name of the municipality implementing the project and its address (and partners, if applicable)</li> <li>■ Contact person's name</li> <li>■ Date of project proposal preparation</li> </ul>	A good proposal cover page is important for providing a great first impression on the donor.



### Tips

### Proposal Cover Page

Unless otherwise indicated, you should include a cover page on applications which are four pages or longer. It is preferable for the project title to be short and easily readable. The title should be attractive and attention-grabbing.

## 2. Executive summary

What is it?	Content	Importance
The summary is the first section of the proposal, read before the other sections. It is a narrative paragraph that clarifies in a summarized manner the details of the project.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Statement of the problem or problems targeted by the project</li> <li>■ Project objectives</li> <li>■ Brief information about the project's implementing partners.</li> <li>■ Target beneficiaries</li> <li>■ Core activities</li> <li>■ Aspired results</li> <li>■ Project duration</li> <li>■ Total project cost</li> </ul>	<p>This is the first section the funding agency will read.</p> <p>It might be the only section they will read.</p> <p>If you misread writing the summary, someone else at the funding agency's side might have to write it for their management, which might risk them missing essential points you want to highlight.</p>



### Tips

### Executive Summary

A good summary creates a positive impression of the project, so it is essential to write it clearly and with a high level of brevity ("less is more"), encouraging the reader to continue reading seriously and positively. It is preferable to write the summary after completing the writing of the other paragraphs in the proposal to ensure its content is accurate and coherent with the project, avoiding contradictions with the rest of the content. Typically, the summary of small projects does not exceed fifteen lines, while the size of the summary for larger projects can extend to two pages.



### 3. Project description

This essential section, the largest in the proposal, provides details about the project. It explains the significance of addressing the problem and outlines the approach. Furthermore, it extensively describes the project's background, context and methodology emphasizing the need for funding. This section consists of several sub-sections, as outlined below:

#### 3.1. Project general context

What is it?	Content	Importance
This is an analytical narrative paragraph where the project's problem and targeted needs are. This section provides an overview of the overall country/ municipal context. It analyzes the general context and links it to the proposed project. It is typically one to two paragraphs in length. For instance, when a solar energy project is proposed, it might discuss the financial crisis that has affected government electricity supply in Lebanon, and the subsequent reliance on diesel generators, which are both costly for residents of the municipality and detrimental to the environment	Geographic location, climate, population demographics, social systems, political landscape, religious beliefs, cultural practices, living conditions, community economics, education, health, development services, and gender consideration. This comprehensive understanding helps in assessing the broader environment within which a project operates and guides decision-making processes.	Understanding the general context helps demonstrate the relevance and appropriateness of the proposed project. It shows that the project is tailored to the specific needs and conditions of the target community or area.  Providing a thorough overview of the general context allows the donor to assess whether the project aligns with the needs and priorities of the community or region.

#### 3.2. Project rationale

The project rationale section is formulated in a narrative analytical manner and includes 1) The Problem Statement, 2) The Solution (Your Project), and 4) Information about the Project Implementing Entity. All information is formulated in a narrative analytical manner.

What is it?	Content	Importance
The project rationale section is formulated in a narrative analytical manner and includes 1) The Problem Statement, 2) The Solution (Your Project), and 4) Information about the Project Implementing Entity. All information is to be presented in a way that tells a story while also providing a deep understanding of the problem, solution, and executing entity	<p><b>Problem Statement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifies the core issue/needs upon which the project is built.</li> <li>Provides a description of the specific problems that the project aims to address.</li> <li>Includes an analysis illustrating the causes of the targeted problems and their impact on the community or the relevant social group.</li> </ul> <p><b>Solution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actions or approaches selected to address the problem, meet the needs that are explained and positively improve the situation.</li> </ul> <p><b>Implementing Entity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presents the capabilities of the municipality responsible for executing the project, linked to its experiences and previously implemented projects.</li> <li>If there are project partners, information about their capabilities should also be provided.</li> </ul>	This section constitutes a crucial element that emphasizes the importance and necessity of the project, along with the logic upon which it is built.



## Tips

## Project Description/ Rationale

It is essential for the information presented in this section to be based on the results of studies and research that support the justification for prioritizing the identified need(s) and the necessity of addressing them.

It is important to avoid vague and general language that relies on assumptions and lacks precision, not grounded in facts and evidence.

Highlight why the municipality is the suitable entity for implementation: its relationships with the local community, credibility, specialized technical expertise it can provide, successful previous experiences, procedures available, and its ability to make an impact in the community.

### 3.3. Project goals

What is it?	Content	Importance
This section explains what you want to achieve through this project and how it responds to the community's needs.	<p><b>General Objective:</b> A longer-term objective that the project partially contributes to, indicating the long-term change that will occur.</p> <p><b>Specific Objective:</b> Related to the core problem and reflects the direct positive change that will occur upon the completion of the project or the solution to the problem.</p>	This will allow the funding agency and the municipality/committee to monitor the progress throughout the project implementation closely and to measure the project's progress and achievements closely.

#### Example of a SMART goal and a non-SMART goal based on the provided context:

##### SMART Goal:

"To reduce the municipality's reliance on diesel generators by 50% within the next three years through the implementation of a solar energy project. This will be achieved by installing solar panels on municipal buildings and providing incentives for residents to adopt solar energy systems. Progress will be measured monthly by tracking the percentage decrease in diesel generator usage, and adjustments will be made as necessary to ensure the target is met."

##### Non-SMART Goal:

"To improve the municipality's energy situation with a solar energy project."

##### Explanation:

The SMART goal is specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound. It clearly states the objective (reduce reliance on diesel generators), quantifies the target (50% reduction), identifies the timeframe (three years), outlines the actions to be taken (installing solar panels and providing incentives), and includes a method for tracking progress (monthly monitoring).

The non-SMART goal lacks specificity, measurability, and a timeframe. It is vague and does not provide clear guidance on what needs to be achieved, how it will be measured, or by when it should be accomplished.

### 3.4. Project aspired results

What is it?	Content	Importance
<p>In this section, you present the aspired results you want to achieve through the implementation of this project.</p> <p>It is also essential to detail the indicators based on which you are measuring your success.</p>	<p>It is essential to focus on three levels for the aspired results:</p> <p><b>Direct results</b> Results are what will be achieved by implementing the activities. The results are linked to the main causes of the problem faced by the targeted group or community in the project, disaggregated by gender/age group etc.. The results are the positive change or the resolution/removal of the main causes leading to the problem.</p> <p><b>Impact linked to the overall general objective</b> It is the overall positive change expected to occur in the community or the conditions of the targeted group after some time (short and medium term) following the completion of the project.</p>	<p>This section is crucial for the funding agency as it will show what impact their investment will achieve.</p>

### 3.5. Project beneficiaries

What is it?	Content	Importance
<p>This section details your target audience and beneficiaries.</p> <p>The targeted audience which are considered the social categories targeted by the project, along with an explanation of how they benefit from it.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identify target groups, both direct and indirect.</li> <li>How will the proposed project change or positively impact people's lives?</li> <li>Detail their characteristics: Age, gender, education status, etc.</li> <li>Argue why did you choose this specific group</li> </ul>	<p>Funding agencies need to know who their funding targets are and what impact they will have on their lives. The more details you give about your target beneficiaries, the better understanding your funding agency will have.</p>



#### Tips

#### Project Beneficiaries

Beneficiaries are divided into two categories: direct beneficiaries and indirect beneficiaries.

Direct beneficiaries: those directly affected by the project's activities. The project is implemented with them or for them.

Indirect beneficiaries are those who are not directly connected with the project, but will still benefit from it.

### 3.6. Workplan and timeline

When working on a project, the work is divided into phases. Think of the project as a process with several outputs that would need to be achieved, and each phase would be linked to a specific timeframe.

What is it?	Content	Importance
<p>This section generates a detailed plan to show the funding agency the planned activities and when each activity is set to be implemented.</p>	<p>In this section, it is best to provide a table that includes the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The activities to be achieved.</li> <li>The timeframe needed to achieve the activity (i.e., from June to September)</li> <li>The number of days needed to achieve the activity within the set timeframe (i.e., 45 days)</li> </ul>	<p>The activities' details and their respective timeline will allow you and the funding agency to promptly track the impact you're achieving.</p>



## Tips

## Workplan and Timeline

**Activities Presentation:** Activities are presented by providing a title for each activity and explaining its content and objectives.

**Identify Activities Dependency:** Activities should be presented in order, especially if they are interconnected. If so, the interconnection is to be clarified, highlighting the relationship between them and the sequence of their execution (whether the implementation of a specific activity depends on the initiation or completion of another activity). For example, constructing a house involves several separate yet interconnected steps: first, excavation and foundation laying, then building the walls, and so on.

The activities must contribute to achieving the objectives.

## 4. Project team and the project organization methodology

What is it?	Content	Importance
It includes information about the Project Manager, who is the main technical person responsible for overseeing the project planning, implementation, and results, along with the methodology that will be followed to ensure effective and efficient implementation.	<p>Brief about the experience of the Project Manager related to the project being implemented.</p> <p>Brief about the policies and procedures being put in place while forming the Resource Mobilization Committee, along with the trainings received.</p>	This section is important for the funding agency as it shows the relevant and past experience of the project manager responsible for overseeing the technical aspect of the project. It allows the donor to assess the municipality/committee capacity to implement the project with transparency and integrity, in compliance with best practices related to finance and procurement.

## 5. Budget

This section is about providing the budget for the project. Budgets should include all activities mentioned in the previous section. Any logistics fees and other expenses/taxations will be added when applicable.

What is it?	Content	Importance
What are the expenses you want to cover for the project?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fixed costs (equipment)</li> <li>■ Project related expenses.</li> </ul>	This section allows the funding agency to know what the requested budget is, how it will be spent, and whether there are other contributors to the project.



## Tips

## Project Budget

Expenses need to be in line with the project & its activities.

Include all the details required by the funding agency. The budget usually includes a narrative section explaining its items.

Usually, each donor has budget templates that must be adopted.

Cover all items needed.

Suggest or add any cost sharing.

## 6. Sustainability

What is it?	Content	Importance
This section provides information about how the project outcomes will be sustained after the project completion on administrative and technical levels.	It needs to include information about how the municipality that executed the project or received ownership of the project is able to ensure the continuity of management, operation, and implementation necessary for sustaining the achieved results and their development. Additionally, if any income is foreseen from the project, it would be important to reflect these here, and show how this will feed into the sustainability of the project. Furthermore, under this section, include any plans for the recruitment of staff to maintain and operate the project, which could contribute to its sustainability. For example, recruiting an operator to run a PV for water project, ensuring its regular maintenance and security.	This section of the proposal is very important for donors, as it indicates that the project outcomes will not end with the conclusion of funding, and that the investment of the financial support is viable.

## 7. Annexes

What is it?	Content	Importance
This last section includes any supportive documents you want to share with the funding agency.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maps</li> <li>■ Legal documents</li> <li>■ Financial reports</li> <li>■ CVs</li> <li>■ Quotations</li> <li>■ Or other</li> </ul>	Often, funding agencies request additional documents and details that you can include as annexes.

### b. Writing and layout tips

Your writing style and proposal layouts are important because they determine the way your reader perceives your proposal. Even the most brilliant ideas will be rejected if the proposal is poorly written or poorly presented.

WRITING TIPS	LAYOUT TIPS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Write simply and avoid jargon.</li> <li>■ Use short sentences.</li> <li>■ Don't exaggerate.</li> <li>■ Write for a non-technical reader.</li> <li>■ Keep it short – not more than 10 pages for the body of the proposal and less if possible.</li> <li>■ Show that you care about the work – show some passion.</li> <li>■ Pitch the tone correctly – be human rather than academic, let the human story come through, but don't go overboard on emotion.</li> <li>■ Make sure that you are to the point, and avoid being vague.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Use headings and sub-headings, but do so consistently e.g. all headings in one lettering or size, all sub-headings in another.</li> <li>■ Number your pages.</li> <li>■ Use white space – have wide margins.</li> <li>■ Don't crowd the text.</li> <li>■ Use a font that is easy to read.</li> </ul>

## C. The review phase

Before submitting your funding proposal, you need to:

- Ensure that there are no grammatical or typing errors.
- Ensure that your project idea is clearly

explained to a third party in a coherent and methodological way.

- Ensure that you have the consent of all the municipality on the final draft.
- Ensure that all donors requirements and documentation are available and complete (in case of a response to a specific solicitation).

Hence, it is advisable to have an external party, knowledgeable about the subject and experienced in writing proposals, read it and provide their

opinion. Don't hesitate to revise or sometimes rewrite specific sections if found not clear enough or if they do not convey the intended message.

### Proposal evaluations and funding decisions

Each call for proposal includes an evaluation table with different variables and scores on which your application will be assessed. Those criteria are essential to go over before submitting your proposal. Below are some criteria to consider and self-assess your proposal:

Main Components	Importance
Components Linked to Community	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Were you able to identify the needs of your beneficiaries?</li> <li>■ What are the needs that the project will cover?</li> <li>■ What are the challenges it is solving?</li> <li>■ What are the priorities?</li> <li>■ What are the aspired results identified?</li> <li>■ What are the indicators of success?</li> <li>■ Are there any negative implications/risks of the project?</li> </ul>
Components linked to the Municipality	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Is the project in line with the Municipality's strategic direction?</li> <li>■ Do the members of the Municipality have previous experience implementing something similar?</li> <li>■ How big is the team?</li> <li>■ Are there the needed skills among the team to implement the project?</li> <li>■ Are roles divided in a reasonable way between team members?</li> <li>■ Are the resources requested available in the market?</li> </ul>
Components linked to Funding	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Does the entity have the needed financial resources?</li> <li>■ Are there interested funding agencies?</li> <li>■ Are there accessible funding opportunities?</li> <li>■ Is the sustainability plan clear and reasonable?</li> </ul>
Components linked to the Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Are the ideas logical and flow smoothly?</li> <li>■ Are the different phases of the project clear?</li> <li>■ Are the outcomes &amp; indicators clear?</li> <li>■ Does this project fall in line with the funding agency's objectives?</li> <li>■ Does it include an M&amp;E plan?</li> <li>■ Does it highlight challenges/risks that might be faced?</li> </ul>

## 5. Proposal Submission and Follow-Up

### When submitting the proposal for funding:

- Make sure that you have submitted the proposal within the timeline set by the

donor, especially when responding to a solicitation.

- Ensure that the proposal submission adheres to the donor's guidelines for submission.
- Make sure that all the documents and information requested are included in the



submission. Any incomplete submission might risk the non-funding of your project.

After proposal submission, make sure to have proof of submission. Save a copy of the email sent, save the read receipt email, or send a follow-up email for the donor to confirm receipt.

If a presentation is needed for the donor to exhibit your project idea or if you are seeking individual donations, ensure that you are well-prepared to tell your project story. Prepare the municipality/committee members, segregate the tasks among them, select individuals who can convey the message easily, and demonstrate your passion, commitment, transparency, and integrity.

You have prepared a proposal that meets all the donor criteria and submitted it in a timely manner. While awaiting a response, it's essential to handle the situation appropriately. Below is a suggested approach:

- **Waiting period:** Allow a reasonable period of time for the donor to review your proposal. This

timeframe can be determined based on any information provided by the donor representative regarding the expected response time. If no specific timeline was provided, consider following up after about a month or six weeks. If you are addressing individuals, the follow-up period could be one week following your pitch.

- **Follow-up communication:** After the waiting period, initiate a follow-up to inquire about the status of your application. This can be done either by telephone or in writing. If by telephone, call the donor representative and politely ask about the progress of your application. Seek information on when you can expect a response. If in writing, send a courteous and persuasive follow-up letter or email to the donor representative, expressing your interest and asking for an update on the status of your proposal.
- **Professionalism and reputation:** Maintain professionalism throughout the process, understanding that the donor is not obligated to fund your project. Avoid developing a reputation for being demanding.



### Tips

### Receiving Feedback from Donors

The process of receiving feedback from donors is crucial for ensuring effective communication and collaboration throughout the proposal submission journey.

**Stay Open-Minded:** Approach feedback with an open mind, viewing it as an opportunity for improvement rather than criticism.

**Listen Actively:** Listen carefully to the donor's feedback, ensuring you understand their perspective fully before responding.

**Ask Questions:** If any feedback is unclear, don't hesitate to ask questions to gain a better understanding of the donor's expectations.

**Acknowledge:** Acknowledge the feedback received and express appreciation for the donor's insights and guidance.

**Reflect and Revise:** Reflect on the feedback provided and revise your proposal or project plans as necessary to address any concerns raised by the donor.

**Demonstrate Adaptability:** Demonstrate your adaptability and willingness to incorporate feedback into your project approach, demonstrating your commitment to collaboration and partnership.

**Follow Up:** After making revisions based on the feedback received, follow up with the donor to provide updates and demonstrate how you've addressed their concerns effectively.

By following these tips, you can ensure effective communication and collaboration with donors throughout the proposal submission and feedback process.

## Dos and Don'ts

Below is a quick list of some Do's and Don'ts when it comes to proposal writing. You want to make it as easy as possible for the donor to understand who you are and your project as they review your proposal.

DO	DO NOT
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Make sure your municipality and project are eligible. Read the guidelines in depth before jumping into the application. Unsure if you qualify? Call the funder and have a conversation to gain more clarity.</li><li>■ Be clear and concise about who you are, what your project is, and what you require funding for.</li><li>■ Get a second set of eyes on your work. Have someone review your application to ensure your request is clear and free of any spelling errors.</li><li>■ Work on your application in a separate document. Many funders use online portals or fillable applications that do not have spell-checking functions or the ability to save your progress. Copy your responses into the application once it's reviewed and finalized.</li><li>■ Include all the required mandatory documents and make sure they are up to date.</li><li>■ Save a copy of your submitted application including all the supporting documents, budget and other attachments.</li><li>■ Request feedback from the funder if your application is not approved.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Do not submit an incomplete application.</li><li>■ Avoid the use of jargon. It's easy to fall into the trap of your sector's abbreviations or acronyms. The donor might not be familiar with your language.</li><li>■ Do not use estimates, false quotes, or impact numbers you cannot support.</li><li>■ Avoid adjectives or descriptive words open to interpretation. A significant impact to you might not be a significant impact to another. Show the results and impact rather than describe it.</li><li>■ Do not include outdated information or organizational documents.</li><li>■ More is not always better. Do not include additional information unless it is asked for.</li></ul>

## الممارسات المسموحة والممنوعة

فيما يلي قائمة سريعة ببعض الممارسات المسموحة والممنوعة عندما يتعلق الأمر بكتابة المقترحات. يجب أن تسهلوا الأمر قدر الإمكان على الجهة المانحة كي تفهم من أنتم وما هو مشروعكم أثناء مراجعة المقترح الخاص بكم.

الممارسات الممنوعة	الممارسات المسموحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ لا تقدموا طلباً غير مكتمل.</li> <li>■ تجنبوا استخدام المصطلحات المتخصصة. من السهل الوقوع في فخ الاختصارات أو المختصرات الخاصة بقطاعكم. قد لا يكون المتبرع ملماً بلفظكم.</li> <li>■ لا تستخدموا التقديرات أو عروض الأسعار الكاذبة أو أرقام التأثير التي لا يمكنكم دعمها.</li> <li>■ تجنبوا الصفات أو الكلمات الوصفية القابلة للتأويل. ما تعتبرونه تأثيراً كبيراً قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر. أظهروا النتائج والتأثير بدلاً من وصفهما.</li> <li>■ لا تدرجوا معلومات قديمة أو وثائق مؤسسية.</li> <li>■ المزيد من المعلومات ليس دائماً أفضل. لا تدرجوا معلومات إضافية إلا إذا طلب منكم ذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تأكدوا من أن بلديتكم ومشروعكم مؤهلان. اقرأوا المبادئ التوجيهية بعناية قبل الانتقال إلى الطلب. غير متأكدين إذا كنتم مؤهلين؟ اتصلوا بالمول واجروا محادثة للحصول على مزيد من المعلومات.</li> <li>■ تكلموا بوضوح وإيجاز عن هويتكم، وفي التعريف عن مشروعكم وعن سبب طلبكم التمويل.</li> <li>■ احصلوا على رأي آخر بشأن عملكم. اطلبوا من شخص ما مراجعة طلبكم للتأكد من أنه واضح وخالي من أي أخطاء إملائية.</li> <li>■ إملأوا طلبكم في وثيقة مستقلة. يستخدم العديد من الممولين بوابات عبر الإنترنت أو طلبات قابلة للملء ولا تتضمن مهمة التدقيق الإملائي أو القدرة على حفظ تقدمكم. انسخوا إجاباتكم في الطلب بمجرد مراجعتها ووضع اللامسات النهائية عليها.</li> <li>■ ضموا جميع الوثائق الإلزامية المطلوبة وتأكدوا من أنها محدثة.</li> <li>■ احفظوا نسخة من طلبكم المقدم بما في ذلك جميع الوثائق الداعمة والميزانية والملحقات الأخرى.</li> <li>■ اطلبوا تعليقات من الممول إذا لم تتم الموافقة على طلبكم.</li> </ul>

■ تأكدوا من أن جميع الوثائق والمعلومات المطلوبة مدرجة في الطلب المقدم. قد يؤدي تقديم الطلب غير المكتمل إلى عدم تمويل مشروعكم.

بعد تقديم المقترح، تأكدوا من حصولكم على دليل على تقديم الطلب. احفظوا نسخة من البريد الإلكتروني المرسل، أو احفظوا البريد الإلكتروني لإيصال القراءة، أو أرسلوا بريداً إلكترونياً للمتابعة إلى الجهة المانحة للتأكد من تسلمها الطلب.

إذا كانت هناك حاجة إلى عرض تقديمي للجهة المانحة لعرض فكرة مشروعكم أو إذا كنتم تسعون للحصول على الهبات الفردية، تأكدوا من أنكم مستعدون جيداً لسرد قصة مشروعكم. هيئوا أعضاء البلدية/اللجنة، ووزعوا المهام عليهم، واختاروا الأفراد الذين يمكنهم إيصال الرسالة بسهولة، وإظهاروا شغفك والتزامك وشفافيتكم ونزاهتكم.

لقد إعديتهم مقترحاً يستوفي جميع معايير الجهة المانحة وقدمتموه في الوقت المناسب. أثناء انتظار الرد، من الضروري التعامل مع الموقف بشكل مناسب. وفيما يلي النهج المقترح:

■ فترة الانتظار: أعطوا الجهة المانحة فترة زمنية معقولة لمراجعة مقترحكم. ويمكن تحديد هذا

الإطار الزمني بالاستناد إلى أي معلومات مقدمة من ممثل/ة الجهة المانحة فيما يخص وقت الاستجابة المتوقع. إذا لم يتم تحديد جدول زمني، فكروا في المتابعة بعد حوالي شهر أو ستة أسابيع. إذا كنتم تتعاملون مع أفراد، يمكن أن تبدأ فترة المتابعة بعد مرور أسبوع واحد على عرض مشروعكم.

■ **اتصالات المتابعة:** بعد فترة الانتظار، بادروا إلى المتابعة من أجل الاستفسار عن حالة طلبكم. ويمكنكم القيام بذلك إما عن طريق الاتصال الهاتفي أو في رسالة مكتوبة. إذا استخدمتم الاتصال الهاتفي، اتصلوا بممثل/ة الجهة المانحة واسألوه/ا بلطف عن التقدم المحرز في طلبكم. أطلبوا معلومات عن موعد توقع الرد. إذا كان ذلك في رسالة مكتوبة، أرسلوا رسالة متابعة مهذبة ومقنعة، أو بريداً إلكترونياً إلى ممثل/ة الجهة المانحة للتعبير عن اهتمامكم واطلبوا معلومات محدثة عن حالة مقترحكم.

■ **الاحترافية والسمعة:** حافظوا على الاحترافية طوال العملية، مع الإدراك بأن الجهة المانحة غير ملزمة بتمويل مشروعكم. تجنبوا اكتساب سمعة بأنكم متطلبون.



## توجيهات استقبال تعليقات من الجهات المانحة

يعتبر استقبال التعليقات من الجهات المانحة أمراً بالغ الأهمية لضمان التواصل والتعاون الفعال طوال مسار تقديم المقترحات. حافظوا على عقل منفتح: تعاملوا مع تعليقات بعقل متفتح، وانظروا إليها كفرصة للتحسين بدلاً من انتقادها.

الإصغاء باهتمام: استمعوا جيداً إلى تعليقات الجهة المانحة، وتأكدوا من أنكم تفهمون وجهة نظرها بشكل كامل قبل الرد.

اطرحوا الأسئلة: إذا كانت أي تعليقات غير واضحة، لا تترددوا في طرح الأسئلة لتحسين فهمكم لتوقعات الجهة المانحة.

الشكر: أشكروا الجهة المانحة على التعقيبات المتلقاة وعبروا عن تقديركم لآرائها القيمة وإرشاداتها.

التفكير والمراجعة: فكروا في التعقيبات المقدمة وراجعوا مقترحكم أو خطط مشروعكم عند الضرورة لمعالجة أي شواغل تثيرها الجهة المانحة.

إظهار القدرة على التكيف: أظهروا قدرتكم على التكيف واستعدادكم لدمج التعقيبات في نهج مشروعكم، مما يدل على التزامكم بالتعاون والشراكة.

في بعض الأحيان إذا كانت غير واضحة بما فيه الكفاية أو إذا لم تنقل الرسالة المقصودة.

### تقييمات المقترحات وقرارات التمويل

تشمل كل دعوة لتقديم المقترحات جدولاً تقييمياً يضم متغيرات وعلامات مختلفة سيتم تقييم طلبكم بالاستناد إليها، فمن الضروري مراجعة هذه المعايير قبل تقديم المقترح الخاص بكم. فيما يلي بعض المعايير التي يجب مراعاتها إلى جانب قيامكم بالتقييم الذاتي لمقترحكم:

لطرف ثالث بطريقة متماسكة ومنهجية.

■ التأكد من حصولكم على موافقة كافة أعضاء البلدية على المسودة النهائية.

■ التأكد من أن جميع متطلبات الجهات المانحة والوثائق متاحة وكاملة (في حالة الاستجابة لاستقطاب محدد).

لذا، يُنصح بأن يقوم طرف ثالث، على دراية بالموضوع ولديه خبرة في كتابة المقترحات، بقراءة المقترح وتقديم رأيه. لا تترددوا في مراجعة أو إعادة كتابة أقسام محددة

العناصر الأساسية	الأهمية
العناصر المرتبطة بالمجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تمكنتم من تحديد احتياجات المستفيدين من مشروعكم؟</li> <li>ما هي الاحتياجات التي سيفتحها المشروع؟</li> <li>ما هي التحديات التي يحلها؟</li> <li>ما هي الأولويات؟</li> <li>ما هي النتائج المنشودة التي تم تحديدها؟</li> <li>ما هي مؤشرات النجاح؟</li> <li>هل هناك أي آثار/مخاطر سلبية مترتبة على المشروع؟</li> </ul>
العناصر المرتبطة بالبلدية	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يتماشى المشروع مع التوجه الاستراتيجي للبلدية؟</li> <li>هل يملك أعضاء البلدية خبرة سابقة في تنفيذ مشاريع مماثلة؟</li> <li>ما هو حجم الفريق؟</li> <li>هل يملك فريق العمل المهارات اللازمة لتنفيذ المشروع؟</li> <li>هل يتم توزيع المهام بين أعضاء الفريق بطريقة معقولة؟</li> <li>هل الموارد المطلوبة متوفرة في السوق؟</li> </ul>
العناصر المرتبطة بالتمويل	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يملك الكيان الموارد المالية اللازمة؟</li> <li>هل هناك وكالات تمويل مهتمة؟</li> <li>هل هناك فرص تمويل متاحة؟</li> <li>هل خطة الاستدامة واضحة ومعقولة؟</li> </ul>
العناصر المرتبطة بالمشروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل الأفكار منطقية وتتدفق بسلاسة؟</li> <li>هل المراحل المختلفة للمشروع واضحة؟</li> <li>هل النتائج والمؤشرات واضحة؟</li> <li>هل يتوافق هذا المشروع مع أهداف وكالة التمويل؟</li> <li>هل يشمل خطة للمراقبة والتقييم؟</li> <li>هل يسلط الضوء على التحديات/المخاطر التي قد تتم مواجهتها؟</li> </ul>

الزمني الذي حددته الجهة المانحة، لا سيما عند الرد على الاستقطاب.

■ تأكدوا من أن تقديم المقترح يلتزم بالمبادئ التوجيهية للجهة المانحة فيما يتعلق بتقديم المشروع.

## 5. تقديم المقترح ومتابعته

عند تقديم مقترح التمويل:

■ تأكدوا من أنكم قدمتم المقترح ضمن الجدول

## 6. الاستدامة

التحديد	المحتوى	الأهمية
يقدم هذا القسم معلومات عن كيفية الحفاظ على نتائج المشروع بعد انجازه على المستويين الإداري والتقني.	يجب أن يتضمن معلومات عن قدرة البلدية التي نفذت المشروع أو حصلت على ملكيته، على ضمان استمرارية ما يلزم من الإدارة والتشغيل والتنفيذ للحفاظ على النتائج المحققة وتطويرها. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان هناك أي دخل متوقع من المشروع، سيكون من المهم تبيان ذلك هنا، وإظهار كيف سيساهم ذلك في تعزيز استدامة المشروع. علاوة على ذلك، أدرجوا في هذا القسم أي خطط لتعيين موظفين لصيانة المشروع وتشغيله، مما قد يساهم في استدامته. على سبيل المثال، تعيين مشغل لتشغيل محطة تعمل بنظام الألواح الشمسية لمشروع المياه، مما يضمن صيانتها وأمنها بشكل منتظم.	هذا القسم من المقترح مهم جداً للجهات المانحة، لأنه يشير إلى أن نتائج المشروع لن تنتهي بانتهاء التمويل، وأن استثمار الدعم المالي قابل للاستمرار.

## 7. المرفقات

التحديد	المحتوى	الأهمية
يتضمن هذا القسم الأخير أي وثائق داعمة تريدون مشاركتها مع وكالة التمويل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>خرائط</li> <li>وثائق قانونية</li> <li>تقارير مالية</li> <li>سير ذاتية</li> <li>عروض الأسعار</li> <li>أو غيرها</li> </ul>	غالباً ما تطلب وكالات التمويل وثائق وتفاصيل إضافية يمكنكم تضمينها كمرفقات.

## ب. نصائح تتعلق بالكتابة وطريقة العرض

يعد أسلوب الكتابة وطريقة عرض المقترح أمراً مهماً لأنهما يحددان الطريقة التي يتصور بها القارئ مقترحكم. حتى أن أروع الأفكار سيتم رفضها إذا كان المقترح مكتوباً أو معروضاً بشكل سيئ.

نصائح تتعلق بالكتابة	نصائح تتعلق بطريقة العرض
<ul style="list-style-type: none"> <li>اكتبوا ببساطة وتجنبوا المصطلحات المتخصصة.</li> <li>استخدموا الجمل القصيرة.</li> <li>لا تبالغوا.</li> <li>اكتبوا للقراء من غير الخبراء التقنيين.</li> <li>ليكن المقترح قصيراً - لا يتعدى نص المقترح ١٠ صفحات، وليكن أقل من ذلك إن أمكن.</li> <li>أظهروا اهتمامكم بالعمل - أظهروا بعض الشغف.</li> <li>اضبطوا لهجتكم بشكل صحيح - كونوا إنسانيين وليس أكاديميين، ودعوا القصة الإنسانية تظهر كما تخطر ببالكم، ولكن لا تبالغوا في المشاعر.</li> <li>تأكدوا من أنكم في صلب الموضوع، وتجنبوا الغموض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدموا العناوين والعناوين الفرعية، ولكن افعلوا ذلك باستمرار، فعلى سبيل المثال، اكتبوا جميع العناوين بخط أو حجم واحد، وجميع العناوين الفرعية بخط أو حجم آخر.</li> <li>قوموا بترقيم صفحاتكم.</li> <li>استخدموا المساحة البيضاء - لتكن الهوامش واسعة.</li> <li>لا تحشدوا كلمات كثيرة في النص.</li> <li>استخدموا خطاً تسهل قراءته.</li> </ul>

## ج. مرحلة المراجعة

قبل تقديم مقترح التمويل الخاص بكم، يتعين عليكم:

- التأكد من عدم وجود أخطاء نحوية أو في الكتابة.
- التأكد من أن فكرة مشروعكم مشروحة بوضوح





## توجيهات خطة العمل والجدول الزمني

عرض الأنشطة: يتم عرض الأنشطة من خلال توفير عنوان لكل نشاط وشرح محتواه وأهدافه. تحديد الترابط بين الأنشطة: يجب عرض الأنشطة بالترتيب، لا سيما إذا كانت مترابطة. وإذا كان الأمر كذلك، يجب توضيح الترابط، وتبسيط الضوء على العلاقة بينها والتسلسل في تنفيذها (ما إذا كان تنفيذ نشاط معين يعتمد على بدء نشاط آخر أو إكماله). على سبيل المثال، يشمل بناء منزل عدة خطوات منفصلة ولكن مترابطة: أولاً، الحفر ووضع الأساس، ثم بناء الجدران، وما إلى ذلك يجب أن تساهم الأنشطة في تحقيق الأهداف

### 4. فريق المشروع ومنهجية تنظيمه ؟

التحديد	المحتوى	الأهمية
يتضمن معلومات عن مدير/ة المشروع، الخبير/ة التقني/ة الرئيسي/ة المسؤول/ة عن الإشراف على التخطيط للمشروع وتنفيذه ونتائجه، إلى جانب المنهجية التي سيتم اتباعها لضمان التنفيذ بفعالية وكفاءة.	نبذة عن خبرة مدير/ة المشروع المتعلقة بالمشروع الذي يجري تنفيذه. نبذة عن السياسات والإجراءات التي يجري تطبيقها أثناء تشكيل لجنة تعبئة الموارد، بالإضافة إلى التدريبات المتلقاة.	يتسم هذا القسم بالأهمية بالنسبة لوكالة التمويل لأنه يبين الخبرة ذات الصلة والسابقة لمدير/ة المشروع المسؤول/ة عن الإشراف على الجانب التقني للمشروع. وهو يسمح للجهة المانحة بتقييم قدرة البلدية/اللجنة على تنفيذ المشروع بشفافية ونزاهة، وفق أفضل الممارسات المتعلقة بالتمويل وال شراء.

### 5. الميزانية

يتناول هذا القسم توفير الميزانية للمشروع. يجب أن تشمل الميزانيات جميع الأنشطة المذكورة في القسم السابق. سيتم إضافة أي رسوم لوجستية ونفقات/ضرائب أخرى عند الاقتضاء.

التحديد	المحتوى	الأهمية
ما هي النفقات التي تيريدون تغطيتها في المشروع؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>التكاليف الثابتة (المعدات)</li> <li>النفقات المرتبطة بالمشروع.</li> </ul>	يسمح هذا القسم لوكالة التمويل بمعرفة ما هي الميزانية المطلوبة، وكيف سيتم إنفاقها وما إذا كان هناك مساهمين آخرين في المشروع.



## توجيهات ميزانية المشروع

يجب أن تتماشى النفقات مع المشروع وأنشطته. أدرجوا جميع التفاصيل المطلوبة من وكالة التمويل. تضم الميزانية عادةً قسماً سردياً يشرح بنودها. في العادة، يكون لكل جهة مانحة نماذج ميزانية يجب اعتمادها. غطوا كافة البنود اللازمة. اقترحوا أو أضيفوا أي تقاسم للتكاليف.

### 3.4. النتائج المنشودة للمشروع

التحديد	المحتوى	الأهمية
من الضروري التركيز على ثلاثة مستويات لتحقيق النتائج المنشودة:	<p><b>النتائج المباشرة</b></p> <p>النتائج هي ما سيتم تحقيقه من خلال تنفيذ الأنشطة. ترتبط النتائج بالأسباب الرئيسية للمشكلة التي تواجهها المجموعة أو المجتمع المستهدف/ة في المشروع، مصنفة حسب الجنس / الفئة العمرية وما إلى ذلك. النتائج هي التغيير الإيجابي أو حل / إزالة الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى المشكلة.</p> <p><b>التأثير المرتبط بالهدف العام العام</b></p> <p>إنه التغيير الإيجابي العام المتوقع أن يحدث في المجتمع أو في ظروف الفئة المستهدفة بعد فترة زمنية (قصيرة ومتوسطة المدى) بعد انجاز المشروع.</p>	هذا القسم بالغ الأهمية بالنسبة لوكالة التمويل لأنه سيبين التأثير الذي ستحققه استثماراتهم.

### 3.5. المستفيدون من المشروع

التحديد	المحتوى	الأهمية
يورد هذا القسم تفاصيل عن جمهورك المستهدف والمستفيدين. يعتبر الجمهور المستهدف هو الفئات الاجتماعية التي يستهدفها المشروع، إلى جانب شرح كيفية استفادتها منه.	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد الفئات المستهدفة سواء المباشرة أو غير المباشرة.</li> <li>كيف سيقير المشروع المقترح حياة الناس أو يؤثر عليها إيجابياً؟</li> <li>تفصيل خصائصها: العمر، النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، وما إلى ذلك.</li> <li>وضح لماذا اخترت هذه المجموعة بالتحديد.</li> </ul>	تحتاج وكالات التمويل إلى معرفة من هم أهداف تمويلها وما هو تأثيره على حياتهم. كلما قدمت المزيد من التفاصيل عن المستفيدين المستهدفين، كلما كان فهم وكالة التمويل الخاصة بك أفضل.



### توجيهات المستفيدين من المشروع

ينقسم المستفيدون إلى فئتين: المستفيدون المباشرون والمستفيدون غير المباشرين. المستفيدون المباشرون: من يتأثرون مباشرة بأنشطة المشروع. يتم تنفيذ المشروع معهم أو لهم. المستفيدون غير المباشرين هم أولئك الذين لا يرتبطون بطريقة مباشرة بالمشروع، ولكنهم سيظلون يستفيدون منه.

### 3.6. خطة العمل والجدول الزمني

عند العمل على مشروع ما، يتم تقسيم العمل إلى مراحل. فكر في المشروع كعملية له مخرجات متعددة يجب تحقيقها، وسيتم ربط كل مرحلة بإطار زمني محدد.

التحديد	المحتوى	الأهمية
ينشئ هذا القسم خطة مفصلة لبيان لوكالة التمويل الأنشطة المقررة ومتى سيتم تنفيذ كل نشاط.	<p>من الأفضل توفير جدول في هذا القسم يتضمن ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الأنشطة التي يتعين إنجازها.</li> <li>الإطار الزمني اللازم لإنجاز النشاط (أي من حزيران إلى أيلول).</li> <li>عدد الأيام اللازمة لإنجاز النشاط خلال الإطار الزمني المحدد (أي 45 يوماً)</li> </ul>	ستسمح التفاصيل المتعلقة بالأنشطة والجدول الزمني الخاص بها لك ولوكالة التمويل بتتبع التأثير الذي تحققونه على الفور.



## توجيهات وصف المشروع/الأساس المنطقي

من الضروري أن تكون المعلومات المقدمة في هذا القسم مستندة إلى نتائج الدراسات والأبحاث التي تدعم مبرر إعطاء الأولوية للحاجة /الاحتياجات المحددة وضرورة تليبيتها.

من المهم تجنب اللغة الغامضة والعامة التي تعتمد على الافتراضات وتفترق إلى الدقة، ولا تركز على الحقائق والأدلة.

من المهم أيضاً تسليط الضوء على أسباب التي تجعل من البلدية الكيان المناسب للتنفيذ: علاقاتها مع المجتمع المحلي، ومصداقيتها، والخبرة التقنية المتخصصة التي يمكنها تقديمها، والتجارب السابقة الناجحة، والإجراءات المتاحة، وقدرتها على إحداث تأثير في المجتمع.

### 3.3. أهداف المشروع

التحديد	المحتوى	الأهمية
يشرح هذا القسم ما تريد تحقيقه من خلال هذا المشروع، وكيف يستجيب لاحتياجات المجتمع.	الهدف العام: هدف أطول لمدى يساهم فيه المشروع جزئياً، مما يشير إلى التغيير الطويل المدى الذي سيحدث. الهدف المحدد: يرتبط بالمشكلة الأساسية ويعكس التغيير الإيجابي المباشر الذي سيحدث عند انجاز المشروع أو عند إيجاد حل للمشكلة.	سيسمح ذلك لوكالة التمويل والبلدية/ اللجنة بمراقبة التقدم خلال تنفيذ المشروع بشكل وثيق، وقياس تقدم المشروع وإنجازاته عن كثب.

مثال لهدف يلتزم بالمؤشرات الذكية ( TRAMS ) وهدف لا يلتزم بها بالاستناد إلى السياق المقدم:

#### الهدف الذي يلتزم بالمؤشرات الذكية SMART:

«التخفيف من اعتماد البلدية على مولدات الديزل بنسبة 50% خلال السنوات الثلاث المقبلة من خلال تنفيذ مشروع الطاقة الشمسية. وسيتم تحقيق ذلك عبر تركيب ألواح الطاقة الشمسية على مباني البلدية وتقديم حوافز للسكان لاعتماد نظم الطاقة الشمسية. وسيتم قياس التقدم شهرياً من خلال تتبع انخفاض النسبة المئوية لاستخدام مولدات الديزل، وسيتم إجراء التعديلات عند الضرورة لضمان تحقيق الهدف».

#### الهدف الذي لا يلتزم بالمؤشرات الذكية SMART:

«تحسين وضع الطاقة في البلدية من خلال مشروع الطاقة الشمسية»

#### توضيح:

الهدف الذي يلتزم بمعايير SMART محدد وقابل للقياس وممكن للتحقيق وذات صلة، ومحددة زمنياً، ينص بوضوح على الهدف (الحد من الاعتماد على مولدات الديزل)، ويحدد الهدف كمياً (تخفيض بنسبة 50%)، ويحدد الإطار الزمني (ثلاث سنوات)، ويبين الإجراءات التي يجب اتخاذها (تركيب ألواح الطاقة الشمسية وتقديم الحوافز)، ويضمن طريقة للتبع التقدم ( المراقبة الشهرية).

يفترق الهدف الذي لا يلتزم بمعايير SMART إلى التحديد وقابلية القياس والإطار الزمني. إنه غامض ولا يوفر إرشادات واضحة بشأن ما يجب تحقيقه، أو كيف سيتم قياسه، أو بحلول أي تاريخ يجب تحقيقه.

### 3. وصف المشروع

يقدم هذا القسم الأساسي، وهو الأكبر في المقترح، تفاصيل عن المشروع. يشرح أهمية معالجة المشكلة ويحدد النهج. علاوة على ذلك، فهو يقدم بإسهاب المعلومات الأساسية عن المشروع وسياقه ومنهجيته، مع التركيز على الحاجة إلى التمويل. ويتألف هذا القسم من عدة أقسام فرعية، كما هو مبين أدناه:

#### 3.1. السياق العام للمشروع

التحديد	المحتوى	الأهمية
هذه فقرة تحليلية سردية تتضمن مشكلة المشروع والاحتياجات المستهدفة. يقدم هذا القسم نظرة شاملة عن السياق العام للدولة/ البلدية. ويحلل السياق العام ويربطه بالمشروع المقترح. ويتألف في العادة من فقرة إلى فقرتين. على سبيل المثال، عند اقتراح مشروع للطاقة الشمسية، قد يناقش الأزمة المالية التي أثرت على الإمداد بالتيار الكهربائي من قبل الدولة في لبنان، والاعتماد اللاحق على مولدات الديزل، وهي مكلفة لسكان البلدية ومضرة بالبيئة.	الموقع الجغرافي، المناخ، التركيبة السكانية، النظم الاجتماعية، المشهد السياسي، المعتقدات الدينية، الممارسات الثقافية، الظروف المعيشية، الاقتصاد، التعليم، الصحة، خدمات التنمية، ومراعاة النوع الاجتماعي. ويساعد هذا الفهم الشامل في تقييم البيئة الأوسع التي يعمل المشروع ضمنها ويوجه عمليات صنع القرارات.	يساعد فهم السياق العام على إظهار أهمية وملاءمة المشروع المقترح. ويظهر أن المشروع مصمم خصيصاً لتلبية الاحتياجات والظروف المحددة للمجتمع أو المنطقة المستهدفة. ان تقديم استعراض كاف وشامل للسياق العام يتيح للجهة المانحة تقييم ما إذا كان المشروع يتواءم مع احتياجات المجتمع أو المنطقة وأولوياتهما.

#### 3.2. الأساس المنطقي للمشروع

تمت صياغة قسم الأساس المنطقي للمشروع بطريقة تحليلية سردية ويتضمن (1) بيان المشكلة، (2) الحل (مشروعك)، و(4) معلومات عن الكيان المنفذ للمشروع. تمت صياغة جميع المعلومات بطريقة تحليلية سردية.

التحديد	المحتوى	الأهمية
تمت صياغة قسم الأساس المنطقي للمشروع بطريقة تحليلية سردية ويضم (1) بيان المشكلة، (2) الحل (مشروعك)، و(4) معلومات عن الكيان المنفذ للمشروع. يجب تقديم جميع المعلومات بطريقة سرد القصة مع توفير فهم عميق للمشكلة والحل والكيان المنفذ.	<p><b>بيان المشكلة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يحدد القضية / الاحتياجات الأساسية التي يقوم عليها المشروع.</li> <li>يقدم وصفاً للمشاكل المحددة التي يهدف المشروع إلى معالجتها.</li> <li>يتضمن تحليلاً يوضح أسباب المشكلات المستهدفة وتأثيرها على المجتمع أو الفئة الاجتماعية المعنية.</li> </ul> <p><b>الحل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الإجراءات أو النهج المختارة لمعالجة المشكلة وتلبية الاحتياجات التي تم شرحها وتحسين الوضع.</li> </ul> <p><b>الكيان المنفذ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>يعرض قدرات البلدية المسؤولة عن تنفيذ المشروع ويربطها بخبراتها وبالمشاريع المنفذة سابقاً.</li> <li>إذا كان هناك شركاء في المشروع، يجب أيضاً تقديم معلومات عن قدراتهم.</li> </ul>	يشكل هذا القسم عنصراً مهماً يؤكد على أهمية المشروع وضرورته، إلى جانب الأساس المنطقي له.

موحدة ومتسقة من حيث المحتوى في جميع النماذج وطلبات المنح. ما قد يختلف هو ترتيب المعلومات أو الشكل أو بعض المصطلحات.

فيما يلي هيكل نموذجي/قياسي يمكن استخدامه أثناء كتابة المقترح. إذا أجبت على الأسئلة أدناه وملاّمت المعلومات المطلوبة، ستكونوا جاهزين لتقديم مقترح بأي شكل مطلوب.

## 1. صفحة الغلاف

التحديد	المحتوى	الأهمية
صفحة الغلاف هي نافذة لمقترحكم.	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب أن تضم كحد أدنى: <ul style="list-style-type: none"> <li>عنوان المشروع</li> <li>اسم البلدية المنفذة للمشروع وعنوانها (والشركاء إن وجدوا)</li> <li>اسم جهة الاتصال</li> <li>تاريخ إعداد مقترح المشروع</li> </ul> </li> </ul>	تعد صفحة الغلاف الجيدة للمقترح أمراً مهماً لترك انطباع أول رائع لدى الجهة المانحة.



### توجيهات صفحة غلاف المقترح

ما لم يُذكر خلاف ذلك، يجب عليكم تضمين صفحة غلاف عن الطلبات المكونة من أربع صفحات أو أكثر. يفضل أن يكون عنوان المشروع قصيراً وسهل القراءة. يجب أن يكون العنوان جذاباً وملفتاً للانتباه.

## 2. الملخص التنفيذي

التحديد	المحتوى	الأهمية
الملخص هو القسم الأول من المقترح، يُقرأ قبل الأقسام الأخرى. وهو عبارة عن فقرة سردية توضح بشكل مختصر تفاصيل المشروع.	<ul style="list-style-type: none"> <li>بيان المشكلة أو المشاكل التي يستهدفها المشروع</li> <li>أهداف المشروع</li> <li>معلومات موجزة عن الشركاء المنفذين للمشروع.</li> <li>المستفيدون المستهدفون</li> <li>الأنشطة الأساسية</li> <li>النتائج المرجوة</li> <li>مدة المشروع</li> <li>مجموع تكاليف المشروع</li> </ul>	<p>هذا هو القسم الأول الذي ستقرأه وكالة التمويل.</p> <p>قد يكون هذا هو القسم الوحيد الذي ستقرأه.</p> <p>إذا فاتتكم كتابة الملخص، قد يضطر شخص آخر من جانب وكالة التمويل إلى كتابته لتتطلع عليه الإدارة، وربما يفوتهم ذكر النقاط الأساسية التي تريدون تسليط الضوء عليها.</p>



### توجيهات الملخص التنفيذي

يخلق الملخص الجيد انطباعاً إيجابياً عن المشروع، لذلك من الضروري كتابته بوضوح وبدرجة عالية من الإيجاز («القليل يعني الكثير»)، مما يشجع القارئ على مواصلة القراءة بجدية وإيجابية. يفضل كتابة الملخص بعد الانتهاء من كتابة الفقرات الأخرى في المقترح للتأكد من دقة محتواه واتساقه مع المشروع، كما ينبغي تجنب التعارض مع بقية المحتوى. في العادة لا يتجاوز ملخص المشاريع الصغيرة خمسة عشر سطراً، في حين قد يمتد حجم ملخص المشاريع الكبيرة صفحتين.

## ج. تعرفوا على الجهة المانحة الخاصة بكم

في حال قيامكم بتصميم مقترح لاستقطاب الأموال، يتعين عليكم قبل الكتابة:

- قراءة إعلان التمويل بعناية فيما يتعلق بشكل الطلب، وقيود الميزانية، والمدة، وتاريخ الاستحقاق، والتركيز. عليكم أن تفهموا المبادئ التوجيهية التي وضعتها الجهات المانحة ومعايير الأهلية.
- مراجعة موقع الويب العائد للجهة المانحة للحصول على تعليمات مفصلة ومعلومات مفيدة.
- التنبه لمعايير تقييم المراجعين للتأكد من أن مشروعكم مناسب.
- التأكد من أن فكرة مشروعكم تتوافق مع هدف الاستقطاب.

## ب. مرحلة الكتابة

كما ذكر أعلاه، المقترح هو وثيقة معدة عن موضوع أو مشروع معين ضمن إطار مالي وزمني محدد لحل مشكلة ما وإحداث تأثير إيجابي على المجتمع.

عند الانتهاء من الأعمال التحضيرية، يمكنكم البدء بكتابة مقترح المشروع التي تشير إلى عملية جمع نتائج تصميم المشروع وتنظيمها (مرحلة الإعداد) بصورة منهجية ضمن وثيقة واحدة متماسكة ومتراصة.

### أ. هيكل المقترح ومحتواه

تتمثل الخطوة الأولى في البدء بتحديد هيكل المقترح، أي الأقسام التي تشكل المقترح بالاستناد إلى طبيعة المشروع أو متطلبات الجهة الممولة. ولكن بعض وكالات التمويل تقدم نماذجاً وأشكالاً/هياكلًا يجب اتباعها وقد تطلب معلومات ووثائق إضافية.

من المهم أن نلاحظ أنه، بصرف النظر عن تنوع نماذج المقترحات التي تعتمدها الهيئات الممولة المختلفة، تبقى العناصر الأساسية التي يتألف منها مقترح المشروع

استهلاك الكهرباء خلال النهار لتشغيل المولد ليلاً، مما يضمن توفير الكهرباء لساعات طويلة وبالتالي اتباع نهج أكثر استدامة وعملية لتلبية احتياجات المجتمع من الكهرباء.

وتبعاً لذلك، يجب أن يعتمد الحل، وهو مشروعكم، على فهم المجتمع المحلي للقيود والإمكانيات.

### العوامل الرئيسية لتقييم جدوى المشروع:

- **الجدوى التقنية:** تقييم ما إذا كان من الممكن تنفيذ المشروع بنجاح بالنظر إلى التكنولوجيا والخبرة والبنية التحتية المتاحة.
- **الجدوى المالية:** تقييم الجدوى المالية للمشروع، بما في ذلك متطلبات الميزانية ومصادر التمويل واحتمالات مردود الاستثمار.
- **الجدوى التشغيلية:** تحديد ما إذا كان من الممكن إدارة المشروع بشكل فعال في إطار الهياكل القائمة، مع مراعاة عمليات التوظيف والتدريب وعمليات سير العمل.
- **تقييم المخاطر:** تحديد المخاطر والشكوك المحتملة التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع وتخفيفها، بما في ذلك المخاطر المالية والتقنية والتشغيلية والقانونية والمتصلة بالسوق.
- **الجدوى القانونية والتنظيمية:** ضمان الامتثال للقوانين والتنظيمات ومتطلبات الترخيص ذات الصلة، وتقييم المخاطر القانونية المحتملة.
- **الجدوى البيئية والاجتماعية:** النظر في تأثير المشروع على البيئة، والمجتمعات المحلية، والديناميكيات الاجتماعية، بما في ذلك الاستدامة ومشاركة أصحاب المصلحة.
- **الدعم المحلي:** تقييم مستوى الدعم من أصحاب المصلحة المحليين، بما في ذلك أفراد المجتمع والشركات والهيئات الحكومية، لضمان قبول المشروع ونجاحه.



**أين؟** تحديد مكان المشكلة.

**من؟** من يتأثر سلبيًا بالوضع الحالي كما هو الآن. ومن يستفيد إذا تم تغيير هذا الوضع.

**كيف؟** ما هو مدى أهمية العواقب.

**ملاحظة:**

التربط بين الأسباب في المشكلات يعزز من أهمية فهم السبب الجذري وراء المشكلة المطروحة. في كثير من الأحيان، لا تكون المشاكل معزولة بل تتداخل عوامل متعددة لتشكيل السياق الكامل للمشكلة. لذلك، يصبح من

الضروري الاعتراف بتلك العوامل المترابطة وفهم كيفية تأثيرها المشترك على الوضع الحالي. ومن خلال الإقرار بهذه الروابط، يمكنكم وضع حلول أكثر شمولية واستدامة تعالج الأسباب الجذرية للمشكلة.

وبالتالي، قبل تصميم المقترح، يجب أن تكون اللجنة/ البلدية قادرة على تقديم إجابات على الأسئلة المذكورة أعلاه وصياغة بيان المشكلة، وهو عبارة عن وصف موجز ومختصر للقضية/ المشكلة التي تحتاج إلى معالجة.

من خلال تحديد المشكلة بوضوح، يمكنكم العمل على إيجاد الحل الممكن، وهو مشروعكم.

#### المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد مشاكل المجتمع

**التواتر:** تحدث المشكلة مراراً وتكراراً.

**المدة:** استمرت المشكلة لفترة من الوقت.

**النطاق:** تؤثر المشكلة على عدد كبير من الأشخاص.

**الخطورة:** تعطل المشكلة الحياة الشخصية أو المجتمعية وقد تكون حادة.

**الإنصاف:** المشكلة تحرم الناس من حقوقهم القانونية أو الأخلاقية.

**التصور:** ينظر إلى القضية على أنها مشكلة.

لمزيد من المعلومات عن أدوات تحديد احتياجات المجتمع وتحليلها، بما في ذلك أدوات العملية ودراسات الحالات الفردية، يرجى الرجوع إلى الروابط التالية:

1. عملية التقييم لاحتياجات المجتمع وأدواتها:  
<https://ecampusontario.pressbooks.pub/communitydevelopmentpractice/chapter/community-needs-assessment-process-and-tools/>
2. وضع خطة لتقييم الاحتياجات والموارد المحلية:  
<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/develop-a-plan/main>

#### ب. تحديد المشروع

بمجرد تحديد المشكلة وأسبابها وعواقبها، يجب استحداث فكرة المشروع/الحل بالاستناد إلى الموارد المتاحة في المجتمع. يمكن أن تشمل الموارد على سبيل المثال لا الحصر: رأس المال البشري، والخبرة المحلية، والبنية التحتية القائمة وغيرها. على سبيل المثال، إذا كانت المشكلة تكمن في عدم توافر الكهرباء في المجتمع، قد يكون الحل المحتمل هو تركيب نظام الألواح الشمسية لتوفير الكهرباء للقرية بأكملها خلال

النهار بتكلفة ضئيلة. لكن في حالة عدم توفر أرض في القرية لتنفيذ المشروع تصبح هذه الفكرة من دون جدوى ولا يمكن تنفيذها. وبالتالي، يتعين على اللجنة/البلدية تحديد المشروع من خلال النظر في الموارد المتاحة واحتياجات المجتمع. في هذه الحالة، قد يكون الحل الممكن والقابل للتحقيق هو تهجين مولد كهربائي في المجتمع، مما يزيد من توفير الكهرباء خلال النهار بأقل تكلفة. بعد ذلك يمكن استخدام الأموال التي تم توفيرها من

الحكومية، والدراسات العامة) وتحليل البيانات الإحصائية وإجراء الاستبيانات.

ولكن يبقى عقد الاجتماعات وإجراء المناقشات والمقابلات الشخصية من أكثر الأدوات فعالية لتقييم مشكلة المجتمع وتحليلها. ومن أفضل من أفراد المجتمع يعرف المشكلة التي يواجهونها وأسبابها الجذرية؟

■ إجراء مقابلات شخصية مع ممثلين رئيسيين عن المجتمع.

■ عقد اجتماعات وإجراء مناقشات داخل اللجنة.

■ إجراء مناقشات لمجموعات التركيز داخل المجتمعات.

■ مراجعة التقارير الصادرة ذات الصلة (مثل تقارير الأمم المتحدة، وتقييم المنظمات غير



## توجيهات تقييم المشكلة وتحليلها

أشركوا أصحاب المصلحة وأعضاء اللجنة/البلدية قدر الإمكان عند إجراء تحليل للحالة، حيث سيساعد ذلك في تنفيذ أنشطة المشروع وضمان استدامته.

عند استقطاب المساهمات لتحديد احتياجات المجتمع من أجل كتابة المقترحات، من الضروري التأكد من مشاركة مختلف فئات المجتمع المحلي بشكل واضح في العملية. يجب تنظيم الاستطلاعات ومناقشات مجموعات التركيز بعناية لضمان مشاركة الرجال والنساء على حد سواء. بالإضافة إلى ذلك، يجب بذل جهود موجهة لإشراك مجموعات سكانية محددة مثل الشباب أو كبار السن. من المهم أن ندرك أن احتياجات هذه المجموعات قد تختلف بشكل ملحوظ، لذلك يجب أن تعكس البيانات المجمعة هذا التنوع. ومن خلال دمج وجهات النظر المتنوعة، يمكننا اكتساب فهم أكثر شمولاً لاحتياجات المجتمع، مما يؤدي إلى مقترحات أكثر فعالية وشمولية.

يزيد احتمال حصول المقترح المدعوم بأدلة قوية ومشاورات مجتمعية شاملة على التمويل.

### النتيجة:

في نهاية تقييم المشكلة وتحليلها، سيتعين عليكم تحديد:

■ **المشكلة:** المشكلة هي حالة سلبية محددة يواجهها المجتمع.

■ **الأسباب:** الأسباب هي العوامل الموجودة في المجتمع والبلد وهي تسببت في حدوث المشكلة أو استمرارها.

■ **العواقب:** العواقب هي الظروف الاجتماعية أو البيئية أو السياسية أو الاقتصادية التي تنتج عن المشكلة.

علاوة على ذلك، فكروا في طرح الأسئلة التالية لإثراء تحليلكم:

■ هل هناك مشاكل مماثلة تواجهها المجتمعات الأخرى ويمكن معالجتها من خلال مبادرة أوسع نطاقاً؟ (البحث عن إمكانية التعاون).

■ هل تتوافق معالجة هذه المشكلة مع الخطط أو الأولويات الحالية للتنمية المجتمعية؟ (هنا نضمن التوافق مع وحدة التخطيط الاستراتيجي ونربطها وفقاً لذلك).

من خلال النظر في هذه الأسئلة الإضافية، يمكنكم توسيع منظوركم واستكشاف فرص التعاون مع ضمان التوافق مع الخطط الأوسع للتنمية المجتمعية.

ومن أجل جذب انتباه أصحاب المصلحة المهمين إلى المشكلة بطريقة فعالة، من الضروري أن تقوم لجنة تعبئة الموارد بمعالجة الأسئلة الأساسية الستة، وهي كما يلي:

**ماذا؟** تحديد المشكلة.

**لماذا؟** تحديد سبب حدوث المشكلة.

**متى؟** تحديد متى بدأت المشكلة أو لوحظت للمرة الأولى.

## 4. عملية إعداد المقترح

تتألف عملية إعداد المقترح من ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة الإعداد، ومرحلة الكتابة، ومرحلة المراجعة.

### مرحلة الإعداد

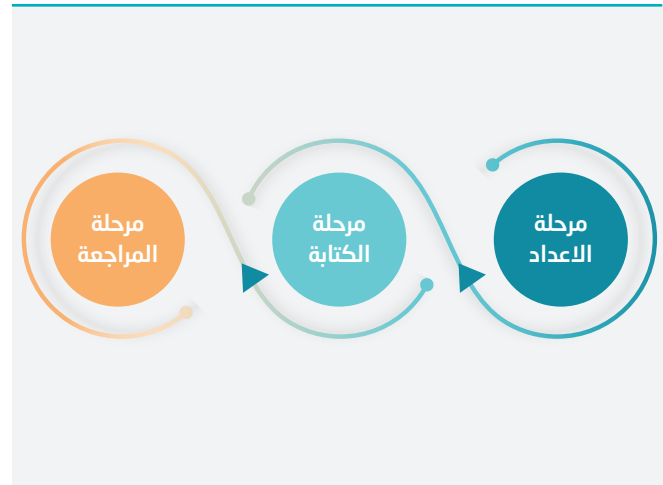
تشمل هذه المرحلة كل التخطيط والتنظيم. ستجري صياغة المقترح بسهولة أكبر إذا تم قضاء الوقت في تحليل المشكلة التي يواجهها المجتمع وتقييمها، وجمع المعلومات الأساسية والأدلة اللازمة، وصياغة بيان المشكلة، وفهم الموارد اللازمة. ستؤدي هذه المرحلة إلى تحديد بيان المشكلة والمشروع (الذي يوفر الحل للمشكلة).

### مرحلة الكتابة

عندما يتم تحديد المشكلة والحل، إلى جانب جميع جوانب المشروع المحددة في مرحلة الإعداد، تصبح اللجنة/البلدية الآن جاهزة لصياغة المقترح من خلال اتباع هيكل المقترح الذي تحدده جهة مانحة معينة أو هيكل بسيط على النحو المبين في هذه الوحدة.

### مرحلة المراجعة

بعد أن أصبحت المسودة الأولى في متناول يديكم، خصصوا وقتاً للحصول على تعليقات من جميع أعضاء اللجنة/البلدية و/أو من خبير قد تعرفونه. بعد مراجعة تعليقات القراء، خططوا للمراجعة. ركزوا على تعليقاتهم: هل مشكلتكم مذكورة بوضوح؟ هل تحتاجون إلى إجراء أي تغييرات على المقترح؟ هل تحتاجون إلى شرح أفكاركم أو ربطها بشكل أوضح؟



## أ. مرحلة الإعداد

### أ. تحديد المشكلة وتقييمها وتحليلها

#### i. تحديد المشكلة

أثناء إعداد هذه الوحدة، لا يزال لبنان يمر بأزمة معقدة ومستمرة، حيث تواجه المجتمعات العديد من التحديات، لا سيما فيما يتصل بالاحتياجات والموارد الأساسية مثل الكهرباء والمياه. لذلك، يعتبر تحديد المشكلة مرحلة أساسية وستقوم اللجنة بمعالجتها، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة لها، والالتزام بجدول زمني محدد.

لتحديد المشكلة، يجب أن تقوم اللجنة/البلدية بتنظيم العديد من الاجتماعات أو عقد مجموعات التركيز، مع إشراك ممثلين رئيسيين من المجتمع. وتهدف هذه الجلسات إلى تحديد الاحتياجات الملحة وترتيبها بحسب الأولويات.

وبناءً على ذلك، يجب على البلدية تحديد الحاجة/المشكلة الأكثر إلحاحاً - تلك التي تؤثر على جزء كبير من المجتمع ويمكن معالجتها.

#### ii. تقييم المشكلة وتحليلها

بعد تحديد المشكلة، يتعين على اللجنة/البلدية إجراء تحليل للمشكلة وتقييمها باعتماد نهج تشاركي. هذا يشمل إجراء تقييم للحالة. والغرض من ذلك هو تحديد أسباب المشكلة وعواقبها وخلفيتها ووضع الحلول لها. سيساعد التحليل الجيد للحالة في تبرير أسباب تمويل المشروع إلى الجهة المانحة.

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم المشكلة وتحليلها؛ وهي تشمل:

- مراجعة شاملة للخطة الاستراتيجية للبلدية، إن وجدت، حيث أن ذلك سيوفر آراء قيمة بشأن أولويات المجتمع وأهدافه التنموية.

## المنظمات الدولية المتعددة الأطراف

المنظمة المتعددة الأطراف هي منظمة تتشكل بين دولتين أو أكثر، بحيث لا ترتبط بدولة واحدة محددة. وفيما يلي بعض الأمثلة على المنظمات المتعددة الأطراف:

- البنك الدولي
- منظمة العمل الدولية (ILO)
- منظمة الأغذية والزراعة (الفاو)
- المنظمة الدولية للهجرة (IOM)
- منظمة الصحة العالمية (WHO)
- وكالات الأمم المتحدة:
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، يركز على جميع قضايا التنمية
- منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، تركز على القضايا الإنسانية والتنمية المتعلقة بالأطفال
- مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (UNHCR)، تركز على القضايا الإنسانية والإغاثية للاجئين
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، تركز على قضايا الثقافة والتعليم والتراث
- صندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA)
- برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)
- هيئة الأمم المتحدة للمرأة، تركز على قضايا المرأة

## المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)

المنظمات غير الحكومية الدولية هي أي منظمات عاملة دولياً، غير منشأة بموجب اتفاقيات حكومية دولية، ولها نطاق دولي. فيما يلي بعض الأمثلة على المنظمات غير الحكومية الدولية:

- اللجنة التنسيقية لمنظمات الخدمة التطوعية (COSV)
- مؤسسة خبراء فرنسا
- المعهد الإنساني للتعاون مع البلدان النامية
- لجنة الإنقاذ الدولية (IRC)
- منظمة الإشراف الدولية (IA)
- منظمة فيلق الرحمة (Mercy Corps)
- منظمة أوكسفام
- منظمة الرؤية العالمية
- المجلس الدنماركي للاجئين (جمهورية الكونغو الديمقراطية)

## المنظمات المحلية

تشمل هذه المنظمات غير الحكومية المحلية، والمنظمات المجتمعية (CBOs)، ومنظمات المجتمع المدني (CSOs)، وما إلى ذلك، مثل:

- مؤسسة رينيه معوض (RMF)
- جمعية أركانسيل Arcenciel
- مؤسسة مهنا Muhanna Foundation
- جمعية المدن المتحدة في لبنان/ المكتب التقني للبلديات اللبنانية Cités Unies Liban - Bureau Technique des Villes Libanaises
- مؤسسة مخزومي Makhzoumi Foundation

**من المهم ملاحظة أنه يمكن استخدام طرق أخرى لتتبع الفرص وتحديدّها، مثل الكلام الذي يتناقله الناس شفويّاً والإحالات والتشبيك. الروابط إلى الكيانات المذكورة أعلاه والمزيد متوفرة في الوحدة الفرعية الثانية: جمع التمويل.**



## توضع هذه المقترحات في العادة بالاستناد إلى مبادرة البلدية الخاصة وفهم الحاجة أو الفرصة المحتملة.

■ تكون أقل شيوعاً من المقترحات الملتزمة ولكنها يمكن أن تؤدي إلى فرص تمويل فريدة إذا كان المقترح يتوافق جيداً مع أولويات الجهة المانحة.

بصرف النظر عما إذا كان المقترح ملتزماً أو غير ملتزم، من المهم تصميم المحتوى والشكل والنهج وفقاً للمتطلبات والتفضيلات المحددة لوكالة التمويل أو الجهة المانحة. ويشمل ذلك فهماً عميقاً لفرصة التمويل، وتوضيح التوقعات، وتقديم حجة دامغة لسبب استحقاق المشروع أو المبادرة المقترحين للدعم.

## ب. المقترحات غير الملتزمة

يتم تقديم المقترحات غير الملتزمة طوعاً من قبل البلدية/اتحاد البلديات دون طلب مسبق من وكالة أو منظمة التمويل. توضع هذه المقترحات في العادة بالاستناد إلى مبادرة البلدية الخاصة وفهم الحاجة أو الفرصة المحتملة. غالباً ما تُستخدم المقترحات غير الملتزمة لعرض أفكار أو مشاريع أو حلول مبتكرة تتوافق مع أهداف أو مصالح الهيئة الممولة، حتى لو لم تكن هناك دعوة رسمية لتقديم المقترحات. وفي إطار فئة المقترحات غير الملتزمة، يمكن أن تتجاوز الهيئات أو المصادر الممولة المحتملة وكالات التمويل التقليدية لتشمل المفترين، وفراى الجهات المانحة، وشركات القطاع الخاص وغيرها.

### الخصائص الرئيسية:

- تطلقها البلدية/يطلقها اتحاد البلديات دون طلب محدد من وكالة تمويل أو جهة مانحة.
- تحدد البلدية حاجة أو فرصة محتملة وتقتراح حلاً أو مشروعاً.
- تتطلب بحثاً دقيقاً ومبررات لإثبات أهمية المقترح وتأثيره المحتمل.

## كيانات مختلفة ينبغي تتبعها للحصول على فرص التمويل

### شركاء التنمية

المنظمات الإنمائية هي في العادة وكالات حكومية هدفها دفع السياسات والأولويات الشاملة للبلاد من خلال دعم «البلدان النامية» ومعالجة القضايا العالمية مثل الفقر والمجاعة والديمقراطية والتنمية الاقتصادية وما إلى ذلك. وفيما يلي بعض الأمثلة على الوكالات المانحة التي تمويل البلديات في لبنان إما بشكل مباشر أو من خلال الشركاء المنفذين:

- المفوضية الأوروبية (الاتحاد الأوروبي)
- الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID)، الولايات المتحدة
- مكتب المملكة المتحدة للشؤون الخارجية وشؤون الكومنولث والتنمية (FCDO)، المملكة المتحدة
- الوكالة الفرنسية للتنمية (AFD)، فرنسا
- الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون (AICS)، إيطاليا
- الوكالة الدنماركية للتنمية الدولية (DANIDA)، الدانمارك
- الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون (SDC)، سويسرا

## 1. مسار كتابة المقترحات الفعالة

إن التشكيل المدروس للجنة، إلى جانب الاختيار الدقيق لأعضائها بالاستناد إلى المهارات المطلوبة لكل دور ولأنشطة بناء القدرات، يرسى أساساً متيناً لكتابة المقترحات الفعالة. وهذا النهج المنظم يزرع الشعور بالثقة في الجهة المانحة، سواء كانت منظمة غير حكومية، أو كياناً خاصاً أو حكومياً. إن هذا التأكيد بوجود إطار منظم تنظيماً جيداً يعزز ثقة الجهات المانحة، ويعزز النظرة الإيجابية ويشجع الدعم للمشروع المقترح.

## 2. مقدمة لكتابة المقترحات

مقترح التمويل هو وثيقة رسمية مكتوبة تُقدم إلى مصدر تمويل محتمل، مثل وكالة حكومية أو منظمة غير حكومية أو مؤسسة أو فرد، لطلب الدعم المالي لمشروع أو مبادرة محددة.

يعمل المقترح كوسيلة لإقناع وكالة التمويل بتخصيص الأموال لتنفيذ مفهوم معين. لا تتعلق هذه المفاهيم فقط بتلبية الاحتياجات الفورية؛ ويمكنها أيضاً أن تهدف إلى تمكين المجتمع وتعزيز الاعتماد على الذات والقدرة على الصمود على المدى الطويل.

لا يقتصر المقترح في الأساس على طلب المال فقط. إنه يوضح المسار المؤدي إلى التنمية المستدامة ونمو المجتمع. لذلك، يجب أن يشمل جميع المعلومات اللازمة لإظهار أن المشروع قد تم تحديده وتقييمه بعناية، وأنه ضروري، وتم التخطيط له بدقة، وهو منظم بشكل جيد. ويستلزم ذلك تقديم تفاصيل شاملة عن أهداف المشروع، وأهمية تنفيذه، وخطة عمل مدروسة، وهيكلاً متماسكاً. والهدف من ذلك هو تقديم حجة مقنعة إلى وكالة التمويل بمزايا المشروع وتأثيره الإيجابي، وبالتالي تقديم مبرر قوي للحصول على الدعم المالي.

يجب أن يتضمن المقترح العناصر التالية:

- عرض مشكلة أو تحدي محدد يواجهه مجتمعك.
- اقتراح الطرق والتدخلات التي من خلالها يتم حل المشكلة أو أجزاء منها.
- تقديم الميزانية المالية وخطة العمل.

## 3. فئات المقترحات

يمكن عموماً تصنيف مقترحات التمويل على أنها ملتزمة أو غير ملتزمة. وفيما يلي لمحة عامة عن كل نوع:

### أ. المقترحات الملتزمة

المقترحات الملتزمة هي تلك التي تطلبها منظمة معينة أو وكالة تمويل. وهي تتبع عادةً مجموعة من المبادئ التوجيهية أو المتطلبات المبينة في طلب تقديم المقترحات أو طلب عروض الأسعار أو وثيقة مماثلة. تكون هذه المقترحات في العادة استجابة لفرصة تمويل معروفة، وتقدم المؤسسة التي تسعى للحصول على التمويل تفاصيل محددة عما تبحث عنه، بما في ذلك نطاق المشروع والميزانية ومعايير التقييم والمواعيد النهائية للتقديم. تشمل أمثلة المقترحات الملتزمة طلبات للحصول على المنح، ومناقصات العقود، ومقترحات المشاريع استجابة للاستقطابات الحكومية أو لطلبات المؤسسات الخاصة.

#### الخصائص الرئيسية:

- مبادئ توجيهية واضحة مقدمة من وكالة التمويل.
- وجوب معالجة المتطلبات المحددة في المقترح.
- عملية التقديم الرسمية مع المواعيد النهائية.
- مقترحات تنافسية في الغالب، حيث يتنافس العديد من المتقدمين على نفس فرصة التمويل.



## نبذة/تعريف عن الوحدة الفرعية الثالثة

للتمويل. تتضمن هذه الوحدة توجيهات ونصائح حول ما يجب أن تعرفونه قبل كتابة المقترح الخاص بكم وما يجب إدراجه في المقترح وكيفية تقديمه.

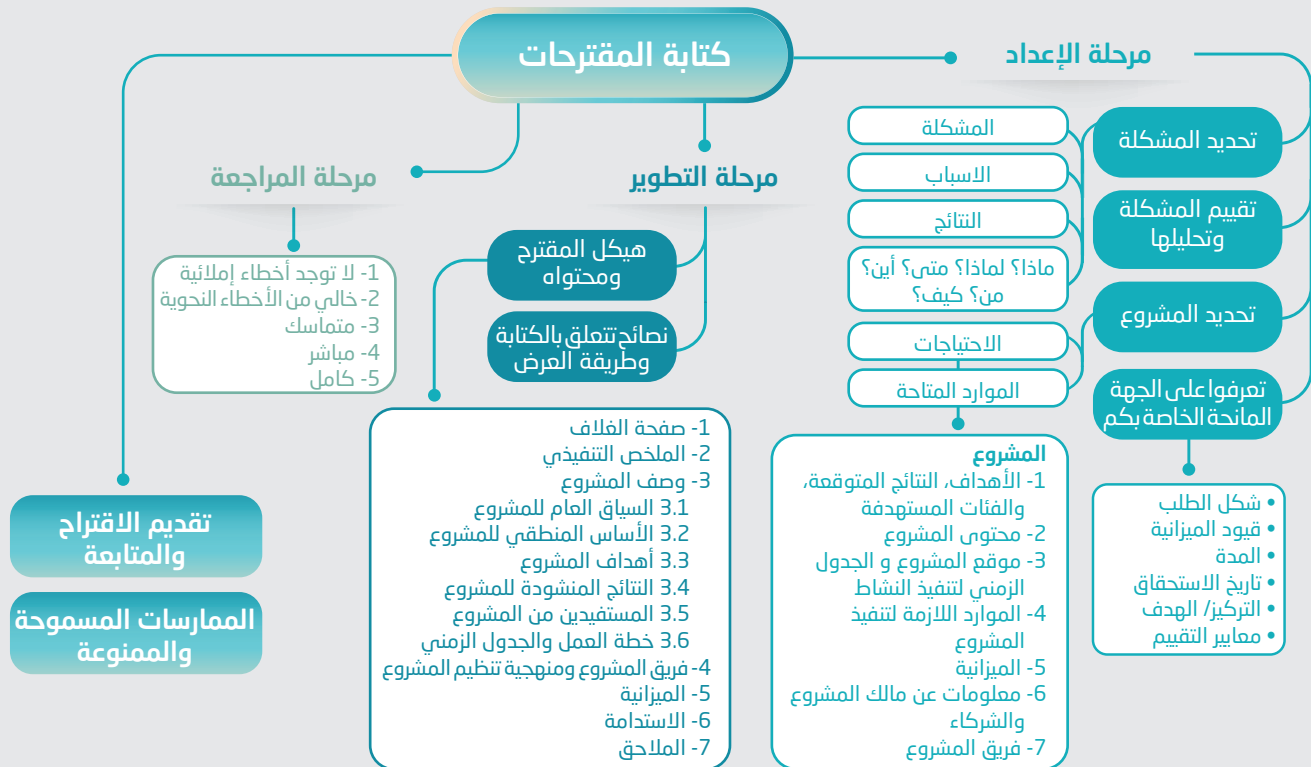
تشرح هذه الوحدة الفرعية كيفية كتابة المقترحات، بدءاً من مرحلة التخطيط، وتحديد المشكلة، وتحديد المشروع، وصولاً إلى تقديم فكرتكم في مقترح متماسك ومقنع



**الهدف:** في نهاية هذه الوحدة الفرعية الثانية سيمتلك أعضاء المجلس البلدي وموظفو البلدية المهارات الأساسية لإعداد مقترح تمويل مباشر/بسيط و/أو سيكونون قادرين على مراجعة مقترح صاغه أحد الخبراء وتقديم التعليقات عليه.

**الجمهور المستهدف:** هذا التدريب موجه لرئيس/ة البلدية وأعضاء المجلس البلدي وموظفي البلدية و/أو اتحادات البلديات. ويمكن أن يحضره أي عضو آخر في المجتمع، أو موظفو المنظمات غير الحكومية الراغبين في دعم البلدية في وضع مقترح لتلبية احتياجات المجتمع

## هيكل الوحدة الفرعية الثالثة



A hand is shown typing on a laptop keyboard. Several semi-transparent document icons with checkmarks and lines of text are floating around the keyboard. The background is a dark, blurred image of a laptop and a desk.

# الوحدة الفرعية الثالثة

## بناء قدرات أعضاء البلدية وموظفيها في مجال كتابة المقترحات

#### 4. الإبلاغ والمساءلة

ماذا	كيف
تقارير التأثير: تقارير منتظمة توضح بالتفصيل نتائج المشاريع أو البرامج الممولة وتأثيراتها.	إنشاء تقارير أو عروض مفصلة توضح كيف تم استخدام أموال الجهات المانحة والنتائج المحددة التي تم تحقيقها.
التقارير المالية: تقارير مالية شفافة ومفصلة لإثبات الإشراف المسؤول على الأموال.	ضمان الشفافية المالية من خلال توفير بيانات مالية وعمليات تدقيق الحسابات تكون واضحة ومتاحة وتعكس الإدارة المسؤولة للأموال.

#### 5. التخطيط الطويل الأمد

ماذا	كيف
خطت بشأن العلاقات مع الجهات المانحة: وضع استراتيجيات طويلة الأمد للحفاظ على العلاقات مع الجهات المانحة الرئيسية وتعزيزها.	وضع خطط فردية للجهات المانحة الرئيسية، مع رسم استراتيجيات للمشاركة والاتصال والاستقطاب باستمرار.

يتخطى الإشراف وإدارة العلاقات في جمع التمويل مجرد تقديم الشكر. إنها يشملات مجموعة واسعة من الأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على علاقات إيجابية وثمررة مع الجهات المانحة.

#### الممارسات المسموحة والممنوعة

الممارسات المسموحة	الممارسات الممنوعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحديد مهمتكم وأهدافكم بوضوح والتأكد من أن مهمتكم مقنعة ومحددة ومبلغة بوضوح.</li> <li>التعامل مع الجهات المانحة على المستوى الشخصي. إبقاؤها على علم بكيفية إحداث مساهمتها فرقاً.</li> <li>تنويع مصادر التمويل، لأن الاعتماد على مزيج من الهبات الفردية والمنح والمناسبات ورعاية الشركات يمكن أن يساعد في تحقيق الاستقرار في التمويل.</li> <li>الشفافية بشأن كيفية استخدام الأموال.</li> <li>تخصيص استراتيجيات الاتصال والاستقطاب الخاصة بكم لتناسب أنواع مختلفة من الجهات المانحة. التعبير عن الامتنان بسرعة وبصدق للجهات المانحة بعد تقديم مساهمتها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجاهل صفار الجهات المانحة. تتراكم الهبات الصغيرة ويمكن أن تؤدي إلى هدايا أكبر في المستقبل. كل جهة مانحة مهمة.</li> <li>إهمال وجودكم على الإنترنت. يمكن أن يؤدي عدم تحديث موقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي وعدم الحفاظ على تفاعلها إلى ضياع الفرص.</li> <li>الاستخفاف بقوة القصص. تجنبوا استخدام الإحصائيات فقط لتحقيق هدفكم. يمكن أن تكون القصص الشخصية أكثر تأثيراً وقابلية للفهم.</li> <li>تجاهلوا التعليقات. يمكن أن تكون التعليقات السلبية فرصة للتحسين. استمعوا إلى مخاوف وانتقادات الجهات المانحة وأصحاب المصلحة.</li> <li>نسيان المتابعة. قد يؤدي عدم المتابعة بعد الاتصال الأولي أو تقديم الهبة إلى ضياع فرص لمشاركة أعمق من الجهات المانحة.</li> <li>الاعتماد فقط على المناسبات لجمع التمويل: على الرغم من أن المناسبات قد تكون فعالة، يجب ألا تكون استراتيجيتكم الوحيدة لجمع التمويل، لأنها يمكن أن تتطلب موارد ضخمة.</li> <li>إرهاق الجهات المانحة. إن الإفراط في الاتصال أو طلب المال باستمرار يمكن أن يحبط الجهات المانحة. يجب الحفاظ على التوازن في الاتصالات التي تقومون بها.</li> </ul>

## ه. الإشراف وإدارة العلاقات

تركز مرحلة الإشراف وإدارة العلاقات في عملية جمع التمويل على استمرار المشاركة وإدارة العلاقات مع الجهات المانحة بعد تقديم المساهمة. تعتبر هذه المرحلة ضرورية للحفاظ على العلاقات الطويلة الأمد مع الجهات المانحة وتعزيزها، لضمان استمرار دعمها، وتنمية الشعور بالاحترام والتقدير المتبادلين.

الأسئلة على الفور، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للجهات المانحة التي تمثل رهانات عالية بالنسبة للدعم.

- **نداءات مخصصة:** يمكن تصميم الاجتماعات وجهاً لوجه بحسب اهتمامات الجهات المانحة ودوافعها، مما يجعل فكرتكم أكثر أهمية وإقناعاً.
- **زيادة الالتزام:** يمكن أن تؤدي التفاعلات الشخصية إلى التزام أقوى من جانب الجهات المانحة، لأنها تشعر بقدر أكبر من المشاركة والتقدير في أغلب الأحيان.

### العناصر الرئيسية للإشراف وإدارة العلاقات

#### 1. الشكر والتقدير للجهات المانحة

ماذا	كيف
الشكر الفوري: رسائل شكر شخصية وفي الوقت المناسب للاشعار بتسلم الهبات.	إرسال رسائل شخصية أو رسائل شكر خلال 84 ساعة من تلقي الهبة. استخدام وسائل مختلفة مثل البريد الإلكتروني أو المكالمات الهاتفية بالاستناد إلى تفضيلات الجهة المانحة.
الامتنان: التعبير عن الامتنان على المستويين العام أو الخاص للجهات المانحة، بما يتفق مع تفضيلاتها ومستوى مساهمتها.	تكييف الامتنان مع مستوى مساهمة الجهة المانحة وتفضيلاتها. يمكن أن يتراوح ذلك بين إدراج أسمائها في رسالة إخبارية إلى تكريمها في الفعاليات أو على جدران الجهات المانحة.
التقدير: يمكن أن تكون استضافة المناسبات خصباً لشكر الجهات المانحة وسيلة فعالة لإظهار الامتنان.	تنظيم مناسبات خاصة مثل حفلات على شرف الجهات المانحة، أو العروض الحصرية للمشاريع، أو اللقاءات غير الرسمية لشكر الجهات المانحة شخصياً وجعلها تشعر بالتقدير.

#### 2. الاتصال الفعال

ماذا	كيف
تحديثات منتظمة: إبقاء الجهات المانحة على علم بكيفية تأثير مساهماتها.	إرسال رسائل إخبارية أو رسائل بريد إلكتروني أو تقارير تبين التأثيرات الملموسة للهبات، بما في ذلك القصص والبيانات والصور الفوتوغرافية.
الشفافية: تقديم معلومات واضحة ونزيهة عن أنشطة اللجنة وإنجازاتها والتحديات التي تواجهها.	مشاركة النجاحات والتحديات التي يواجهها عمل اللجنة، ربما من خلال التقارير السنوية أو الاجتماعات المنتظمة للجهات المانحة، لبناء الثقة والمصداقية.
الاتصال الفعال: الجهوزية والاستجابة لاستفسارات الجهات المانحة وتعليقاتها.	إنشاء قنوات مخصصة لاستفسارات الجهات المانحة وتعليقاتها، مما يضمن الحصول على استجابات سريعة ومدروسة.

#### 3. بناء العلاقات والحفاظ عليها

ماذا	كيف
التفاعل الشخصي: تكييف استراتيجيات الاتصال والمشاركة مع تفضيلاتفرادي الجهات المانحة.	تقسيم الجهات المانحة بالاستناد إلى اهتماماتها وتاريخها مع اللجنة بغية تكييف استراتيجيات الاتصالات والمشاركة.
المشاركة المستمرة: إشراك الجهات المانحة في المناسبات أو فرص التطوع أو الجوانب الأخرى من عمل المؤسسة.	دعوة الجهات المانحة للمشاركة في الأنشطة التطوعية أو المناسبات الخاصة أو اقتراح قيامها بزيارة لرؤية المشروع الذي قامت بتمويله.

## 1. فعاليات المجتمع وجمع التمويل

- المعارض والأسواق المحلية: إقامة أكشاك للتعامل مع المجتمع، وتوزيع المواد، وقبول الهبات.
- حفلات عشاء لجمع التمويل: استضافة مناسبات مع القادة المحليين، مع التركيز على أهمية المشروع والعلاقات مع المغتربين.

## 2. مشاركة المغتربين

- اجتماعات افتراضية مع البلدية: عقد اجتماعات عبر الإنترنت مع المغتربين مما يسمح لهم بالتواصل والمناقشة والمساهمة في المشروع.
- مناسبات للتواصل الشبكي مع المغتربين: استضافة مناسبات في البلدان التي لديها أعداد كبيرة من المغتربين لتعزيز الروابط وطلب الدعم.
- خيارات تقديم التحويلات المالية: توفير قنوات للتحويلات المالية للمغتربين ليتمكنوا من تقديم المساهمات المالية.

## 3. الشراكات والرعاية

- التعاون مع الشركات المحلية: الشراكة مع الشركات المحلية من أجل المساهمة في جمع التمويل.
- رعاية الشركات: طلب الرعاية من الشركات، مما يوفر رؤية واضحة لمواد المشروع والمناسبات المرتبطة به.

## 4. تحديات وسائل التواصل الاجتماعي وحملاتها

- حملات الهاشتاغ: إنشاء هاشتاغ فريد وترويجه، وتشجيع مشاركة المغتربين.
- التحديات عبر الإنترنت: إشراك الجماهير في تحديات إبداعية على وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة الوعي وجمع التمويل.

## 5. التمويل الجماعي وتقديم الهبات عبر الإنترنت

- منصة مخصصة للتمويل الجماعي: استخدام منصات مثل GoFundMe تتيح إمكانية الوصول العالمي، وتستهدف المغتربين بصورة خاصة.

## 6. التواصل المباشر

- المكالمات الهاتفية: إجراء مكالمات تطوعية مع كل من أفراد المجتمع المحلي والمغتربين.
- حملات الطواف على المنازل: تنفيذ هذه الحملات محلياً مع الاستعانة بمعلومات عن مشاركة المغتربين.

## 7. مشاركة وسائل الإعلام

- المؤتمرات الصحفية: الإعلان عن الحملة، وتبسيط الضوء على دعم المغتربين.
- الإذاعة المحلية/محطة التلفزيون المحلية: استخدام وسائل الإعلام هذه لمناقشة المشروع، مع التركيز على دور المغتربين.

## 8. إشراك المؤثرين

- تأييد المشاهير المحليين والمغتربين: إشراك المشاهير من المجتمعات المحلية والمغتربين.
- التسويق بواسطة المؤثرين: استخدام المؤثرين من المغتربين لتوسيع نطاق الوصول.

## 9. التحديات والمشاركة المنتظمة

- التقارير المرحلية: مشاركة المستجدات بانتظام من خلال قنوات مختلفة، مما يضمن شمول جماهير المغتربين.
- المنصات التفاعلية عبر الإنترنت: نشر قسم على صفحة الويب الخاصة بالمشروع لتتبع التقدم المحرز، مما يجذب الجهات المانحة من السكان المحليين والمغتربين.

## ب. استقطاب الجهات المانحة السخية المحتملة

يعد الاستقطاب وجهاً لوجه عنصراً حاسماً في التواصل المباشر، لا سيما عند التعامل مع الجهات المانحة السخية المحتملة في حملة جمع التمويل. لهذا النهج الشخصي العديد من المزايا البارزة وغالباً ما يعتبر واحداً من أكثر الاستراتيجيات فعالية في جمع التمويل للأسباب التالية:

■ التواصل الشخصي: اللقاء الشخصي يسمح بتطوير علاقة أكثر شخصية وذات مغزى. إنه يدل على مستوى عالٍ من الالتزام والاحترام تجاه الجهة المانحة.

■ الاتصال الفعال: من الأسهل إيصال مشاعر العاطفة والإخلاص وجهاً لوجه. يمكن للإيحاءات غير الشفهية والتفاعل المباشر تعزيز قوة الإقناع لرسالتكم بشكل ملحوظ.

■ التعليقات الفورية: تسمح اللقاءات الشخصية بتقديم تعليقات فورية وتقدم فرصة لمعالجة المخاوف أو



- رسائل البريد المباشر: ترسل رسائل مستهدفة إلى الجهات المانحة المحتملة، ولا سيما تلك التي ساهمت سابقاً في المشاريع المجتمعية.

## 2. المواد الرقمية

- صفحة شبكية أو موقع مصغر مخصصين: توفر معلومات شاملة عن المشروع، بما في ذلك قسم الأسئلة المتكررة وخيارات التبرع والتحديثات المنتظمة.
- حملات البريد الإلكتروني: تطلع المشتركين بانتظام على المستجدات بشأن التقدم المحرز وتذكرهم بكيفية المساهمة.
- منشورات ورسومات وسائل التواصل الاجتماعي: تشرك المجتمع وتشجع المشاركة على منصات مثل Facebook و Twitter و Instagram.
- مقاطع الفيديو عبر الإنترنت: تعرض احتياجات المجتمع والحل المقترح من خلال أفلام وثائقية قصيرة أو مقاطع فيديو توضيحية.

## 3. أدوات مشاركة المجتمع

- عروض تقديمية: تستخدم في الاجتماعات المجتمعية والنوادي المحلية والمدارس وتجمعات الأعمال التجارية لشرح المشروع وفوائده.
- الأكشاك الإعلامية: تُقام في المناسبات المحلية أو الأسواق أو المعارض، وتكون مجهزة بـ مواد إعلامية وصندوق للهبات.

## 4. مواد للإعراب عن الامتنان للجهات المانحة

- بطاقات الشكر: مخصصة للمتبرعين.
- جدار الجهات المانحة: إنشاء جدار افتراضي أو فعلي يدرج أسماء المساهمين المهمين.
- شهادات التقدير: منح الجائزة لكبار الجهات المانحة أو الشركاء المجتمعيين.

## 5. وثائق المقترح:

- بالنسبة للجهات المانحة أو المنح، ثمة ضرورة لتوفير المقترحات التفصيلية التي تشرح استخدام الأموال والتأثير المتوقع وخلفية المشروع.

يجب تصميم هذه المواد بحيث تنسجم مع قيم المجتمع واهتماماته، وتضمن أن تكون الرسالة واضحة وجذابة وتدفع

جهود جمع التمويل بطريقة فعالة. إن استخدام مزيج من المواد الرقمية والمادية يمكن أن يساهم في الوصول إلى جمهور أوسع ويجعل الحملة أكثر يسراً وجاذبية.

## د. التواصل والاستقطاب

بمجرد أن تصبح الرسالة والمواد جاهزة، تتمثل الخطوة المنطقية التالية في استخدامها للتواصل مع الجهات المانحة المحتملة. يعد هذا التحول أمراً بالغ الأهمية لأنه يحول التركيز من الإعداد الداخلي إلى المشاركة الخارجية. تتعلق هذه المرحلة بالتعاون الفعال مع الجهات المانحة المحتملة والمجتمع الأوسع.

الغرض الأساسي من هذه المرحلة هو إقامة روابط مفيدة وتعزيز العلاقات وإلهام الهبات. إنها فترة ديناميكية يتم فيها إحياء سردية الحملة المدرجة في المواد المعدة، ومشاركتها مع الجمهور. والهدف من ذلك هو استخدام هذه السرديات ليس فقط للإعلام، بل لخلق دعوة مقنعة للعمل.

يعد إدراج المغتربين وأخذهم في الاعتبار كجزء لا يتجزأ من هذه المرحلة، لا سيما عندما يشكلون قسماً كبيراً من قاعدة الجهات المانحة المحتملة. تم تصميم جهود التواصل خصيصاً بحيث تتجاوز الحدود المحلية، وذلك باستخدام المنصات الرقمية للتواصل مع جمهور منتشر في أماكن مختلفة من العالم.

علاوة على ذلك، لا تتعلق هذه المرحلة بالتحدث فقط، بل بالاستماع أيضاً. ينطوي التفاعل مع الجمهور على تدفق الاتصال بالاتجاهين، حيث هناك سعي جاد لاستقطاب التعليقات وتلقيها واستخدامها لتحسين أساليب التواصل.

## أ. أنشطة التواصل والاستقطاب

تتوفر مجموعة متنوعة من أنشطة الاستقطاب والتواصل لحملات جمع التمويل. من المهم أن تحدد كل حملة الأنشطة الأكثر ملاءمة لسياقها، مع مراعاة الملامح الأساسية للجمهور المستهدفة المحددة والموارد المتاحة لتحقيق النتائج الأمثل.

فيما يلي بعض المناسبات الأكثر شيوعاً المخصصة للاستقطاب والتواصل التي يمكن تنفيذها في حملة جمع التمويل.



## استخدام بيان القضية

ينطوي استخدام بيان القضية في حملة جمع التمويل على تقديمه أو إيصاله عبر وسائل مختلفة، كل منها مصمم بشكل خاص للوصول إلى الجمهور المستهدف وجذبه بفعالية. وتشمل هذه الوسائل:

1. **المواد المطبوعة:** تتضمن هذه الطريقة التقليدية والتي لا تزال فعالة أيضاً الكتيبات والنشرات الإعلانية والكراسات ورسائل البريد المباشر. يمكن توزيع هذه المواد خلال المناسبات، أو إرسالها بالبريد الإلكتروني إلى الجهات المانحة المحتملة، أو إتاحتها في المواقع الاستراتيجية.

## 2. الأشكال الرقمية:

- حملات البريد الإلكتروني: يتيح إرسال بيان القضية عبر البريد الإلكتروني الوصول إلى جمهور كبير بسرعة وبفعالية من حيث التكلفة.
- مواقع الويب وصفحات الاستقبال: يمكن للأقسام المخصصة لموقع الويب الخاص بالمؤسسة أو صفحات الاستقبال المحددة استضافة بيان القضية، مما يجعلها في متناول أي شخص لديه إمكانية الوصول إلى الإنترنت.
- منشورات وسائل التواصل الاجتماعي: يمكن أن تؤدي مشاركة بيان القضية أو نقاطها الرئيسية من خلال منصات وسائل التواصل الاجتماعي إلى زيادة الوصول والمشاركة، خاصة بالنسبة للجماهير الأصغر سناً.

## 3. العروض المتعددة الوسائط:

- مقاطع الفيديو: يمكن أن يكون الفيديو المقنع وسيلة قوية لنقل رسالة بيان القضية، مما يؤدي إلى إنشاء رابط عاطفي أقوى في أغلب الأحيان.
- عروض بالعروض التقديمية: تُستخدم في الاجتماعات أو المناسبات، ويمكنها تقديم النقاط الرئيسية في بيان القضية بصورة مرئية وبإيجاز.

## 4. الاتصال الشخصي:

- الاجتماعات وجهًا لوجه: يمكن أن تكون الاجتماعات الشخصية مع الجهات المانحة الرئيسية المحتملة فعالة، مما يسمح بتقديم عرض مخصص لبيان القضية والتفاعل المباشر.
- مناسبات لجمع التمويل: توفر المناسبات فرصة لمشاركة بيان القضية مع مجموعة من الجهات المانحة المحتملة في بيئة جذابة وتفاعلية.

## 5. العلاقات العامة والتواصل الإعلامي:

- البيانات الصحفية ومجموعات المواد الإعلامية: يمكن أن يساعد توزيع المعلومات على وسائل الإعلام في الوصول إلى جمهور أوسع.
- التحدث أمام الجمهور: يمكن لممثلي المؤسسة عرض بيان القضية في الخطب الملقاة في المناسبات المجتمعية أو المؤتمرات أو المنتديات العامة الأخرى.

6. **التقارير والنشرات الإخبارية:** يمكن أن تتضمن المنشورات الدورية للمؤسسة، مثل التقارير السنوية أو النشرات الإخبارية الدورية، أقساماً مخصصة لبيان القضية، تستهدف الداعمين وأصحاب المصلحة الحاليين.

يمكن استخدام هذه النماذج كلاً على حدة أو مجتمعة، اعتماداً على حجم الحملة وجمهورها ومواردها. السبيل إلى ذلك هو التأكد من نقل الرسالة الجوهرية لبيان القضية باستمرار عبر جميع المنصات.

## ج. مواد الاتصال

فيما يلي قائمة بالمواد المحتملة وأغراضها:

### 1. المواد المطبوعة

- الكتيبات والنشرات الإعلانية: تفصّل أهداف المشروع وفوائده وكيفية التبرع. توزّع في المراكز المجتمعية والشركات المحلية والمناسبات.
- الملصقات: تعرض في المناطق المزدحمة مثل المراكز المجتمعية والمكتبات والمتاجر المحلية.

في حملة جمع التمويل، بالإضافة إلى بيان القضية، يتم استخدام مواد اتصال مختلفة لنقل رسالة الحملة، وإشراك الجهات المانحة المحتملة، وتيسير عملية جمع التمويل. كل نوع من المواد له استخدام محدد ويمكن نشره في بيئات مختلفة.

الحاجة الملحة: لقد حان وقت العمل. كل يوم بدون هذا النظام هو يوم آخر تواجه فيه الأسر حالة من عدم الاستقرار بشأن إمدادات المياه الخاصة بها. إن استجابتكم السريعة يمكن أن تغير هذه السردية.

انضموا إلينا في قيادة التغيير: للمساهمة، يرجى زيارة [صفحة الويب الخاصة بالهيئات البلدية] أو الاتصال بنا مباشرة لمناقشة مشاركتكم. نحن نرحب بدمكم، سواء كان مالياً أو استشارياً أو من خلال المناصرة داخل مجتمعنا.

بصفتكم شخصية محترمة في [مجتمع ...]، سيفضي تأييدكم لهذا المشروع ليس فقط إلى تحفيز التمويل اللازم، بل إنه سيلهم آخرين أيضاً ليحذوا حذوكم. معاً، يمكننا حماية صحة مجتمعنا، وتوفير إمكانية الحصول الموثوق على المياه لأسرنا، وإرساء سابقة في مجال الإشراف البيئي.

شكراً لكم على النظر في هذه المبادرة الحيوية. يمكن أن تكون قيادتكم هي المفتاح الذي يرسى حقبة جديدة من الرخاء والرفاهية لمجتمعنا.

يتضمن تفاصيل عما يترتب على المشروع وأهدافه وكيفية توافقه مع المهمة الشاملة للمؤسسة.

4. **التأثير والفوائد:** يسلط هذا القسم الضوء على التأثير المحتمل للمشروع، ويشرح كيف سيفيد المجموعة أو المجتمع موضع الاستهداف، ويساهم في إحداث تغييرات اجتماعية أو بيئية أوسع نطاقاً أو غيرها من التغييرات ذات الصلة.

5. **متطلبات التمويل:** هذا بيان واضح للهدف المالي للحملة. يعرض بالتفصيل حجم الأموال المطلوبة وكيفية استخدامها، مع تفصيل التكاليف بطريقة شفافة.

6. **الدعوة إلى العمل:** يجب أن يُختتم بيان القضية بدعوة ملحة للعمل، وتشجيع الجهات المانحة المحتملة على المساهمة في القضية. قد يتضمن هذا القسم أيضاً طرق العطاء ومستويات الدعم على اختلافها.

7. **الشهادات الشخصية وقصص النجاح:** يمكن أن يضيف تضمين الشهادات الشخصية للمستفيدين أو قصص النجاح من المشاريع السابقة عنصراً إنسانياً إلى بيان القضية، مما يجعلها أكثر ارتباطاً وإقناعاً.

8. **سجل المؤسسة ومصادقيتها:** يمكن للمعلومات المتعلقة بتاريخ المؤسسة وإنجازاتها وخبرتها في هذا المجال أن تبني الثقة مع الجهات المانحة المحتملة.

إن المعلومات اللازمة لإعداد بيان القضية مستمدة من حالة الدعم، كما هو موضح سابقاً، ومن وثائق عائدة للمشروع أو لبرنامج محدد، أي المقترح الشامل للمشروع في المقام الأول.

يتم دمج الرسائل الرئيسية في مختلف مواد بيان القضية، بما في ذلك النشرات الإعلانية والكتيبات ومقترحات المشاريع والعروض التقديمية والخطب والإعلانات.

## ب. بيان القضية

يشكل بيان القضية في جمع التمويل وثيقة أساسية تعرض الأساس المنطقي لحملة جمع التمويل. إنه يعمل بمثابة أداة أساسية للتواصل مع الجهات المانحة وأصحاب المصلحة المحتملين فيما يتعلق بالسبب الذي يدفع المؤسسة للسعي إلى الحصول على التمويل، وما تخطط للقيام به بواسطة الأموال، والتأثير الذي سيحدثه التمويل.

يعد بيان القضية المتقن غنياً بالمعلومات وملهماً. يجب أن يشرك القارئ عاطفياً، إضافة إلى توفير جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار مستنير بشأن تقديم الهبة.

### فيما يلي العناصر الرئيسية لبيان القضية:

1. **المهمة والرؤية:** يشرح هذا القسم غرض المؤسسة وأهدافها الطويلة الأمد. إنه يوفر سياقاً لسبب وجود المؤسسة وما تأمل في تحقيقه.

2. **بيان الاحتياجات أو المشكلة:** يحدد هذا الجزء القضية أو الاحتياجات المحددة التي تهدف المؤسسة إلى معالجتها من خلال حملتها. ويجب أن يوضح لماذا هذه القضية مهمة وبحاجة إلى اهتمام فوري.

3. **وصف المشروع أو البرنامج:** هنا، يصف بيان القضية المشروع أو البرنامج المحدد الذي يحتاج إلى التمويل.

## ج. مرحلة إعداد الرسالة والمواد

### أ. إعداد رسالة لجمع التمويل

رسالة جمع التمويل هي وسيلة اتصال مصممة لإعلام الجهات المانحة المحتملة بقضية أو مشروع محدد، وإقناعها بتقديم مساهمة مالية. هي تشرح بوضوح غرض مبادرة جمع التمويل وأهدافها وأهميتها، مع التركيز على تأثير الهبات المحتملة وتضمينها دعوة إلى العمل من أجل الحصول على الدعم.

إنها بمثابة أداة الاتصال الأساسية التي تربط القضية بالجهات المانحة المحتملة، ويمكن أن تؤثر فعاليتها بشدة على نجاح حملة جمع التمويل.

يتضمن إعداد الرسالة لجمع التمويل مزيجاً دقيقاً من المحتوى والهيكل واعتبارات أخرى. تتطلب رسالة جمع التمويل الفعالة تحقيق التوازن بين النداءات العاطفية والعقلانية، والحفاظ على الوضوح والاتساق، وفهم الجمهور المستهدف.

### صفات الرسالة الفعالة لجمع التمويل:

1. **الوضوح والإيجاز:** يجب أن توضح الرسالة الغرض من جهود جمع التمويل. يجب أن تفهم الجهات المانحة الغرض من الأموال وكيف سيتم استخدامها.

2. **النداء العاطفي:** الرسائل الفعالة غالباً ما تمس عواطف الجمهور. إنها تروي قصة أو تقدم الحقائق بطريقة تؤثر في الجمهور على المستوى العاطفي، وتلهم الناس على العمل.

3. **المصداقية:** يجب أن تكون الرسالة جديرة بالثقة وشفافة، لتزويد الجهات المانحة المحتملة بالثقة في أنه سيتم استخدام مساهماتها على النحو المنشود.

4. **الإلحاح:** إن نقل الشعور بالإلحاح يمكن أن يحفز الجهات المانحة على العمل بسرعة. ولكن، يجب أن يكون هذا متوازناً حتى لا يبدو عدوانياً أو يائساً بشكل مفرط.

5. **الخصوصية:** التفاصيل عن كيفية استخدام الأموال وتأثيرها يمكن أن تجعل الرسالة أكثر إقناعاً. يمكن لقصص أو أمثلة محددة أن تبين الحاجة إلى الهبات وتأثيرها المحتمل.

6. **الدعوة إلى العمل:** إن الدعوة الواضحة والقوية إلى العمل أمر ضروري. ويجب أن ترشد الجهات المانحة إلى كيفية تقديم مساهماتها بالتحديد.

7. **التوافق مع قيم الجهات المانحة:** يجب أن تتوافق الرسالة مع قيم مجموعة الجهات المانحة المستهدفة واهتماماتها. إن فهم الجمهور هو المفتاح لصياغة رسالة تلقى صدى.

### مثال على رسالة لجمع التمويل

في أوقات التحدي، يأتي القادة بحلول لا تعالج الاحتياجات الفورية فحسب، بل تمهد الطريق أيضاً لمستقبل أكثر إشراقاً واستدامة. اليوم، نقف على مفترق طرق في [بلدية ...]، وممارستكم للقيادة بالغة الأهمية أكثر من أي وقت مضى.

مهمتنا: نحن نباشر تنفيذ مشروع طموح لتركيبة نظام مضخة يعمل بالطاقة الشمسية لبئر في مجتمعنا. هذه المبادرة ليست مجرد استجابة للانقطاع المتكرر للكهرباء الذي يؤثر على إمدادات المياه لدينا؛ إنها خطوة استباقية تؤدي إلى تزويد كل أسرة في مجتمعنا بإمكانية الحصول على المياه النظيفة باستمرار وبأسعار معقولة.

لماذا الأمر مهم: المياه النظيفة هي حجر الزاوية للحياة الصحية. ولكن اعتمادنا الحالي على شبكة كهرباء غير مستقرة يعرض هذه الحاجة الأساسية للخطر. سيستخدم نظام المضخة الطاقة الشمسية، وهي مورد وفير في منطقتنا، مما يضمن عدم وضع إمدادات المياه لدينا تحت رحمة انقطاع التيار الكهربائي.

تأثيركم: مساهمتكم في هذا المشروع ستحقق أكثر من مجرد تمويل لرفع مستوى التكنولوجيا. سيكون ذلك بمثابة شهادة على التزامكم بصفة مجتمعنا وازدهاره في المستقبل. من خلال الاستثمار في نظام مضخة يعمل بالطاقة الشمسية هذا، أتم لا تقدمون الإغاثة الفورية فحسب، بل تدعمون أيضاً رؤية الاستدامة والاعتماد على الذات.

كيف سيتم استخدام أموالكم: سيذهب كل دولار يتم جمعه مباشرة لشراء نظام مضخة يعمل بالطاقة الشمسية وتركيبه، إلى جانب تحسين البنية التحتية اللازمة لضمان تشغيله على المدى الطويل. ستكون ميزانية مفصلة وخطة المشروع في متناولكم لمراجعتها، مما يضمن الشفافية والمساءلة الكاملة.

<a href="https://www.undp.org/lebanon/procurement">https://www.undp.org/lebanon/procurement</a>	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في لبنان
<a href="https://www.unicef.org/lebanon/">https://www.unicef.org/lebanon/</a>	منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) في لبنان
<a href="https://www.unhcr.org/countries/lebanon">https://www.unhcr.org/countries/lebanon</a>	مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين في لبنان
<a href="https://www.unesco.org/en/fieldoffice/beirut">https://www.unesco.org/en/fieldoffice/beirut</a>	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) في لبنان
<a href="https://lebanon.unfpa.org/en">https://lebanon.unfpa.org/en</a>	صندوق الأمم المتحدة للسكان في لبنان
<a href="https://unhabitat.org/lebanon-projects">https://unhabitat.org/lebanon-projects</a>	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في لبنان
<a href="https://lebanon.unwomen.org/en">https://lebanon.unwomen.org/en</a>	هيئة الأمم المتحدة للمرأة - لبنان
<b>المنظمات الدولية غير الحكومية</b>	
<a href="https://www.vng-international.nl/">https://www.vng-international.nl/</a>	الوكالة الدولية لاتحاد البلديات في هولندا
<a href="https://salarinternational.se/salar.67955.html">https://salarinternational.se/salar.67955.html</a>	الجمعية السويدية للسلطات المحلية والأقاليم (سالار)
<a href="https://drc.ngo/our-work/where-we-work/middle-east/lebanon/">https://drc.ngo/our-work/where-we-work/middle-east/lebanon/</a>	المجلس الدانمركي للاجئين
<a href="https://www.danchurchaid.org/what-we-do/where-we-work/lebanon">https://www.danchurchaid.org/what-we-do/where-we-work/lebanon</a>	هيئة المعونة التابعة للكنيسة الدانمركية
<a href="https://www.anera.org/">https://www.anera.org/</a>	المؤسسة الأميركية لإغاثة اللاجئين في الشرق الأدنى
<a href="https://www.concern.net/where-we-work/lebanon">https://www.concern.net/where-we-work/lebanon</a>	مؤسسة الشواغل العالمية
<a href="https://www.ri.org/countries/lebanon/">https://www.ri.org/countries/lebanon/</a>	هيئة الإغاثة الدولية
<a href="https://lebanon.savethechildren.net/">https://lebanon.savethechildren.net/</a>	منظمة إنقاذ الاطفال
<a href="https://www.wvi.org/Lebanon">https://www.wvi.org/Lebanon</a>	منظمة الرؤية العالمية
<a href="https://www.acted.org/en/countries/lebanon/">https://www.acted.org/en/countries/lebanon/</a>	وكالة التعاون التقني والتنمية
<a href="https://www.oxfam.org/">https://www.oxfam.org/</a>	منظمة أوكسفام
<a href="https://lb.boell.org/">https://lb.boell.org/</a>	مؤسسة هاينريش بول، المكتب الإقليمي في بيروت
<a href="https://www.neareast.org/where-we-work/lebanon/">https://www.neareast.org/where-we-work/lebanon/</a>	مؤسسة الشرق الأدنى
<b>مواقع الويب ومحركات البحث المستخدمة لمراقبة فرص التمويل</b>	
<a href="https://donortracker.org/">https://donortracker.org/</a>	
<a href="https://www.grants.gov/">https://www.grants.gov/</a>	
<a href="https://www.bond.org.uk/hubs/funding-opportunities">https://www.bond.org.uk/hubs/funding-opportunities</a>	
<a href="https://arab.org/portal/resources/funds-for-ngos/">https://arab.org/portal/resources/funds-for-ngos/</a>	
<a href="https://daleel-madani.org/calls-for-proposal">https://daleel-madani.org/calls-for-proposal</a>	
<a href="https://www2.fundsforngos.org/latest-funds-for-ngos/2021-ngo-programs-in-iraq-jordan-lebanon-and-turkey/">https://www2.fundsforngos.org/latest-funds-for-ngos/2021-ngo-programs-in-iraq-jordan-lebanon-and-turkey/</a>	
<a href="https://www.globalgiving.org/aboutus/">https://www.globalgiving.org/aboutus/</a>	
<a href="https://www.developmentaid.org/#!/tenders/search">https://www.developmentaid.org/#!/tenders/search</a>	
<a href="https://www.developmentaid.org/#!/donors?sort=tendersTotal.desc">https://www.developmentaid.org/#!/donors?sort=tendersTotal.desc</a>	

متاحة؟ تم الحصول عليها؟	استمارة طلب المنحة أو المبادئ التوجيهية المطبوعة
	الموعد النهائي لتقديم طلب المنحة
	الوقت المقدر لتلقي الرد
<b>مسار البحث</b>	
	تم جمع المعلومات من خلال:
	الموقع الإلكتروني للجهة المانحة
	الأدلة (ذكر الأسماء)
	التقرير السنوي
	معلومات أخرى. ما هي؟

## روابط إلى المصادر المحتملة للمنح

<b>شركاء التنمية</b>	
الوكالة الأميركية للتنمية الدولية	<a href="https://www.usaid.gov/lebanon">https://www.usaid.gov/lebanon</a>
الاتحاد الأوروبي	<a href="https://ec.europa.eu/international-partnerships/funding/looking-for-funding_en">https://ec.europa.eu/international-partnerships/funding/looking-for-funding_en</a>
الوكالة الفرنسية للتنمية	<a href="https://www.afd.fr/en/page-region-pays/lebanon">https://www.afd.fr/en/page-region-pays/lebanon</a>
الوكالة الإيطالية للتنمية والتعاون	<a href="https://www.aics.gov.it/?lang=en">https://www.aics.gov.it/?lang=en</a>
برنامج التعاون عبر الحدود في منطقة البحر الأبيض المتوسط	<a href="https://www.enicbcmec.eu/calls-proposals">https://www.enicbcmec.eu/calls-proposals</a>
المؤسسة الألمانية للتعاون الدولي	<a href="https://www.giz.de/en/worldwide/370.html">https://www.giz.de/en/worldwide/370.html</a>
الوكالة النرويجية للتعاون الإنمائي	<a href="https://www.norad.no/en/front/funding/">https://www.norad.no/en/front/funding/</a>
الوكالة الدنماركية للتعاون الإنمائي (دانيدا)	<a href="https://um.dk/en/danida">https://um.dk/en/danida</a>
الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون	<a href="https://www.eda.admin.ch/countries/lebanon/en/home/international-cooperation/projects.html">https://www.eda.admin.ch/countries/lebanon/en/home/international-cooperation/projects.html</a>
الصندوق الكندي لتمويل مشاريع التنمية الدولية	<a href="https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/open_calls-appels_ouverts.aspx?lang=eng">https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/open_calls-appels_ouverts.aspx?lang=eng</a>
مرفق البيئة العالمي (برنامج المنح الصغيرة لمرفق البيئة العالمية)	<a href="https://sgp.undp.org/index.php?country=64&amp;option=com_countrypages&amp;view=countrypage&amp;Itemid=271">https://sgp.undp.org/index.php?country=64&amp;option=com_countrypages&amp;view=countrypage&amp;Itemid=271</a>

<b>السفارات في لبنان</b>	
سفارة الولايات المتحدة الأميركية	<a href="https://lb.usembassy.gov/grants/">https://lb.usembassy.gov/grants/</a>
سفارة اليابان	<a href="https://www.lb.emb-japan.go.jp/itpr_en/ggpweb.html">https://www.lb.emb-japan.go.jp/itpr_en/ggpweb.html</a>
السفارة الأسترالية	<a href="https://lebanon.embassy.gov.au/birt/DAP_Guidelines.html">https://lebanon.embassy.gov.au/birt/DAP_Guidelines.html</a>

<b>المنظمات الدولية المتعددة الأطراف</b>	
البنك الدولي	<a href="https://inquiries.worldbank.org/knowledgebase/articles/907470-grants-and-funding">https://inquiries.worldbank.org/knowledgebase/articles/907470-grants-and-funding</a>
منظمة العمل الدولية في لبنان	<a href="https://www.ilo.org/beirut/countries/lebanon/WCMS_526989/lang--en/index.htm">https://www.ilo.org/beirut/countries/lebanon/WCMS_526989/lang--en/index.htm</a>
منظمة الأغذية والزراعة (الفاو) في لبنان	<a href="https://www.fao.org/lebanon/fao-in-lebanon/en/">https://www.fao.org/lebanon/fao-in-lebanon/en/</a>
المنظمة الدولية للهجرة في لبنان	<a href="https://www.iom.int/countries/lebanon">https://www.iom.int/countries/lebanon</a>
منظمة الصحة العالمية في لبنان	<a href="https://www.emro.who.int/countries/lbn/index.html">https://www.emro.who.int/countries/lbn/index.html</a>

أهداف المشروع ومنهجيته وميزانيته ونتائجه المتوقعة، إلى جانب الالتزام بالمواعيد النهائية لتقديم المشروع وفهم الإطار الزمني للقرارات المتعلقة بالتمويل.

في العادة تشكل المنح جزءاً من برامج التمويل المستهدفة وليس الغرض منها أن تكون بمثابة مصادر للإيرادات المستمرة؛ فهي خاصة بالمشاريع أو المبادرات، وتحمل شروطاً

تستلزم التخطيط الدقيق والإبلاغ من الجهات المتلقية للمنح.

يمثل السعي وراء تمويل المنح جهداً ينطوي على بحث شامل عبر موقع الممول الإلكتروني وأدلة الإنترنت والتقارير السنوية ومنصات التواصل الاجتماعي المخصصة للإعلان عن فرص المنح.

فيما يلي أداة مصممة لاستخلاص نتائج البحث المتعلقة بمصادر المنح المحتملة وتنظيمها.

معلومات أساسية	
وعنوانها اسم الجهة المانحة	
المهمة والأهداف	
جهة الاتصال	
هاتف الشخص المسؤول، وبريده الإلكتروني	
نوع المنظمة (مؤسسة، منظمة غير حكومية، وكالة تنمية حكومية، وكالة دولية للتنمية الحكومية، وما إلى ذلك)	
مجموع المنح السنوية المقدمة	
معلومات عن أهلية مقدم الطلب	
موضوع المنحة (الأولويات القطاعية: حقوق الإنسان، الشباب، المناصرة، المرأة، الطفل، الثقافة، البيئة، سبل العيش، المياه والصرف الصحي، اللاجئين، وما إلى ذلك)	
شروط الأهلية للحصول على المنحة	
القيود الجغرافية	
قيود أخرى	
الحد الأدنى للمنحة	
الحد الأقصى للمنحة	
مدة التمويل	
مؤشرات الملاءمة	
البلديات الأخرى التي حصلت على منح لعمل مماثل (اسم البلدية، المبلغ المتلقى، والفرص)	
القيمة النموذجية للمنحة	
القيود المفروضة على التكاليف التشغيلية والإدارية	
إمكانية تقديم أكثر من منحة	
اعتبارات خاصة أخرى	
آلية تقديم استمارة طلب المنحة	
الخطوة الأولى	<ul style="list-style-type: none"> <li>رسالة استفسار ؟</li> <li>مقترح كامل؟</li> </ul>



## (2) نموذج الرابط والاهتمام والقدرة (LIC)

لتحديد الجهات المانحة المحتملة التي يمكن الاتصال بها، يمكن استخدام نموذج تحليل الرابط والاهتمام والقدرة:

■ الرابط يشير إلى العلاقة بين الجهة المانحة المحتملة والبلدية أو أفراد في اللجنة، بما في ذلك شبكة أصدقائهم وأسرهم. يمكن أن يتراوح هذا الرابط بين العميق، استناداً إلى التجارب المشتركة السابقة، والسطحي، وقد يكون عاطفياً أو مهنيّاً أو شخصياً في طبيعته.

■ الاهتمام هو اهتمام الجهات المانحة المحتملة بتنمية المجتمع وميلها لدعم المشاريع من خلال البلدية أو اللجنة أو المنظمات المجتمعية الأخرى.

■ القدرة تشير إلى أن الجهة المانحة المحتملة تمتلك الموارد المالية اللازمة لتوفير التمويل المطلوب للبلدية.

## (3) الربط بين هرم الجهات المانحة وعملية جمع التمويل

فيما يلي مثال على كيفية استخدام هرم الجهات المانحة في عملية جمع التمويل التي نقوم بها:

لنفترض أن المبلغ الإجمالي الذي نحتاج إلى جمعه لمشروعنا هو 30 ألف دولار، وقد حددنا 50 جهة مانحة محتملة. وبتطبيق نسبة الجهة المانحة إلى المبلغ المبين في هرم الجهات المانحة تكون النتائج كما يلي:

### تشير النتائج إلى أننا:

■ نحتاج إلى 5 جهات مانحة للهدايا الكبرى، تساهم كل منها بمبلغ 4200 دولار، أي ما مجموعه 21000 دولار.

■ نحتاج إلى 10 جهات مانحة للهبات والمنح الكبيرة، تساهم كل منها بمبلغ 600 دولار، أي ما مجموعه 6000 دولار.

■ نحتاج إلى 35 جهة مانحة للهبات والمنح الصغيرة، تساهم كل منها بمبلغ 86 دولار، أي ما مجموعه 3000 دولار.

هذه النتائج هي بمثابة مبادئ توجيهية عامة لتوجيه جهودنا وتحديد الأهداف.

## (4) تحديد المصادر المحتملة للمنح

يشكل تمويل المنح مورداً أساسياً لمجموعة واسعة من المشاريع والكيانات. وتتطلب عملية الحصول على هذا التمويل تحديد جهة مانحة مناسبة، مثل الوكالات الحكومية، والمؤسسات، والشركات، والمنظمات الإنمائية ومنظمات تقديم المعونة الدولية، أو الصناديق الاستثمارية، التي تتماشى أهداف تمويلها مع أهداف المشروع.

يجب على المتقدمين جمع معلومات مفصلة بما في ذلك تفاصيل الاتصال بالتمويل، وفهم معايير الأهلية التي تشمل الأولويات القطاعية، والقيود الجغرافية، ونطاق مبالغ المنحة المتاحة.

ولضمان التوافق، تقوم الجهات المتلقية للمنح المحتملة بتقييم مؤشرات الملاءمة، مثل طبيعة المبادرات الممولة سابقاً والمبالغ النموذجية الممنوحة، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً إمكانية تقديم منح متعددة والقيود المفروضة على النفقات التشغيلية والإدارية. تتطلب العملية الرسمية لتقديم الطلبات إعداد مقترح متقن يفصل

عدد الجهات المانحة (الهبات والمنح الصغيرة) - 70%	عدد الجهات المانحة (الهبات والمنح الكبيرة) - 20%	عدد الجهات المانحة (الهدايا الكبرى) - 10%	المبلغ الإجمالي المطلوب هو 30.000 دولار أميركي	العدد الإجمالي للجهات المانحة المحتملة هو 50
35	10	5		
المبلغ المطلوب الهبات والمنح الصغيرة) - 10%	المبلغ المطلوب الهبات والمنح الكبيرة) - 20%	المبلغ المطلوب الهدايا الكبرى) - 70%		
\$3,000	\$6,000	\$21,000		
المبلغ المتوسط لكل جهة مانحة	المبلغ المتوسط لكل جهة مانحة	المبلغ المتوسط لكل جهة مانحة		
\$86	\$600	\$4,200		



## أنواع الجهات المانحة

تشمل الأنواع المختلفة من الجهات المانحة: المؤسسات والوكالات الحكومية المحلية والوكالات الحكومية الأجنبية والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات الدولية غير الربحية والشركات وفردى الجهات المانحة.

## ب. مراحل تحديد مصادر التمويل

يشمل تحديد مصادر التمويل المحتملة مرحلتين: جمع المعلومات عن الجهات المانحة المحتملة، وتصنيفها وفرزها (تجزئة الجهات المانحة).

### أ. جمع المعلومات

تنطوي الخطوة الأولى في جمع المعلومات على تحديد الفئات المختلفة لأصحاب المصلحة المتعلقة بالبلدية والمجتمع المحلي. قد يشمل أصحاب المصلحة هؤلاء:

- أعضاء المجلس البلدي
- أعضاء اللجنة
- الجهات المانحة الحالية لمشاريع البلدية
- المحسنين المحليين من المجتمع
- أعضاء المجتمع المحلي الأثرياء
- الجهات المانحة التي سبق أن دعمت مشاريع مجتمعية
- المؤسسات الأجنبية الداعمة للبنان
- المغتربين من المجتمع المحلي
- أصحاب الأعمال المحليين
- أعضاء المجلس البلدي السابقين
- السكان المحليين عموماً والدائرة الانتخابية

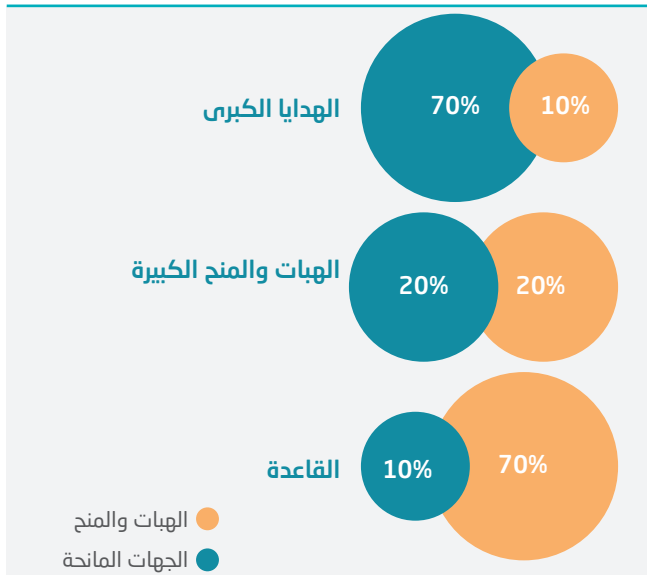
بمجرد تحديد قائمة فئات أصحاب المصلحة، يجب تجميع قائمة بأسماء محددة للأفراد و/أو المنظمات ضمن كل فئة. يجب إعطاء الأولوية للأسماء التي من المرجح أن تقدم الدعم.

يمكن جمع معلومات محددة عن فئات أصحاب المصلحة والجهات المانحة المحتملة من عدة مصادر، معظمها ما يلي:

- من خلال المعلومات المتوفرة داخل البلدية
  - من الأفراد في اللجنة أو من شبكتهم، ممن لديهم معلومات وروابط
  - من خلال شبكة الإنترنت
  - من خلال الأفراد ذوي الموارد في المجتمع
  - من خلال موارد ووسائل إعلام محددة
  - من خلال زيارة الجهات المانحة
- ii. تصنيف الجهات المانحة المحتملة وفرزها

### (1) هرم الجهات المانحة

قبل البدء في تصنيف وتحليل الجهات المانحة المحتملة، من المهم فهم نسبة الهبات بالنسبة لعدد الجهات المانحة، كما هو مبين في هرم الجهات المانحة أدناه. من المهم ملاحظة أن 70% من الهبات والمنح تأتي من 10% من الجهات المانحة، و20% من الهبات والمنح تأتي من 20% من الجهات المانحة، و10% المتبقية من الهبات والمنح تأتي من 70% من الجهات المانحة. تعتبر هذه المعلومات بالغة الأهمية في تركيز جهود جمع التمويل والموارد وإيلاء الأولوية لها عند استهداف الجهات المانحة المحتملة.



## النتيجة:

في نهاية مرحلة البداية يجب تحقيق ما يلي:

- تشكيل فرقة العمل المعنية بجمع التمويل، وتحديد

## فريق الدعم.

- تحديد غايات جمع التمويل والجدول الزمني للحصول عليها بشكل جيد.
- تطوير حالة الدعم.



## توجيهات حالة الدعم

يجب صياغة حالة الدعم بأسلوب سردي يشمل جميع العناصر الأساسية المبينة أعلاه. يجب أن يكون النص موجزاً ومقنعاً، مما يجعله مناسباً للاستخدام في المراحل اللاحقة من عملية جمع التمويل. تعمل هذه الوثيقة على التعريف بهويتنا، وماذا نفعل، ولماذا وكيف نفعل ذلك، والطريقة التي تعمل بها لجنتنا وبلديتنا.

## ب. مرحلة البحث وتحديد مصادر التمويل/ الجهات المانحة

### أ. الهبات مقابل المنح

الهبات	المنح
المساهمات الطوعية بالأموال أو الموارد المقدمة من الأفراد أو الشركات أو المنظمات الأخرى دون توقع الحصول على شيء في المقابل.	يتم صرف الأموال من قبل طرف واحد (غالباً هيئة حكومية، أو شركة، أو مؤسسة، أو صندوق استثماري) إلى متلقي، عادةً (ولكن ليس دائماً) كيان غير ربحي، أو مؤسسة تعليمية، أو شركة، أو فرد.
تأتي عادة من الأفراد أو الشركات أو المؤسسات الخاصة. يمكن أن تكون هذه هدايا لمرة واحدة أو مساهمات متكررة.	تكون المنح المقدمة غالباً من المؤسسات والوكالات الحكومية والشركات، جزءاً من برنامج تمويل مستهدف.
تأتي الهبات في أغلب الأحيان مع قيود أقل ويمكن استخدامها للدعم التشغيلي العام أو لمشاريع محددة، اعتماداً على تفضيلات الجهة المانحة.	تأتي المنح بشروط محددة وتهدف في العادة إلى تمويل مشاريع أو مبادرات معينة. يتوجب على الجهة المتلقية للمنح تقديم خطط وميزانيات وتقارير مفصلة في العادة.
الاستقطاب: يمكن أن يشمل استقطاب الهبات مجموعة متنوعة من الأساليب، بما في ذلك البريد المباشر وحملات جمع التمويل عبر الإنترنت والمناسبات والمناشدات الشخصية.	الطلبات: يتطلب الحصول على المنحة بشكل عام عملية تقديم طلب رسمي، بما في ذلك مقترح يبين أهداف المشروع ومنهجيته وميزانيته والنتائج المتوقعة.
يمكن أن يختلف المبلغ بشكل كبير، من المساهمات الصغيرة لمرة واحدة إلى الالتزامات الكبيرة لسنوات متعددة. يمكن أيضاً أن يختلف الانتظام في المساهمات بشكل كبير.	توفر المنح في الغالب تمويلاً كبيراً يستهدف أغراضاً محددة ولا يُقصد بها عادةً أن تكون مصدراً متكرراً للدخل.

في لبنان، تستفيد العديد من البلديات من الهبات المقدمة من أفراد المجتمع والمغتربين الأثرياء. ولكن بلديات أخرى لديها فرص أقل لتلقي مثل هذه المساهمات.

تعتبر الهبات والمنح أمراً بالغ الأهمية لجمع التمويل للبلديات. توفر الهبات المزيد من المرونة ويمكن أن تنشأ من مجموعة واسعة من المصادر، بينما تكون المنح في العادة أكبر ومرتبطة بمشاريع محددة، وتتطلب عملية منظمة لتقديم الطلبات والإبلاغ.

مراحل المشروع	المبلغ المستهدف	الجدول الزمني (الشهر/السنة)
المرحلة الأولى:		
المرحلة الثانية:		
المرحلة الثالثة:		
المرحلة الرابعة:		
هدف جمع التمويل		

### ج. حالة الدعم

في المرحلة الأولى، من المهم جمع كل المعلومات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للبلدية، وأي تحليل سياقي/بيانات سياقية ذات صلة، والمشروع قبل الانتقال إلى المرحلة التالية. بالنسبة لجمع التمويل، تُجمع هذه المعلومات فيما يعرف بحالة الدعم.

يعد إعداد وتطوير حالة الدعم مسؤولية أساسية لفرقة العمل المعنية بجمع التمويل التابعة للجنة/البلدية. تنخفض فعاليتها في جمع التمويل بشكل ملحوظ دون هذا المورد الأساسي. علاوة على ذلك، يتطلب تطوير حالة الدعم المشاركة والتعاون نشاط مع أعضاء اللجنة والبلدية، ليضمن أن تكون الوثيقة مُحكمة وشاملة وتعكس مهمة اللجنة/البلدية وتأثيرها.

يجب أن تتضمن العناصر الأساسية لحالة الدعم ما يلي:

1. المهمة والرؤية: توضيح غرض اللجنة/البلدية وأهدافها ورؤيتها الطويلة الأمد.
2. الأهداف الإستراتيجية: وصف الأهداف الطويلة الأمد التي توجه جهود البلدية لتعزيز نمو المجتمع وتحسينه، والمصممة خصيصاً لتلبية احتياجاته وتحدياته وفرصه الفريدة.
3. بيان الاحتياجات أو المشكلة: وصف القضايا أو

الاحتياجات المحددة التي تعالجها اللجنة، مما يوفر السياق والأساس المنطقي لأنشطتها.

4. التأثير والإنجازات: تسليط الضوء على النجاحات السابقة للجنة والبلدية والتأثير الملموس الذي أحدثته، وإثبات فعاليتها والتغييرات الإيجابية التي أحدثتها.
5. التمويل: تفصيل حصول اللجنة/البلدية على الموارد المالية ونفقاتها. يجب أن توضح هذه المعلومات الحاجة إلى الهبات والمنح وتقديم دليلاً على الاستخدام المسؤول للأموال والخاضع للمساءلة.
6. الحوكمة: تقديم معلومات عن أعضاء اللجنة/المجلس البلدي والهيكل الداخلي والأدوار والإجراءات التي تضمن المساءلة والشفافية.



حالة الدعم هي وثيقة أساسية تبين بوضوح الأسباب التي تدفع طرفاً معيناً إلى دعم البلدية، وبالتالي تشكل الأساس المنطقي لجميع أنشطة جمع الأموال. وهي بمثابة قاعدة بيانات شاملة تجمع المعلومات بطريقة منهجية لتوفير أدلة ومبررات مقنعة لحاجة البلدية إلى الدعم.



## تشكل مهارات الاتصال وبناء العلاقات بفعالية عناصر أساسية في هذه المرحلة.

### ب. الهدف والجدول الزمني

يجب أن تبدأ فرقة العمل المعنية بجمع التمويل التابعة للجنة بتحديد أهداف جمع التمويل بوضوح، وتحديد المراحل الرئيسية، ووضع جدول زمني دقيق للحصول على الأموال. وفي هذا السياق، يساوي هدف جمع التمويل التكلفة الإجمالية للمشروع الذي يحتاج إلى التمويل، كما هو مبين في مقترح المشروع. يتم تحديد هذا المبلغ ليكون قابلاً للتحقيق بالاستناد إلى تقييم الأهداف/الغايات المدرجة في المقترح، والتأكد من التزامها بمعايير SMART وهي أن تكون محددة، وقابلة للقياس، وممكنة التحقيق، وذات صلة، ومحددة زمنياً.

من الضروري تحديد ما إذا كان الهدف الشامل لجمع التمويل الذي يمثل التكلفة الإجمالية، يمكن تقسيمه إلى غايات فرعية أو أهداف فرعية خاصة بمراحل محددة. تتيح هذه التجزئة بدء مراحل المشروع بمجرد تحقيق الأهداف الفردية لجمع التمويل، مما يلغي الحاجة إلى الانتظار حتى يتم جمع الميزانية بأكملها. ونتيجة لذلك، سيكون لكل هدف من أهداف جمع التمويل جدول زمني متميز خاص به، مما يؤدي إلى عملية أكثر تنظيماً وكفاءة في كل من جمع التمويل وتنفيذ المشروع.

ومن خلال تجزئة الغاية الإجمالية لجمع التمويل إلى هذه الأهداف الخاصة بمراحل محددة، يتم تيسير اتباع نهج أكثر تنظيماً وفعالية لجمع التمويل وتنفيذ المشروع في الوقت المناسب.

يجب أن يتماشى الجدول الزمني لعملية جمع التمويل بعناية مع الجدول الزمني لتنفيذ المشروع.

والوكالات الحكومية. ويعد فهم مصالح هذه الجهات المانحة المحتملة وأنماط العطاء لديها أمراً بالغ الأهمية فيما يخص الاستهداف الفعال.

### مرحلة إعداد الرسالة والمواد:

تتمحور هذه المرحلة حول صياغة رسالة مقنعة تنقل أهداف المشروع وتأثيره (يرد المزيد من التفاصيل في قسم التدريب «كتابة المقترحات»). وتشمل إنشاء مواد ترويجية ومقترحات وعروض مصممة خصيصاً لقطاعات الجهات المانحة المختلفة.

### مرحلة التواصل والاستقطاب:

تنطوي على التواصل مع الجهات المانحة المحتملة عبر قنوات مختلفة مثل البريد المباشر، وحملات البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمناسبات والاجتماعات الشخصية. وتشكل مهارات الاتصال وبناء العلاقات بفعالية عناصر أساسية في هذه المرحلة.

### مرحلة الإشراف وإدارة العلاقات:

بعد جمع التمويل، تصبح إدارة العلاقات مع الجهات المانحة أمراً بالغ الأهمية. تشمل هذه الإدارة الإشعار بتسليم الهبات، وتوفير المستندات بشأن استخدام الأموال، والحفاظ على الاتصال المستمر لتعزيز العلاقات الطويلة الأمد. بالإضافة إلى ذلك، بعض الجهات المانحة لها متطلبات محددة في كثير من الأحيان تتعلق بتسليط الضوء والمراقبة والتقييم. ويتعين على متلقي الهبات الالتزام بهذه المتطلبات، بما في ذلك توفير البيانات عن المستفيدين من المشاريع الممولة.

## أ. مرحلة البداية: تحديد الأهداف والتخطيط

### أ. فريق جمع التمويل

في هذه المرحلة الأولية، تشمل الخطوة الأولى قيام اللجنة بتعيين فرقة العمل المعنية بجمع التمويل لتولي قيادة عملية جمع التمويل. يجب أن يكون أعضاء فرقة العمل على استعداد للتطوع بدعهم خلال المراحل المختلفة للعمل.



في نهاية الوحدة الفرعية الثانية، سيكون/ستكون رئيس/ة البلدية وأعضاء المجلس البلدي وموظو البلدية قد اكتسبوا المهارات الأساسية لتصميم وتنفيذ خطة فعالة ومباشرة لجمع التمويل. يتمكنهم هذه المعرفة من تعبئة الموارد بطريقة فعالة، مما يساهم بشكل كبير في نجاح مشاريعهم التي تخدم المجتمع.

مهمة البلدية وأهدافها. تشمل هذه العملية في العادة تحديد الجهات المانحة المحتملة، وإبلاغ أهداف البلدية واحتياجاتها، وتنظيم الحملات أو المناسبات لجمع التمويل. يمكن أن تتراوح الجهات المانحة هذه بين الأفراد والشركات والمؤسسات والوكالات الحكومية. ولا يتعلق جمع التمويل الفعال بالحصول على الأموال فقط، بل يتعداه أيضاً إلى بناء العلاقات والحفاظ على شبكة من المؤيدين الملتزمين بالقضية. تعتبر هذه العملية ضرورية للبلديات لأنها تمكنها من تنفيذ برامجها وتوسيع نطاق وصولها وإحداث تأثير مستدام في مجال عملها.

### 3. عملية جمع التمويل

تنطوي عملية جمع التمويل للبلديات في العادة على عدة مراحل منهجية، تتسم كل منها بأهمية بالغة لنجاح جهود جمع التمويل. هذه المراحل هي:

#### مرحلة البداية: تحديد الأهداف والتخطيط:

تتطلب هذه المرحلة الأولية تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق لجمع التمويل، ووضع خطة تتماشى مع أهداف المشروع وجدوله الزمني. يتضمن ذلك أيضاً التحقق من الجاهزية الداخلية وتجميع المعلومات الداخلية اللازمة لأنشطة جمع التمويل.

#### مرحلة البحث وتحديد مصادر التمويل / الجهات المانحة:

تشمل هذه المرحلة تحديد الجهات المانحة المحتملة، والتي يمكن أن تضم الأفراد والشركات والمؤسسات

## 1. مسار جمع التمويل بفعالية

تبدأ مهمة جمع التمويل بفعالية بعد إنشاء اللجنة داخل البلدية وصياغة أهداف واضحة للمشاريع المستهدفة. يتطلب ذلك تصميم وتنفيذ خطة محكمة لجمع التمويل.

من الأمور الحيوية لنجاح حملات جمع التمويل وجود لجنة تضم أعضاء متميزين، لها أهداف محددة وواضحة، وإطار تنظيمي محكم، حيث يتمتع أعضاؤها بالمصداقية والخبرة.

يسهل فهم اللجنة لاحتياجات المجتمع والمشاريع ذات الصلة، بالإضافة إلى خبرتهم المهنية، وضع استراتيجيات فعالة لجمع التمويل. تشمل هذه الاستراتيجيات التواصل المباشر مع الجهات المانحة، وتنظيم الفعاليات، والاستفادة من الوسائط الرقمية لتعزيز المشاركة والتأثير

إن مصداقية أعضاء اللجنة تزيد من أهمية جهود جمع التمويل والثقة بها، مما يفتح الباب أمام فرص تمويل جديدة وشراكات استراتيجية. كما تعزز شبكاتهم الواسعة وسمعتهم القوية قدرة اللجنة على تأمين الموارد اللازمة بنجاح.

تشكل مقترحات المشاريع، التي تسلط الضوء على احتياجات المجتمع، الأساس الرئيسي لجميع جهود جمع التمويل، وتقدم تفصيلاً مقنعاً للجهات المانحة عن الأثر الفعلي لتبرعاتها لجمع التمويل

وفي جوهر الأمر، يضع النهج الاستراتيجي الذي تتبعه اللجنة، مقروناً بمقترحات المشاريع المؤثرة، أساساً متيناً لجمع التمويل بنجاح. ويساهم هذا النهج ليس فقط في تأمين التمويل للمشاريع الحالية، بل يوفر أيضاً إطاراً للمبادرات المستقبلية، مما يضمن استمرارية قدرة اللجنة على خدمة مجتمعها بفعالية.

## 2. مقدمة في جمع التمويل

يعتبر جمع التمويل أمراً بالغ الأهمية ينطوي على جمع الدعم المالي من مصادر مختلفة للمساعدة في تحقيق



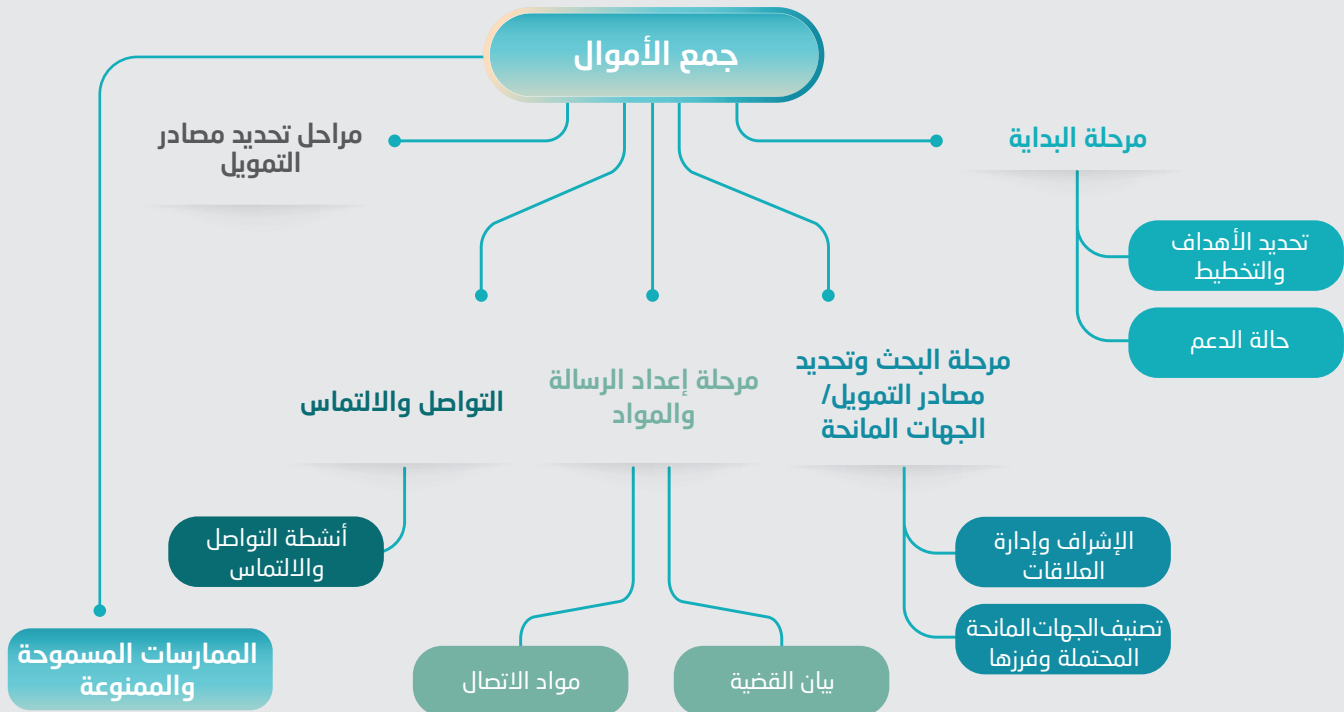
## نبذة الوحدة الفرعية الثانية



في نهاية الوحدة الفرعية الثانية، سيكون/ستكون رئيس/ة البلدية وأعضاء المجلس البلدي وموظو البلدية قد اكتسبوا المهارات الأساسية لتصميم وتنفيذ خطة فعالة ومباشرة لجمع التمويل. ستمكنهم هذه المعرفة من تعبئة الموارد بطريقة فعالة، مما يساهم بشكل كبير في نجاح مشاريعهم التي تخدم المجتمع.

تشرح هذه الوحدة الفرعية عملية جمع التمويل الأساسية المطلوبة للبلديات لتأمين الأموال لمشاريعها بعيداً عن المصادر التقليدية، مثل الصندوق البلدي المستقل أو المجموعات المحلية. تحتاج البلديات إلى تنويع مصادر تمويلها من خلال الاستفادة من ثروة المجتمع عن طريق الهبات الفردية والسعي للحصول على المنح من الوكالات المانحة. تم تصميم هذه الوحدة الفرعية لتزويدهم بالأدوات والاستراتيجيات اللازمة لجمع التمويل لمختلف أنواع المشاريع البلدية.

## هيكل الوحدة الفرعية الثانية





# الوحدة الفرعية الثانية

## بناء قدرات أعضاء البلديات وموظفيها في مجال جمع التمويل

## الممارسات المسموحة والممنوعة

فيما يلي قائمة سريعة ببعض الممارسات المسموحة والممنوعة عندما يتعلق الأمر بتشكيل اللجنة:

الممارسات المسموحة	الممارسات الممنوعة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إقامة شراكة مع منظمة غير حكومية للتغلب على القيود القانونية والاستفادة من خبراتها في إدارة أموال الجهات المانحة بفعالية.</li> <li>■ وضع سياسات وإجراءات واضحة للإدارة المالية والإدارية لضمان الشفافية والنزاهة والمساءلة في تنفيذ المشروع.</li> <li>■ اختيار أعضاء اللجنة بعناية: اختيار الأعضاء بالاستناد إلى مهاراتهم وخبراتهم والتزامهم والجدارة بالثقة، مما يضمن وجود فريق متماسك وفعال.</li> <li>■ توفير التدريب على كتابة المقترحات، وجمع التمويل، ووضع خريطة الثروة المجتمعية لتزويد أعضاء اللجنة بالمهارات والمعرفة اللازمة لتعبئة الموارد بطريقة فعالة.</li> <li>■ وضع مؤشرات أداء واضحة ومراقبة تقدم اللجنة وتأثيرها بانتظام. تتبع الإنجازات وتحديد مجالات التحسين.</li> <li>■ استقطاب التعليقات بانتظام من المجتمع وتكييف المشاريع وفقاً لذلك.</li> <li>■ الاحتفال بالنجاحات والإنجازات للحفاظ على التحفيز ومشاركة المجتمع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إهمال الاجتماعات والتنسيق: عدم ترتيب الاجتماعات والتنسيق بانتظام يؤخر سير العمل ويقلل من فعالية اللجنة.</li> <li>■ الامتناع عن تبادل التقارير المتعلقة بالتقدم والهيئات المتلقاة: يمكن لتجنب الشفافية من خلال حجب التقارير المتعلقة بالتقدم وإبصالات الهيئات أن يخلق شعوراً بعدم الثقة داخل اللجنة ومع أصحاب المصلحة.</li> <li>■ مراجعة التقارير المالية باستخفاف: قد تؤدي المراجعة السطحية للتقارير المالية إلى الإضرار بالرقابة الداخلية والمساءلة.</li> <li>■ الاختصار في تنفيذ القواعد والأنظمة: الاختصار في تنفيذ القواعد والأنظمة يقوض مصداقية اللجنة وفعاليتها.</li> <li>■ التوقف عن الاستثمار في تعزيز قدرات أعضاء اللجنة.</li> <li>■ العمل في دوائر مغلقة، وبناء شراكات مع منظمات ومبادرات محلية أخرى.</li> <li>■ نسيان الأهداف الطويلة الأمد، وضمان مساهمة المشاريع في رؤية التنمية المستدامة.</li> <li>■ اختيار أعضاء اللجنة على أساس الانتماءات السياسية أو العلاقات الشخصية. إعطاء الأولوية للمهارات والخبرة والالتزام بالتنمية المجتمعية.</li> <li>■ تقديم التقارير المالية في أشكال معقدة أو لا يمكن الوصول إليها. ضمان أن تكون التقارير واضحة وموجزة ومتاحة بسهولة لجميع أصحاب المصلحة.</li> <li>■ الإخلال بالمعايير الأخلاقية أو إجراءات الشراء لتسريع تنفيذ المشروع. هذا يقوض المصداقية ويمكن أن يؤدي إلى تداعيات قانونية.</li> </ul>

## تشمل التدريبات الأساسية ما يلي:

**التدريب على جمع التمويل:** الهدف من التدريب على جمع التمويل هو تزويد أعضاء اللجنة بالمعرفة والمهارات والتقنيات اللازمة لجمع التمويل بشكل فعال من أجل تلبية احتياجات المجتمع. تقدم الوحدة الفرعية الثالثة من هذه الوثيقة مزيداً من التفاصيل عن التدريب على جمع التمويل.

**تحديد خريطة الثروة المجتمعية:** يهدف التدريب إلى تزويد المشاركين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحديد خريطة الثروة المجتمعية بشكل فعال. يشمل ذلك إنشاء

قاعدة بيانات تضم أفراداً وشركات خاصة داخل المجتمع وفي الاغتراب، ممن يمتلكون القدرة على التبرع بالأموال لتلبية احتياجات المجتمع.. فهم يملكون حافزاً للاستثمار في المبادرات التي من شأنها أن تجلب عوائد إيجابية لهم ولأسرهم المقيمة في تلك المجتمعات.

**التدريب على كتابة المقترحات:** يهدف التدريب على كتابة المقترحات إلى تزويد أعضاء اللجنة بالمعرفة والمهارات اللازمة لإعداد مقترحات ناجحة تلي احتياجات مجتمعهم وتحقق أهدافهم. تقدم الوحدة الفرعية الثانية من هذه الوثيقة تفاصيل إضافية عن التدريب على كتابة المقترحات.



### توجيهات

#### لوضع خريطة الثروة المجتمعية

يجب أن يكون إنشاء قاعدة بيانات عن الثروة المجتمعية المهمة الأولى للجنة حيث أن أفراد المجتمع من ذوي الإمكانات المالية هم الأهداف الأساسية لتعبئة الموارد.

## هـ. بداية تنفيذ تعبئة الموارد:

لتحقيق هدف اللجنة المتمثل في تعبئة الموارد من خلال كتابة المقترحات وجمع التمويل. ويتم تناول هذه الجوانب في الوحدة الفرعية الثانية والوحدة الفرعية الثالثة من نموذج التدريب هذا.

بعد تشكيل اللجنة، واختيار أعضائها وتحديد شروط وأحكام عملها من خلال مذكرة تفاهم، بالإضافة إلى بناء قدرات أعضائها، حان الوقت الآن لبدء العمل الفعلي



### توجيهات

#### بدء التنفيذ وفعالية اللجنة الفعالة

عقد اجتماعات منتظمة: الاجتماعات المنتظمة مهمة لمناقشة التقدم والتحديات والخطوات التالية وتبادل المستجدات ومعالجة المشاكل الناشئة على الفور.

تعزيز التواصل المفتوح: يخلق التواصل المفتوح بيئة من الشفافية والثقة والتعاون، مما يشجع الجميع على التعبير بحرية عن الأفكار والمخاوف والتعليقات.

إنشاء آليات بناءة لحل النزاعات: الآليات البناءة لحل النزاعات تتوقع النزاعات وتعالجها بشفافية واحترام، مع التركيز على إيجاد الحلول بدلاً من التركيز على الاختلافات.

تشجيع التعلم المستمر وفرص التطور يعزز المهارات والمعرفة.

إنشاء آلية للتعليقات من خلال استقطاب المساهمات من الأعضاء وأصحاب المصلحة والمستفيدين، وتحديد مجالات التحسين، وإظهار الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة.



### ملاحظة هامة

لضمان الدقة القانونية والامتثال،  
يُنصح بإشراك مستشارة/ قانوني/ة أثناء عملية  
صياغة مذكرة التفاهم بين البلدية والمنظمات  
غير الحكومية المحلية، وكذلك في إنشاء لجنة  
مجتمعية تابعة للبلدية. يمكن للمستشارة/  
القانوني/ة تقديم آراء قيمة بشأن المتطلبات  
التنظيمية والمخاطر القانونية المحتملة  
وأفضل الممارسات، مما يساعد على إنشاء  
اتفاقيات وهياكل قوية تحمي مصالح جميع  
الأطراف المعنية.

■ وجود العناصر التأسيسية مثل منظمة غير  
حكومية محلية ذات سمعة جيدة والوصول إلى  
الخبرة المحلية اللازمة يزيد من إثراء الملامح  
الأساسية للبلديات التي تختار تشكيل لجان  
الشراكة البلدية/المجتمعية.

■ قدرة الحكومة المحلية وقيادتها: تفتخر  
البلدية بقدرة وقيادة حكومية محلية قوية  
تتميز بالرغبة في التعاون والابتكار وتمكين  
المجتمعات المحلية. يظهر المسؤولون البلديون  
انفتاحاً على الأفكار الجديدة، واستعدادهم  
لتجربة نماذج بديلة للحكم، واتباع نهج  
استباقي في التصدي للتحديات المعقدة من  
خلال الشراكات مع مختلف أصحاب المصلحة.

### iii. بناء القدرات

قبل البدء في عملية تعبئة الموارد، من المهم جداً  
تنمية قدرات أعضاء اللجنة (بغض النظر عن نوع  
اللجنة). يعد بناء القدرات هذا ضرورياً لتزويد  
الأعضاء بالمهارات والمعرفة اللازمة لجذب أموال  
الجهات المانحة بطريقة فعالة. يجب أن يتعلموا  
كيفية إعداد مقترحات مقنعة وعرض أفكارهم  
على الجهات المانحة لتأمين الأموال اللازمة لتلبية  
احتياجات المجتمع.

الحكومية أو احتياجات المجتمع. تتطلب  
إدارة تضارب المصالح هذا التواصل  
المفتوح والتفاوض والتسوية بين جميع  
أصحاب المصلحة.

■ تضائل ثقة المجتمع في المنظمات غير  
الحكومية: يمكن أن تؤدي النظرة السلبية  
إلى المنظمات غير الحكومية داخل المجتمع  
إلى تآكل الثقة وضعف قدرتها على جذب  
الدعم للمبادرات التعاونية. قد يتردد أفراد  
المجتمع في المشاركة في المشاريع أو  
المساهمة بالموارد إذا كانوا يشككون في  
نزاهة أو فعالية المنظمة غير الحكومية، مما  
يؤدي إلى انخفاض مشاركة المجتمع ودعمه.

■ المساءلة أمام الجهات المانحة: يتعين على  
اللجنة الالتزام بمتطلبات الإبلاغ إلى الجهات  
المانحة وإظهار استخدام الأموال بطريقة  
مسؤولة، مما يتطلب وجود ضوابط داخلية  
قوية واتصالات شفافة. ومن ثم، هناك حاجة  
إلى توضيح السياسات والإجراءات التي  
تنظم الإدارة المالية.

### (4) الملامح الأساسية للبلديات التي اختارت تشكيل لجنة الشراكة البلدية/ المجتمعية

■ حجم المجتمع الكبير: يمكن أن تختلف  
البلديات التي تختار تشكيل مثل هذه اللجان  
من حيث الحجم ولكنها تميل في كثير من  
الأحيان إلى أن تكون بلديات متوسطة إلى  
كبيرة الحجم واتحاد بلديات ذات عدد كبير  
من السكان.

■ الالتزام بالمشاركة والشمولية: تلتزم  
هذه البلديات بتعزيز مشاركة المواطنين  
والشمولية والشفافية في عمليات صنع  
القرار. هم ينظرون إلى تشكيل لجان الشراكة  
كوسيلة لإشراك أفراد المجتمع ومنظمات  
المجتمع المدني وأصحاب المصلحة الآخرين  
بشكل فعال في تشكيل السياسات والبرامج  
والمشاريع التي تؤثر على حياتهم.



### ملاحظة هامة

على الرغم من أن عملية الشراء هي مسؤولية المنظمة غير الحكومية، يجب أن تكون الموافقة النهائية على عمليات الشراء واختيار الموردين، على أساس القيمة الأفضل، جهداً تعاونياً يشارك فيه أعضاء اللجنة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشارك/تشارك رئيس/ة اللجنة في هذه العملية لضمان سلامة الرقابة واتخاذ القرارات.

- **التوثيق وحفظ السجلات:** متطلبات توثيق عمليات الشراء، بما في ذلك إعداد خطط الشراء، ووثائق المناقصات، ومعايير التقييم، وحفظ السجلات لجميع أنشطة الشراء.
- **الامتثال للأنظمة:** الامتثال للقوانين والأنظمة والسياسات ذات الصلة التي تحكم عمليات الشراء، بما في ذلك الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية والبيئية.

### (2) سياسة الشراء

يجب أن تتضمن سياسة الشراء في العادة العناصر التالية:

- **الأهداف والنطاق:** أهداف محددة بوضوح لسياسة الشراء ونطاقها.
- **السلطة والمسؤولية:** تعيين السلطة المسؤولة عن قرارات الشراء، مثل موظف/ة أو لجنة الشراء، وشرح أدوارهم ومسؤولياتهم.
- **أساليب الشراء:** تحديد الأساليب التي سيتم استخدامها في الشراء، مثل المناقصات التنافسية، أو طلب المقترحات، أو التفاوض المباشر، بالاستناد إلى قيمة الشراء وطبيعته.
- **الشفافية والإنصاف:** ضمان الشفافية والإنصاف والاستقلالية في عملية الشراء لتعزيز المنافسة ومنع المحسوبية والفساد.



### مذكرة تفاهم بين البلدية والمنظمة غير الحكومية

#### توجيهات

يجب وضع السياسات من خلال نهج تشاركي يشمل جميع أعضاء اللجنة. يجب إدراج السياسات والإجراءات كجزء من مقترح طلبات التمويل. بمجرد الانتهاء من وضع السياسات في صيغتها النهائية، يجب الموافقة عليها رسمياً وتوقيعها من قبل جميع أعضاء اللجنة، مما يدل على إقرارهم والتزامهم بالتنفيذ.

السلطة هذه على عمليات صنع القرارات وتخصيص الموارد، مما قد يؤدي إلى تهميش أصوات معينة داخل المجتمع.

- **تضارب المصالح:** قد تكون هناك حالات تتعارض فيها مصالح البلدية مع مصالح المنظمة غير الحكومية أو المجتمع. على سبيل المثال، قد تعطي البلدية الأولوية لبعض المشاريع التنموية على غيرها، الأمر الذي قد لا يتوافق مع أولويات المنظمة غير

### (3) المخاطر المرتبطة بتشكيل لجنة الشراكة البلدية/المجتمعية

- **اختلال موازين القوى:** يمكن أن يؤدي التعاون بين المنظمات غير الحكومية والبلديات وأفراد المجتمع في بعض الأحيان إلى اختلال توازن القوى. قد تتمتع البلدية، باعتبارها كياناً حكومياً، بمزيد من السلطة والنفوذ مقارنة بالمنظمات غير الحكومية أو أفراد المجتمع. يمكن أن تؤثر ديناميكية



■ يجب أن يحتوي الحساب فقط على الأموال الواردة إلى اللجنة، ولا يسمح بأي تحويلات أو سحبات شخصية أخرى لأي من أعضاء اللجنة.

■ تضاف جميع هذه الأنظمة إلى سياسة الإدارة النقدية كما هو مفصل في القسم ب.

#### ii. وضع سياسات اللجنة وإجراءاتها

يتسم توفر سياسات وإجراءات واضحة للإدارة المالية والإدارية بأهمية بالغة بالنسبة للجنة. تضمن هذه المبادئ التوجيهية تطبيق أفضل الممارسات، وتوفر الشفافية والنزاهة، وتساعد في كسب ثقة الجهات المانحة. كما تضمن السياسات الواضحة الإدارة السليمة للموارد المالية وتضمن استخدام الأموال بشفافية لغرض تنفيذ المشاريع التي يحتاجها المجتمع. وتشمل المبادئ التوجيهية والسياسات الرئيسية التي ينبغي وضعها ما يلي:

#### (1) سياسة إدارة النقد

تشمل سياسة إدارة النقد عادةً مبادئ توجيهية وإجراءات للتعامل مع النقد وصرفه والمحاسبة النقدية (في المصرف أو المصروفات الثرية) داخل اللجنة. فيما يلي بعض العناصر الشائعة التي قد تتضمنها سياسة إدارة النقد:

■ إجراءات الإيصالات النقدية: يبين هذا القسم كيفية تسلم النقد وتسجيله وإيداعه. وقد يتضمن تفاصيل حول من يحق له التعامل مع النقد، وكيفية إصدار الإيصالات، وتواتر المبالغ النقدية المودعة.

■ إجراءات المصروفات النقدية: يغطي هذا الجزء كيفية سداد المدفوعات النقدية، بما في ذلك عملية الموافقة على النفقات، والمستندات المطلوبة للدفع، وطرق الدفع (مثل الشيكات والتحويلات الإلكترونية).

■ إدارة المصروفات الثرية: إذا كانت اللجنة تحتفظ بصندوق المصروفات الثرية للنفقات الصغيرة والطارئة، ستحدد السياسة

بالتفصيل كيفية إدارة هذا الصندوق، بما في ذلك إجراءات تغذيته والوثائق المطلوبة لعمليات السحب.

■ إدارة الحسابات المصرفية: يبين هذا القسم كيفية فتح الحسابات المصرفية والحفاظ عليها ومطابقتها. وقد تشمل إجراءات تتعلق بالأعضاء المعتمد توقيعهم لدى المصارف، وبيانات المطابقة المصرفية، والتعامل مع الرسوم المصرفية.

■ الرقابة الداخلية: يجب أن تتضمن السياسة تدابير لحماية الأصول النقدية، مثل الفصل بين الواجبات، والأذونات المزدوجة للمعاملات، وعمليات التدقيق أو المراجعة المنتظمة للأنشطة المتصلة بالنقد.

■ الإبلاغ وحفظ السجلات: يجب تحديد إجراءات الاحتفاظ بسجلات دقيقة للمعاملات النقدية، بما في ذلك شكل التقارير المالية وتواترها. وقد يشمل ذلك متطلبات لتوثيق الإيصالات النقدية والمصروفات والمطابقات.



#### ملاحظة هامة

أثناء صياغة إجراء الإدارة النقدية، من المهم للغاية دمج الرقابة والموافقة من البلدية (ممثلة برئيس/ة اللجنة) قبل الإذن بأي تحويلات مصرفية، أو إصدار الشيكات، أو تسديد المدفوعات. بدون هذه الموافقة، يجب اعتبار المدفوعات غير مصرّح بها. على الرغم من أن المنظمة غير الحكومية مسؤولة عن الإدارة المالية حيث يتم تسلم الأموال في حسابها المصرفي، يبقى الإشراف والموافقة من رئيس/ة اللجنة/رئيس/ة البلدية قبل أي دفع أو تحويل ضروريين لضمان الرقابة والإشراف المناسبين على الأموال التي يتم إنفاقها.

حيث يشكل تقييم السيرة الذاتية وهيكـل الفريق جزءاً من معايير تقييم المقترح في معظم الأوقات.

وتبعاً لذلك، يجب أن يملك أعضاء اللجنة المهارات المطلوبة لتنفيذ المهمة. على سبيل المثال، يجب أن يكون/ تكون مديرة المشروع خبيراً/خبيرة في المشروع الذي

سيتم تنفيذه أو المشروع الذي نقوم بإعداد مقترح له. يجب أن يتمتع/تتمتع المحاسب/ة وأمين/ة الصندوق بخلفية في المحاسبة، ويجب أن يتمتع/تتمتع مسؤول/ة العلاقات العامة بمهارات الاتصال واللغة الإنجليزية، فيما يجب أن يتمتع العضو الخبير في تكنولوجيا المعلومات بمهارات الكمبيوتر، وما إلى ذلك.



## توجيهات

### بشأن اختيار أعضاء المجتمع المشاركين في اللجنة

**التنوع ومشاركة المجتمع:** البحث عن ممثلي المجتمع من خلفيات ديموغرافية متنوعة، ولديهم تاريخ من المشاركة النشطة في المجتمع، ويظهرون التزاماً حقيقياً برفاهيته وتنميته، ويعطون الأولوية لمشاركة الشباب والنساء.

**الخبرة ومهارات الاتصال:** اختيار الأفراد ذوي الخبرات المتنوعة ذات الصلة بأهداف الشراكة، مثل تنظيم المجتمع، والمناصرة، وإدارة المشاريع، ومهارات الاتصال الفعالة للتعبير عن احتياجات المجتمع وقضاياه، والتعاون مع أصحاب المصلحة، وتيسير الحوار.

**المساءلة والشفافية والنزاهة:** اختيار الأعضاء الذين يقدرون الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي، لضمان أن تكون القرارات المتخذة ضمن الشراكة عادلة ومنصفة وتحقق مصلحة المجتمع على أفضل وجه. يجب عليهم إظهار النزاهة والصدق والالتزام بالعمل التعاوني.

**المبادرة والالتزام:** التأكد من أن الأعضاء مبادرون وملتزمون ومستعدون لتخصيص الوقت الكافي للاضطلاع بمسؤولياتهم في اللجنة.

**الثقة والتعاون:** اختيار أفراد معروفين وموثوقين من قبل المجتمع والبلدية والمنظمة غير الحكومية، وليس لديهم تضارب في المصالح، والقادرين على العمل التعاوني. يجب اختيار الأعضاء من خلال التوافق بين الطرفين لتعزيز العمل الجماعي والتماسك داخل اللجنة، وهو أمر ضروري لتعبئة الموارد بنجاح.

## د. إنشاء البنية المؤسسية

يشمل إنشاء البنية المؤسسية للجنة وضع إطار يضم السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية التي تحكم عملياته. وتنطوي هذه العملية أيضاً على تطوير قدرة أعضاء اللجنة على التنفيذ الفعّال للسياسات والإجراءات المتفق عليها وتحقيق الهدف الأساسي للجنة، وهو تعبئة الموارد لتلبية احتياجات المجتمع.

أ. فتح حساب مصرفي بالدولارات «الجديدة»

■ في ظل الأزمة المصرفية الحالية في لبنان، أصبح إيداع وسحب الأموال من المصارف ميسراً فقط من خلال حساب مصرفي مفتوح حديثاً بالدولار الأميركي. لذلك، يتم تكليف المنظمة غير الحكومية، في بداية التعاون

ومباشرة بعد توقيع مذكرة التفاهم، بفتح حساب مصرفي بالدولارات «الجديدة» في مصرف محلي حسن السمعة.

■ يجب أن يشمل الموقعون على هذا الحساب الرئيس/ة وأمين/ة الصندوق ونائب/ة الرئيس في المنظمة غير الحكومية، وفقاً لمذكرة التفاهم الموقعة، والتي يمكن استخدامها كوثيقة داعمة لفتح الحساب المصرفي.

■ يجب أن يحمل الحساب المصرفي توقيع اثنين على الأقل من بين الأفراد الثلاثة المصرح لهم بسحب الأموال.

■ يجب أن تتم مطابقة الحساب شهرياً، مع رفع تقارير المطابقة إلى اللجنة للمراجعة والمعلومات.

#### ■ الاتفاقيات الناشئة عن مذكرة التفاهم: تنص

على أن تطور المشروع قد يؤدي إلى توقيع عقود واتفاقيات بين البلدية/اتحاد البلديات وأطراف ثالثة، مع أحكام بشأن إعداد هذه الاتفاقيات والحصول على الموافقات اللازمة.

#### ■ شرط القوة القاهرة: تعالج الظروف غير

المتوقعة التي قد تمنع أي طرف من الوفاء بالتزاماته، وتبين الإجراءات المتعلقة بإخطار الطرف الآخر وإعفاء الطرف المتضرر من التزاماته أثناء حدث القوة القاهرة.

#### ■ الحوكمة الرشيدة والشفافية: يشمل مبادئ

توجيهية لأفضل الممارسات والرقابة الداخلية فيما يتعلق بالإدارة المالية والشراء، مما يضمن

الشفافية والمساءلة في تنفيذ المشروع.

#### ■ التصرف في التمويل في حالة عدم التنفيذ:

يوضح ما يحدث للأموال المتبقية إذا لم يتم تنفيذ المشروع، مثل تحويلها إلى منظمات معينة مثل الصليب الأحمر اللبناني.

#### ■ المدة: تحدد مدة مذكرة التفاهم ومدتها

الأولية وما إذا كانت قابلة للتجديد، وذلك بموافقة خطية متبادلة في العادة.

#### ■ الموافقة والتوقيع: تفصل تاريخ الصياغة

وعدد النسخ الأصلية، وسطور التوقيع لممثلي الطرفين بما يدل على قبولهما لأحكام مذكرة التفاهم.



### توجيهات مذكرة تفاهم بين البلدية والمنظمة غير الحكومية

عادةً ما يتم تضمين الوثائق الطويلة، مثل نطاق عمل اللجنة، والقواعد والأنظمة المفصلة، وأدوار ومسؤوليات أعضاء اللجنة، كمرفقات لوثيقة مذكرة التفاهم الأولية.

يجب توقيع مذكرة التفاهم بعد حصول توافق بين كل من البلدية والمنظمة غير الحكومية.

يجب أن يتم توقيع مذكرة التفاهم من قبل الممثلين الرسميين لكلا الطرفين، والمنظمة غير الحكومية، والبلدية.

يُنصح بالاستعانة بمستشار/ة قانوني/ة لصياغة مذكرة التفاهم.



#### ملاحظة هامة

يتطوع أعضاء اللجنة بوقتهم وجهودهم دون مقابل. ولكن، لتحسين احتمالات نجاح المشروع وغياب تضارب المصالح، يجب النظر في دفع مبلغ شهري إلى مدير/ة المشروع كحافز للمتابعة المخصصة لتنفيذ المشروع. إن الالتزام الكامل لمدير/ة المشروع أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح. بالإضافة إلى ذلك، يعد السجل الناجح أمراً ضرورياً لكسب ثقة الجهات المانحة وتأمين التمويل المستقبلي. ولذلك، من المستحسن إدراج المبالغ المدفوعة إلى مدير/ة المشروع كجزء من تكاليف المشروع.

#### ج. اختيار أعضاء اللجنة

بعد توقيع مذكرة التفاهم، تتركز المهمة الأولى للشركاء (البلدية والمنظمة غير الحكومية) على اختيار أعضاء اللجنة. يجب أن تتألف اللجنة من سبعة أعضاء على الأقل يشغلون المناصب الدنيا كما هو مفصل أعلاه. يمكن لأعضاء إضافيين الانضمام إلى اللجنة من أجل أداء دور داعم في أي مهمة مطلوبة. إن هذه المهمة أساسية لنجاح المبادرة للأسباب التالية:

1. الأعضاء هم من سيقومون بالعمل الجاد.
2. يتم تقديم سيرهم الذاتية أثناء إعداد المقترح، ولذلك فإن خبرتهم وخلفيتهم أساسية لنجاح المقترحات،



## أدوار أعضاء اللجنة ومسؤولياتهم

تتألف اللجنة الفعالة من ممثلين عن البلدية والمنظمة غير الحكومية المحلية والمجتمع المحلي، وخاصة من مجموعات النساء والشباب.

يجب أن يضمن نطاق عمل أعضاء اللجنة عدم تداخل المهام بغية تعزيز المساءلة وتجنب الغموض. يمكن مراجعة نطاق عمل الأعضاء بانتظام لضمان بقائه مرتبطاً بأهداف اللجنة ومتماشياً معها.

### iii. إعداد مذكرة التفاهم وتوقيعها

بعد التوصل إلى اتفاق حول نطاق عمل اللجنة وتحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة لأعضائها، تتمثل الخطوة الأساسية التالية في إعداد مسودة لمذكرة التفاهم.

تحدد مذكرة التفاهم أحكام وشروط التعاون بين البلدية والمنظمة غير الحكومية للعمل معاً لتحقيق هدف تعبئة الموارد من أجل تلبية احتياجات المجتمع.

فيما يلي ملخص للأقسام الرئيسية لمذكرة التفاهم:

■ **الأطراف:** تشمل مذكرة التفاهم البلدية/اتحاد البلديات ومنظمة غير حكومية، ممثلين بمسؤوليهم، لإسناد الأدوار والمسؤوليات والالتزامات.

■ **المقدمة:** تصف طبيعة الأطراف المعنية، وتسלט الضوء على السلطة القانونية للبلدية وخبرة المنظمة غير الحكومية في إدارة جمع التمويل.

■ **الغرض والأهداف:** توضح غرض التعاون بين البلدية/اتحاد البلديات والمنظمة غير الحكومية. وتحدد الأهداف والغايات المحددة التي ترمي الأطراف إلى تحقيقها من خلال تعاونها.

■ **نطاق العمل:** يفضّل نطاق العمل لكل طرف معني، بما في ذلك مسؤولياتهم ومهامهم والنتائج المطلوبة. يضمن الوضوح فيما

يتعلق بتقسيم العمل لتجنب سوء الفهم أو الازدواجية في الواجبات.

■ **مراحل التنفيذ:** يبين هذا القسم خطوات تنفيذ المشروع، بما في ذلك تشكيل اللجنة، وكتابة مقترحات المشاريع، وبناء شبكات التواصل مع الجهات المانحة للتمويل، وضمان الشفافية والإدارة السليمة للمشروع.

■ **تشكيل اللجنة:** يتفق الطرفان على تشكيل لجنة لتعبئة الموارد المجتمعية تضم أعضاء من البلدية والمجتمع المحلي والمنظمة غير الحكومية.

■ **التزامات المنظمة غير الحكومية:** تلتزم المنظمة غير الحكومية بفتح حساب مصرفي مخصص للمشروع، وإدارة التمويل بشفافية، وتعيين ممثلين لها في اللجنة.

■ **التزامات البلدية/اتحاد البلديات:** تتعهد البلدية بتقديم المرافق اللازمة، الحصول على الموافقات الإدارية، وتعيين الممثلين والتأكد من الامتثال القانوني، ومراقبة نفقات المشروع.

■ **آلية حل النزاعات:** تحدد كيفية حل النزاعات المتعلقة بتفسير مذكرة التفاهم أو ملاحقتها بوضوح، مع التركيز على الحل الودي والتشاور بين الطرفين.

■ **إجراءات التعديل والتغيير:** تحدد إجراءات تعديل مذكرة التفاهم أو تغييرها من خلال الاتفاق المتبادل، لضمان المرونة لاستيعاب التغييرات بالاستناد إلى تطور المشروع وتقديمه.

- فحص المعاملات المالية ومراجعتها.
- الاحتفاظ بنسخ من كشوف الحسابات المصرفية.
- التأكد من دفع كافة الفواتير والمستحقات.
- الحفاظ على سرية المعلومات المالية، وضمان شفافية وسلامة المعاملات المحاسبية.
- مراقبة تطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة.
- الإشراف على عملية جمع أموال التبرعات.
- التأكد من مشروعية طرق جمع التمويل.

#### المحاسب/ة

- لتجنب تضارب المصالح، يجب تعيين هذا الشخص من قبل البلدية، إذ يتمثل دوره في الإشراف على الإدارة المالية للمشروع الذي تنفذه المنظمة غير الحكومية.

- تشمل المهام على سبيل المثال لا الحصر:

- التدقيق في التقارير المالية، مثل حسابات الأرباح والخسائر وتقارير الجهات المانحة.
- توثيق المشاريع وحفظ التقارير الخاصة بالنفقات والودائع.
- التأكد من تقديم التقارير المالية لأعضاء اللجنة.
- نشر تقرير دوري يتضمن لائحة مفصلة بأسماء الجهات المانحة لضمان الشفافية.
- ضمان الاستدامة المالية من خلال مراقبة التدفق النقدي ومراجعة وتدقيق الأداء المالي على مدار العام، واتخاذ الإجراءات المناسبة حسب الاقتضاء.
- التأكد من موافقة البلدية ممثلة برئيسها/برئيستها على التقارير المالية.

#### أمين/ة السر

- تشمل المهام على سبيل المثال لا الحصر:

- توثيق الاجتماعات وإعداد المحاضر بما في ذلك المناقشات والمداولات والقرارات.
- حفظ سجلات الاجتماعات والقرارات المتخذة وتنظيمها.
- تلقي المراسلات الواردة وعرضها على

- الرئيس، ومن ثم صياغة الردود وإرسالها بعد التشاور مع اللجنة وموافقتها؛ وتوجيه دعوات الاجتماعات وإخطار الأطراف ذات الصلة بإجراءات فريق العمل.
- يعد إتقان اللغة الإنجليزية أمراً ضرورياً للتواصل الكتابي والشفوي الفعال مع المغتربين.

#### مسؤول/ة العلاقات العامة/الاتصالات

- تشمل المهام على سبيل المثال لا الحصر:

- التواصل مع الجهات المانحة وفق الخطة المتفق عليها والتي وضعتها اللجنة.
- إدارة وتنظيم المؤتمرات والاجتماعات بين البلدية والمنظمة غير الحكومية والجهات المانحة.
- تتبع استقطاب التمويل من الجهات المانحة وطلبات تقديم المقترحات.
- يعد إتقان اللغة الإنجليزية، كتابةً وتحديثاً، ضرورياً لهذا الدور من أجل التواصل الفعال مع المغتربين.

#### موظف/ة تكنولوجيا المعلومات (IT).

- تشمل المهام على سبيل المثال لا الحصر:

- إدارة المعلومات الحاسوبية.
- إدارة الاجتماعات الافتراضية.
- تسجيل البيانات والمعاملات ذات الصلة بالمشروع على الكمبيوتر.
- الحفاظ على البيانات ذات الصلة بالجهات المانحة، وضمان تحديثها بشكل دوري، والحفاظ على حمايتها.
- إدارة منصات وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على تحديثات منتظمة عن تمويل المشروع وتنفيذه.
- نشر المعلومات والتقارير المالية المتعلقة بتقديم المشروع والجهات المانحة والمبالغ المتبرع بها (ضمان السرية بناءً على طلب كل جهة مانحة) على منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمغتربين.



## توجيهات

## وضع نطاق عمل اللجنة الشراكة المجتمعية/البلدية

ينبغي وضع نطاق العمل من خلال نهج تشاركي يشمل البلدية بقيادة رئيسها، والمنظمة غير الحكومية بقيادة رئيسها. تعد المناقشات المفتوحة والمشاركة النشطة في وضع نطاق العمل أمراً ضرورياً لضمان إعداد وثيقة تحدد بوضوح أهداف تشكيل اللجنة ودورها.

### ii. تحديد أدوار ومسؤوليات أعضاء اللجنة

على الرغم من أنه تشكيل اللجنة يتم من خلال شراكة بين البلدية ومنظمة غير حكومية محلية، تعد مشاركة أفراد المجتمع النشطين الذين ليسوا جزءاً من المنظمة غير الحكومية أو البلدية أمراً بالغ الأهمية. يضمن هذا الاتخراط مشاركة المجتمع، وصنع القرارات التشاركية، وقنوات الاتصال الشفافة، وآليات استقطاب التعليقات ومعالجة قضايا المجتمع. ويهدف هذا الجهد الجماعي إلى تحقيق هدف اللجنة المتمثل في تأمين الأموال لتلبية احتياجات المجتمع.

بعد تحديد نطاق عمل اللجنة، يتعين تحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة لكل عضو في اللجنة. وهذا مهم من أجل:

- ضمان تحمل كافة المسؤوليات.
- ضمان الفصل السليم بين الواجبات والمهام.
- تجنب الغموض ووضع توقعات واضحة من كل عضو.
- توفير فهم مشترك بين أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة والجهات المانحة.

- ضمان الجودة المناسبة للمقترحات، وتنفيذ المشاريع وإدارتها.
- تعزيز المساءلة.

يمكن أن تشمل أدوار اللجنة ومسؤولياتها، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

### رئيس/ة اللجنة:

- هذا الشخص يجب أن يكون رئيس/ة البلدية.
- تشمل المهام على سبيل المثال لا الحصر:

- تنسيق العمل بين أعضاء الفريق والكيانات الخارجية، بما في ذلك الجهات المانحة والأفراد.
- التأكد من أن الأفراد المسؤولين عن المهام التفصيلية أدناه يؤدون واجباتهم بفعالية.
- إدارة فريق العمل وعقد اجتماعات منتظمة حسب الاقتضاء.

### مدير/ة المشروع

- يجب أن يكون هذا الشخص اختصاصياً في المشروع الذي يجري تنفيذه ويجب أن يتمتع بمهارات إدارية.
- تشمل المهام على سبيل المثال لا الحصر:
- الإشراف على تصميم المشاريع وتنفيذها.
- مراقبة جميع الأنشطة التشغيلية المتعلقة بتنفيذ المشروع.
- التأكد من كافة الدراسات التقنية المتعلقة بالمشروع ومراقبتها.
- تقديم تقارير منتظمة (كل ثلاثة أشهر) عن تقدم المشروع والنتائج المحققة.

### أمين/ة الصندوق

- لتجنب تضارب المصالح، يجب تعيين هذا الشخص من قبل البلدية، إذ يتمثل دوره في الإشراف على الإدارة المالية للمشروع الذي تنفذه المنظمة غير الحكومية.
- تشمل المهام على سبيل المثال لا الحصر:
- مراقبة المعاملات المالية ومراجعتها بالتنسيق مع رئيس/ة البلدية بوصفه/ا رئيس/ة اللجنة.
- الاحتفاظ بنسخ من الوثائق والفواتير وإيصالات الدفع.



والمحاسبة الموضوعية خصيصاً، دون المرور عبر روتين المجلس البلدي والحكومة المركزية.

■ **الاستفادة من قدرات إدارة مشروع المنظمات غير الحكومية:** تتيح الشراكة مع المنظمات غير الحكومية للبلدية الاستفادة من أخصائي إدارة مشاريع هذه المنظمات الذي يعمل جنباً إلى جنب مع موظفي البلدية للإشراف على تنفيذ المشروع وفقاً لميزانية محددة، وجدول زمنية، وكفاءات غير مدرجة عادةً في مجموعة مهارات تنفيذ المشروع البلدي.

■ **السماح للبلدية بالاستفادة من الموارد المالية للمجتمع المحلي وموارد المغتربين:** يعتبر الاتحاد بين البلدية والمنظمة غير الحكومية عنصراً أساسياً لجذب الموارد من السكان المحليين والمغتربين، حيث يمكن أن يشهد هؤلاء الأخيرون على الفور تأثير تمويلهم، وبما أن المنظمة غير الحكومية تضيف مستوى آخر من التدقيق في الأعمال البلدية ونقطة وصول إضافية للسكان المحليين للتعبير عن تعليقاتهم أو دعمهم أو مخاوفهم.



## توجيهات تحديد شريك من المنظمات غير الحكومية

للحصول على تعاون سلس وفعال، اختاروا منظمة محلية تمتلك ما يلي:  
علاقة جيدة مع البلدية وتاريخاً من التواصل الفعال في المشاريع الأخرى.  
سياسات وإجراءات مالية وإدارية موضوعية.  
ثقة المجتمع المحلي المثبتة من خلال سجل مشهود به في الدعم، فريق أو أعضاء مجلس إدارة استباقيين وملتزمين.  
سجل إنجازات ممتاز في معالجة أموال الجهات المانحة.

## ب. إعداد مذكرة التفاهم وتوقيعها

أ. وضع نطاق عمل لجنة الشراكة المجتمعية/البلدية

قبل تحديد أحكام وشروط التعاون بين البلدية والمنظمة غير الحكومية المحلية من خلال مذكرة تفاهم، من المهم تحديد نطاق واضح لعمل اللجنة. ويجب أن يشمل هذا النطاق التخطيط لجمع التمويل والتنفيذ ذات الصلة، والعلاقات مع الجهات المانحة، ومشاركة المجتمع، وإدارة المنح، وما إلى ذلك. ويعد نطاق العمل المحدد هذا ضرورياً لضمان الفهم المشترك بين البلدية والمنظمة غير الحكومية وأعضاء المجتمع المعنيين فيما يخص دور اللجنة.

يمكن أن يتضمن نطاق العمل، على سبيل المثال لا الحصر، ما يلي:

■ دعم مهمة البلدية ومبادراتها.

■ تحديد المجالات الاستراتيجية لتعبئة الموارد.

■ تنمية العلاقات مع الممولين في مختلف القطاعات.

■ إعداد مواد للاتصالات تتعلق بالتسويق وجمع التمويل.

■ التواصل مع أصحاب المصلحة وممثلي المجتمع.

■ إعداد المقترحات، والإشراف على تنفيذ المشروع، وضمان مشاركة المجتمع، ومراجعة التخطيط المالي.



**يعتبر الاتحاد بين البلدية والمنظمة غير الحكومية عنصراً أساسياً لجذب الموارد من السكان المحليين والمغتربين**



## أ. تحديد الشريك غير الحكومي المحلي

في حين أن البلدية مكلفة بتنفيذ مشاريع الإغاثة وتحقيق الاستقرار والتنمية في المجتمع، يواجه تنفيذ هذه المبادرات تحديات بسبب القيود القائمة في قوانين البلديات اللبنانية، لا سيما في ظل قانون الشراء المحدث. وقد أسفر هذا التعديل عن تمديد عملية الشراء بحيث تشمل مناقصات مفتوحة، وتقييمات اللجنة، والموافقات البيروقراطية حتى بالنسبة للنفقات الصغيرة، مما قد يؤثر على الجدول الزمني للمشروع المحدد من قبل الجهات المانحة. تعيق هذه البيروقراطية والإجراءات الروتينية قدرة الأفراد المقيمين والمغتربين على المساهمة في نفقات البلدية، إذ لا يمكنهم رؤية التأثير الفوري لمساهمتهم.

علاوة على ذلك، تحول هذه القوانين البلديات دون تلقي الأموال بالعملة الأجنبية وتتطلب الحصول على موافقة وزارة الداخلية والبلديات، مما يزيد من تعقيد عملية التمويل. وتشكل هذه القيود القانونية عوائق كبيرة أمام التنفيذ السريع للمشاريع من قبل البلديات الممولة من الجهات المانحة/السكان المحليين وتعيق تسلم الأموال وصرفها بكفاءة.

## قد أسفر هذا التعديل عن تمديد عملية الشراء بحيث تشمل مناقصات مفتوحة، وتقييمات اللجنة، والموافقات البيروقراطية

أ. مزايا إقامة الشراكة مع منظمة غير حكومية محلية

تعد جهود جمع التمويل بالشراكة مع منظمة غير حكومية محلية هي الأمثل للأسباب التالية:

- القدرة على تلقي المساهمات المحلية ومساهمات المغتربين وإنفاقها بسرعة: يتيح تلقي المساهمات النقدية بالدولار الأميركي من خلال شركات تحويل الأموال أو البنوك لاتحادات البلديات/المنظمات غير الحكومية تلقي المساهمات المحلية/مساهمات المغتربين وإنفاق الأموال بسرعة، وفقاً لقوانين ومبادئ الشراء



**في حين أن تشكيل هذه اللجنة قد يبدو مهمة بسيطة، يجب أن تكون قائمة على أساس متين، مع الأخذ في الاعتبار موافقة جميع الأطراف**

- **الخبرات المتخصصة:** قد تختار البلديات التي تحتاج إلى معرفة متخصصة أو خبرة تقنية لتنفيذ المشروع تشكيل لجنة رسمية لجذب المهنيين المؤهلين وضمان التنفيذ الفعال للمبادرات.

### **ج. لجنة الشراكة البلدية/ المجتمعية**

يقوم نموذج لجنة الشراكة البلدية/المجتمعية على أساس شراكة رسمية مبينة في مذكرة تفاهم بين البلدية وإحدى منظمات المجتمع المدني المحلية، بالتعاون مع ممثلي المجتمع مختارين لغرض تعبئة الموارد.

في حين أن تشكيل هذه اللجنة قد يبدو مهمة بسيطة، يجب أن تكون قائمة على أساس متين، مع الأخذ في الاعتبار موافقة جميع الأطراف، وتنفيذ نهج تشاركي لضمان مشاركة جميع أفراد المجتمع، واختيار الأفراد الناشطين والملتزمين، وإنشاء إطار قانوني وتشغيلي لضمان سلاسة العمليات. وجميع هذه الجوانب أساسية لضمان فعالية عملية تعبئة الموارد. فيما يلي الخطوات المقترحة التي يجب اتباعها لضمان تشكيل لجنة شراكة بلدية/مجتمعية جيدة التنظيم وفعالة:

فيما يتعلق بأفعالها وقراراتها. قد يؤدي عدم الالتزام بالشروط أو الأنظمة القانونية إلى تعريض اللجنة لمخاطر قانونية، بما في ذلك الدعاوى القضائية أو الغرامات أو الإضرار بالسمعة.

- **تصور المشاريع ذات الدوافع السياسية:** يزداد خطر الاعتقاد لدى المجتمع بأن المشاريع الممولة لها أجندة سياسية، خاصة إذا كان المجلس البلدي منتخباً بأغلبية من حزب سياسي واحد.
- **احتمال زيادة النزاعات المجتمعية:** إن خطر زيادة النزاعات داخل المجتمع كبير، لا سيما إذا كان أعضاء البلدية المنتخبون يمثلون بمعظمهم حزباً سياسياً واحداً ويهمل تشكيل اللجنة اعتبارات الشمولية.

### **د. الملامح الأساسية للبلديات التي تختار تشكيل اللجنة البلدية**

- **المجتمعات المتوسطة إلى كبيرة الحجم:** يمكن أن يؤثر حجم البلدية/اتحاد البلديات على تفضيلات تشكيل اللجنة. قد تفضل البلديات الأكبر حجماً ذات التعقيدات الواسعة النطاق على المستويين السكاني والإداري، أن تتولى هياكل اللجان الرسمية إدارة التحديات الحضرية بفعالية.
- **الاستقرار الاقتصادي:** قد تفضل البلديات التي تتميز باستقرار نسبي في أوضاعها الاقتصادية وموارد مالية كافية تشكيل لجان رسمية للحفاظ على المساواة والشفافية في تخصيص الموارد وإدارة المشاريع.
- **الامتثال القانوني:** قد تختار البلديات التي تعمل ضمن أطر قانونية أو بيئات تنظيمية صارمة تشكيل لجان رسمية لضمان الامتثال للشروط القانونية وتخفيف المسؤوليات المحتملة.
- **الأولويات الاستراتيجية:** قد تختار البلديات التي لديها أهداف استراتيجية محددة أو خططاً إنمائية طويلة الأمد تشكيل لجنة رسمية لتوافق أنشطة اللجنة مع الأهداف البلدية الرئيسية وتحقيق النتائج المستهدفة بفعالية.



## توجيهات

## لضمان فعالية اللجنة البلدية

تنطبق التوجيهات المبينة لضمان فعالية اللجنة المجتمعية بنفس القدر على اللجنة البلدية.

### أ. ميزات اللجنة البلدية

- **السلطة القانونية الرسمية:** تعمل اللجنة البلدية بموجب اعتراف قانوني وسلطة تنظيمية يمنحها المجلس البلدي. ورغم أنها استشارية بطبيعتها، فإن قراراتها ترفع بعد ذلك إلى المجلس البلدي للموافقة عليها، مما يجعلها رسمية وملزمة في مرحلة لاحقة.
  - **الحكومة المهيكلية:** تستفيد اللجان الرسمية من آليات الحوكمة المهيكلية، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات المحددة وعمليات صنع القرارات. ويساعد ذلك في تبسيط العمليات، وتقليل النزاعات، وضمان الاتساق والتماسك في أنشطة اللجنة.
  - **تعزيز المساءلة والإدارة المالية الشفافة:** تخضع اللجان البلدية لآليات الرقابة الرسمية، بما في ذلك متطلبات الإبلاغ، والتدقيق، والرقابة من السلطات العليا.
  - **مشاركة المجتمع:** تضمن اللجنة البلدية مشاركة المجتمع المهيكل والمنظمة من خلال توفير القنوات الرسمية للمشاركة والتمثيل وصنع القرارات.
  - **الاستقرار والاستمرارية:** توفر اللجان البلدية الاستقرار والاستمرارية في الحوكمة، فهي أقل عرضة للتغيرات في القيادة أو العضوية أو للتأثيرات الخارجية. وهذا يضمن الاستدامة والفعالية في جهود اللجنة المبذولة في سبيل تلبية احتياجات المجتمع على المدى الطويل.
- ب. القيود المفروضة على اللجنة البلدية**

### ج. المخاطر التي تعترض اللجنة البلدية

- **مخاطر المسؤولية القانونية:** تعمل اللجان الرسمية ضمن إطار قانوني وتخضع للمسؤولية القانونية



## يمكن للبلدية إنشاء لجنة بلدية ذات طابع رسمي بدرجة أكبر، تتألف من أعضاء معينين من المجلس البلدي وممثلين مختارين للمجتمع بالاستناد إلى الخبرة المطلوبة

**الوضع القانوني:** تعمل هذه اللجنة البلدية باعتراف رسمي من المجلس البلدي وإدارة البلدية وتتمتع بسلطة قانونية أو تنظيمية رسمية ممنوحة من قبل المجلس البلدي. وهي تلعب دوراً بالغ الأهمية في معالجة الاهتمامات المحلية وتعزيز التنمية المجتمعية من خلال تعبئة الموارد لها في إطار الوضع الرسمي والسلطة اللذين تتمتع بهما.

يتطلب تشكيل لجنة بلدية رسمية في لبنان الالتزام بخطوات وأنظمة محددة. تتضمن العملية ما يلي:

- صدور قرار من المجلس البلدي بموجب قرار أو مرسوم يحدد غرض اللجنة وتكوينها وواجباتها.
- مراعاة تمثيل المجلس البلدي والمنظمات المجتمعية و/أو الأفراد وأصحاب المصلحة عند اختيار أعضاء اللجنة.
- إجراء عملية رسمية للتعيينات، وكثيراً ما تنطوي على الترشيحات.
- تحديد الشروط المرجعية للجنة، بما في ذلك الأهداف وعمليات اتخاذ القرارات، والسعي للحصول على موافقة المجلس البلدي.

من محدودية الموارد أو القدرات الإدارية، تشكيل لجان مجتمعية بسبب مرونتها وفعاليتها من حيث التكلفة. تسمح اللجان غير الرسمية لهذه البلديات بالتعامل مع مجتمعاتها بطريقة مباشرة ومعالجة القضايا المحلية بفعالية.

■ **المناطق الريفية:** قد تختار البلديات الريفية تشكيل لجان غير رسمية للتغلب على الحواجز الجغرافية وتعزيز مشاركة المجتمع.

■ **المناطق المحرومة اقتصادياً:** قد تفضل البلديات التي تواجه تحديات اقتصادية أو قيوداً على الموارد تشكيل لجان غير رسمية بوصفها وسيلة فعالة من حيث التكلفة لتعبئة الموارد المجتمعية وتلبية الاحتياجات المحلية. ويمكن للجان غير الرسمية الاستفادة من العمل التطوعي والشراكات المجتمعية لتنفيذ المشاريع والمبادرات دون الاعتماد بشدة على أموال البلديات.

■ **مجتمعات متنوعة:** قد تجد البلديات ذات المجموعات السكانية المتنوعة، بمن فيها المجموعات العرقية أو الثقافية أو السياسية، أن تشكيل لجان غير رسمية مفيد لتعزيز الشمولية والتمثيل. يمكن للجان غير الرسمية أن تلبى الاحتياجات ووجهات النظر الفريدة للمجتمعات المتنوعة وتضمن أن تكون جميع الأصوات مسموعة.

## ب. اللجنة البلدية

يمكن للبلدية إنشاء لجنة بلدية ذات طابع رسمي بدرجة أكبر، تتألف من أعضاء معينين من المجلس البلدي وممثلين مختارين للمجتمع بالاستناد إلى الخبرة المطلوبة. سيتم الإشراف عليهم وتوجيههم من قبل المجلس البلدي، كما هو الحال بالنسبة لجميع اللجان البلدية.

**هدف اللجنة:** يتمثل الهدف الأساسي لهذه اللجنة البلدية في تحديد احتياجات المجتمع والقيام بالتواصل مع مختلف الجهات المانحة المحتملة، بما في ذلك الأفراد والمنظمات المحلية والكيانات الدولية، من أجل تأمين التمويل للمشاريع أو المتطلبات المحددة لتلبية احتياجات المجتمع.



## أ. ميزات اللجنة المجتمعية

■ **مشاركة المجتمع:** تعمل اللجان المجتمعية بمثابة منصة تشجع السكان على المشاركة بنشاط في جهود تعبئة الموارد. من خلال توفير هذه المنصة، يتم تعزيز الشعور بالملكية والتمكين لدى السكان، مما يؤدي إلى زيادة مشاركة المجتمع ودعم المبادرات البلدية.

■ **الشمولية:** تضمن شمولية هذه اللجان مراعاة وجهات النظر المتنوعة، مما يسمح لأفراد المجتمع الذين لم يشاركوا في انتخاب أعضاء المجلس الحاليين أن تكون أصواتهم مسموعة. هذه الفرصة للمشاركة وطرح أفكارهم تزيد من فعالية اللجنة في تلبية احتياجات المجتمع وتعزيز نهجاً تعاونياً لدعم مجتمعاتهم وتحسينها.

■ **المرونة:** اللجان تملك القدرة على التكيف بسرعة مع الاحتياجات والظروف المتغيرة بعيداً عن القيود البيروقراطية والإجراءات الإدارية.

## ب. القيود المفروضة على اللجنة المجتمعية

■ **الافتقار إلى السلطة الرسمية:** لا تمتلك اللجنة المجتمعية سلطة قانونية أو تنظيمية رسمية ممنوحة من المجلس البلدي. وهذا يمكن أن يحد من قدرتها على تنفيذ القرارات، والأهم من ذلك، الوصول إلى موارد معينة.

■ **اعتبارات تتعلق بالمساءلة:** قد يثير غياب آليات الرقابة الرسمية تساؤلات عن المساءلة والشفافية.

■ **الافتقار إلى الشفافية والعمليات الواضحة لإدارة الأموال** داخل اللجنة قد يثير اعتبارات لدى أصحاب المصلحة مثل مجتمعات المغتربين، مما يؤدي إلى عدم الثقة والتشكيك بقدرات اللجنة المتعلقة بالإدارة المالية. وقد يؤدي ذلك إلى تردد الأفراد والمنظمات في المساهمة بالأموال النقدية، مما يشكل تحديات كبيرة لتأمين الموارد اللازمة للمشاريع المجتمعية. ولكن، على الرغم من القيود المفروضة على تأمين الأموال النقدية، يمكن أن تستفيد اللجنة من نقاط

قوتها من خلال التركيز على الاستجابة للجهات المانحة والمنظمات بمذكرات مفاهيمية ومقترحات للمشاريع العينية. توفر هذه المشاريع نهجاً بديلاً لتلبية احتياجات المجتمع ويمكن تنفيذها بموجب السلطة القانونية للبلدية لتوقيع المنح والاتفاقيات، مما يعزز قدرة اللجنة على الوصول إلى الموارد وتلبية احتياجات المجتمع بطريقة فعالة ضمن إطارها التشغيلي.

## ج. المخاطر التي تعترض اللجنة المجتمعية

■ **تحديات الاستدامة:** قد تواجه اللجان غير الرسمية صعوبة للحفاظ على الزخم والاستمرارية على المدى البعيد، خاصة وأنها تعتمد بشدة على مشاركة المتطوعين.

■ **احتمالات اندلاع النزاعات:** يمكن أن تنشأ النزاعات الشخصية أو الصراع على السلطة بين أعضاء اللجنة في غياب مبادئ توجيهية واضحة لصنع القرارات وحل النزاعات.

وبالإضافة إلى النزاعات الشخصية أو الصراع على السلطة بين أعضاء اللجنة، يمكن أن تنشأ النزاعات السياسية داخل اللجان غير الرسمية بسبب الانتماءات أو الاجندات السياسية المتباينة. قد تنبع هذه النزاعات من الاختلافات في وجهات النظر الفكرية، أو المصالح المتنافسة، أو الولاءات السياسية لدى أعضاء اللجنة. يمكن أن تقوض النزاعات السياسية تماسك اللجنة وفعاليتها.

■ **الاعتماد على العلاقات الشخصية:** قد تعتمد فعالية اللجان غير الرسمية بشدة على العلاقات الشخصية والشبكات بين الأعضاء، مما قد يؤدي إلى المحسوبية أو استبعاد أفراد أو مجموعات معينة.

## د. الملامح الأساسية للبلديات التي تختار تشكيل لجنة مجتمعية

■ **المجتمعات الصغيرة أو المتوسطة الحجم:** قد تفضل البلديات الصغيرة، وخاصة تلك التي تعاني



## 1. تشكيل لجنة تعبئة الموارد المجتمعية

**هدف اللجنة:** الهدف الأساسي لهذه اللجنة هو تحديد احتياجات المجتمع والمشاركة في التواصل مع مختلف الجهات المانحة المحتملة، بما في ذلك الأفراد والمنظمات المحلية والدولية، لتأمين التمويل للمشاريع أو الاحتياجات المحددة. وثمة هدف آخر يتمثل في إشراك النساء والشباب والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في عملية كتابة المقترحات، وبالتالي جعل هذه الأخيرة أكثر تمثيلاً لأولويات المجتمع، بصرف النظر عن الولاءات السياسية.

**الوضع القانوني:** هذه اللجنة المجتمعية ذات طبيعة استشارية. لا تتمتع بصفة رسمية في إدارة البلديات وتفتقر إلى السلطة القانونية أو التنظيمية رسمية الممنوحة من قبل المجالس البلدية. ولكن، وعلى الرغم من غياب الاعتراف الرسمي، يمكنها أن تلعب دوراً بالغ الأهمية في معالجة الاهتمامات المحلية وتعزيز المشاركة والتمثيل المجتمعيين.

ثمة آليات مختلفة يمكن من خلالها للبلديات و/أو اتحادات البلديات إنشاء لجان لتعبئة الموارد المالية من أجل تنفيذ مشاريع تلي الاحتياجات الأساسية للمجتمع. تسمح كل آلية بإنشاء نماذج مختلفة من اللجان، ولكل منها خصائصها الفريدة وفوائدها المحتملة والمخاطر المرتبطة بها. ونستكشف فيما يلي نماذج اللجان المتنوعة هذه التي يمكن أن تيسر الجهود المبذولة لتعبئة الموارد بطريقة فعالة.

### أ. اللجنة المجتمعية

يمكن للبلديات إنشاء لجنة مجتمعية ديناميكية تضم أعضاء مختارين من المجالس البلدية وممثلين متنوعين عن المجتمع.



### توجيهات لضمان فعالية اللجنة المجتمعية

من أجل تعاون سلس وفعال، يجب على رئيس/ة البلدية أن يأخذ/تأخذ في الاعتبار التوجيهات التالية خلال إنشاء لجنة مجتمعية لتعبئة الموارد:

إرساء القيادة: تعيين رئيس أو منسق لقيادة اللجنة والإشراف على أنشطتها. يجب أن يمتلك هذا الفرد مهارات قيادية قوية وقدرات تنظيمية. والأهم من ذلك، يجب أن يتمتع هذا الرئيس بمهارات قوية في القيادة والتواصل وحل النزاعات كي يتمكن من حل النزاعات الناشئة داخل اللجنة بصورة إيجابية.

التمثيل المتنوع: يجب أن تتضمن اللجنة تمثيلاً متنوعاً لمختلف شرائح المجتمع، بما في ذلك المسؤولين المنتخبين، وقادة المجتمع، وأصحاب المصلحة، والسكان، والشباب، والنساء، ومجموعات الأقليات، وغيرهم من السكان الممثلين تمثيلاً ناقصاً. هذا يضمن مراعاة وجهات النظر المختلفة، ويعزز الشمولية، ويثري النقاشات، ويعزز عملية صنع القرارات، ويضمن أن تعكس جهود اللجنة احتياجات المجتمع ومصلحته.

تفويض المهام: حتى في غياب الإجراءات القانونية، يجب تحديد مسؤوليات واضحة في اللجنة بحيث يتم تفويض المهام والمسؤوليات لأعضائها بناءً إلى مهاراتهم واهتماماتهم وتوافرهم. كما ينبغي تمكين الأفراد من تولي مسؤولية مشاريع أو مبادرات محددة لتعزيز المساءلة والكفاءة.

التواصل الفعال: تعزيز التواصل القائم على الانفتاح والشفافية بين أعضاء اللجنة من خلال تشجيع الإصغاء باهتمام، واحترام وجهات النظر المتنوعة، وتوفير الفرص للتعقيبات البناءة.

## الوحدة الفرعية الأولى



**الهدف:** في نهاية هذه الوحدة الفرعية الأولى، سيمتلك أعضاء المجالس البلدية وموظفو البلديات المعرفة اللازمة لإنشاء لجنة فعالة لمساعدة البلديات في تعبئة الموارد لتلبية احتياجات المجتمع.

**الجمهور المستهدف:** هذا التدريب موجه لرؤساء البلديات وأعضاء المجالس البلدية وموظفي البلديات.

توفر هذه الوحدة الفرعية إرشادات للبلديات حول كيفية وضع الأساس لتعبئة الموارد المجتمعية من خلال تشكيل لجنة لتعبئة الموارد بالتعاون مع المجتمع المحلي. تتضمن الوحدة توجيهات ونصائح حول الهياكل المختلفة للجنة، وأصحاب المصلحة الذين سيتم إشراكهم، والأدوار والمسؤوليات المختلفة، والإطار القانوني. بالإضافة إلى ذلك، تغطي هذه الوحدة أنشطة بناء القدرات اللازمة لضمان الأداء الفعال للجنة.

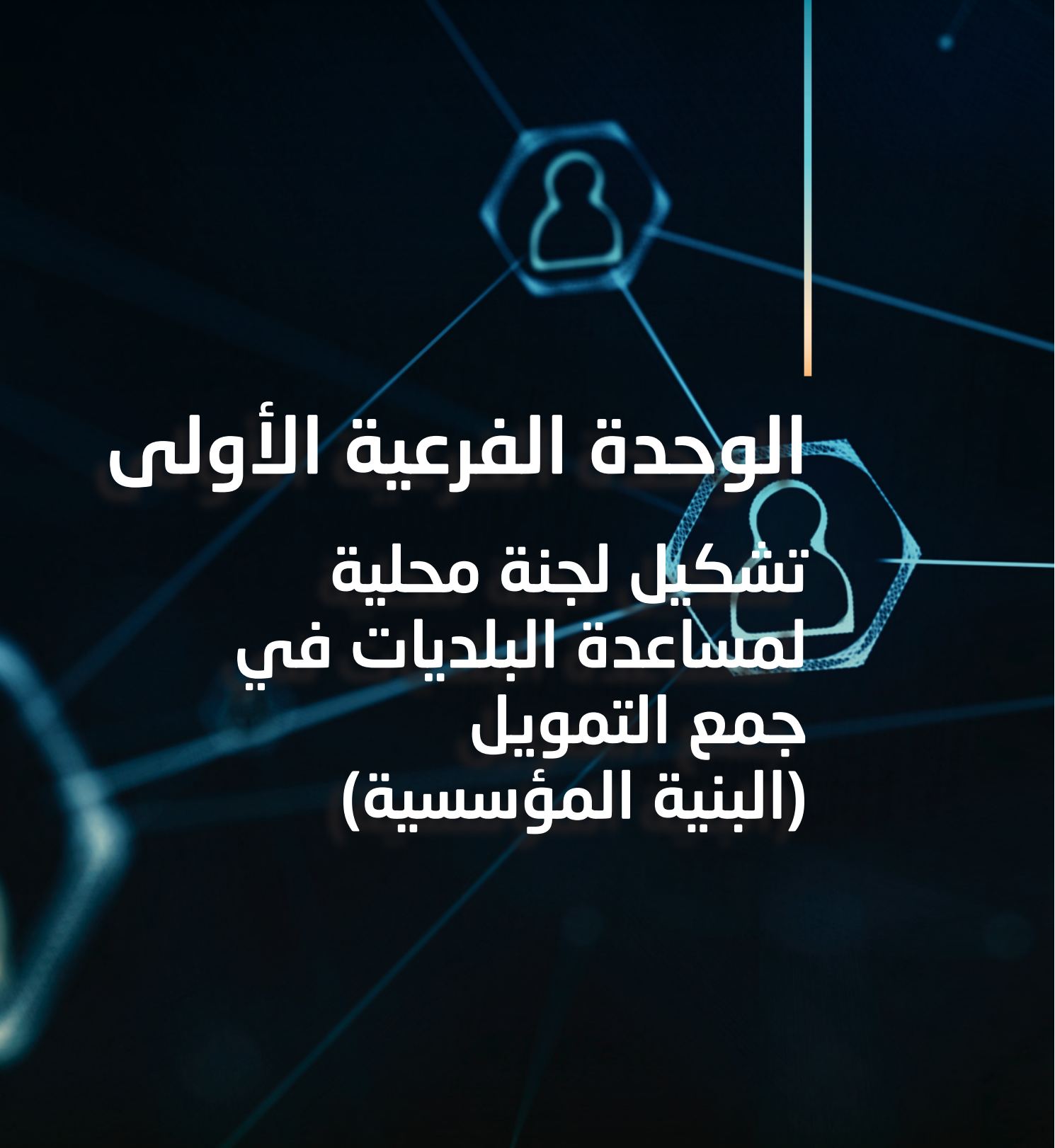
## هيكل الوحدة الفرعية الأولى

تشكيل لجنة محلية لمساعدة البلديات في جمع الأموال (هيكل مؤسسي)

### تشكيل لجنة لتعبئة الموارد المجتمعية

	الخيار الأول	الخيار الثاني	الخيار الثالث
	اللجنة المجتمعية	اللجنة البلدية	لجنة الشراكة البلدية/ المجتمعية
المخاطر	الوضع القانوني	الوضع القانوني	تحديد الشريك غير الحكومي المحلي
الملاحة الأساسية للبلديات	الميزات	الميزات	إعداد مذكرة التفاهم وتوقيعها
الممارسات المسموعة والمنوعة	القيود	القيود	اختيار أعضاء اللجنة لتعبئة الموارد المجتمعية
	المخاطر	المخاطر	إنشاء الهيكل المؤسسي
	الملاحة الأساسية للبلديات	الملاحة الأساسية للبلديات	

بناء القدرات



# الوحدة الفرعية الأولى

## تشكيل لجنة محلية لمساعدة البلديات في جمع التمويل (البنية المؤسسية)

■ يتعين على البلديات أن تصبح أكثر ابتكاراً ومرونة في (1) تصميم آليات تشاركية/شاملة لوضع مخططات لجمع التمويل وتنفيذها و (2) تكييف مشاركة المجتمع المحلي بحيث تتلاءم مع قدراتها المؤسسية الخاصة.

■ هناك أكثر من طريقة لاستقطاب مشاركة الجهات الفاعلة والمستفيدين من المجتمع المحلي في جمع التمويل. يمكن أن تكون هناك لجنة مجتمعية بسيطة يتم تشكيلها لاستطلاع آراء السكان المحليين. ويمكن أن تكون هناك لجنة بلدية تضيف درجة من الإجراءات الشكلية إلى التعبئة المجتمعية، من خلال

إضافة مظلة المجلس البلدي إليها، وبالتالي إضفاء الشرعية على قراراتها وأعمالها. وأخيراً، يمكن إنشاء لجنة شراكة مجتمعية/بلدية حيث يمكن ان تتطلب مساهمة المجتمع المحلي في تعبئة الموارد مستوى أعلى من الطابع المؤسسي مما يسمح بمستويات أعلى من الشفافية، والفصل بين الواجبات، والممارسات الرسمية للإدارة المالية والشراء. ولكن، يتطلب المستوى الأخير، كشرط أساسي، قدرات مؤسسية قوية على مستوى البلديات لتصميم وإطلاق عزيز أداء اللجنة.

## إطار المراقبة والتقييم لأداء اللجنة والتأثير المجتمع

يمكن للجان تعبئة الموارد المنشأة، بصرف النظر عن حجمها أو درجة إضفاء الطابع الرسمي عليها، أن تستخدم بعض أطر المراقبة والتقييم التي من شأنها مساعدتها، ومساعدة الجهات المانحة، في تقييم فعالية جهود تعبئة الموارد. وفيما يلي مثال توضيحي للمؤشرات التي يمكن

استخدامها لقياس نجاح تعبئة الموارد. على الرغم من أنها ليست شاملة أو جامعة، إلا أن ما يلي يقدم مثلاً عن المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية حملات/ جهود تعبئة الموارد المحددة، وتهدف إلى إدخال لغة لمراقبة والتقييم إلى العمل البلدي وعملية التخطيط.

الجانب	المؤشرات	طرق جمع البيانات	آلية الإبلاغ
الإدارة المالية	التقيد بالميزانية: مقدار توافق الإنفاق الفعلي مع المبالغ المدرجة في الميزانية. معدل استخدام التمويل: النسبة المئوية للتمويل المتاح الذي تم إنفاقه.	التدقيق في الحسابات المالية: فحص منتظم ومفصل للسجلات المالية. تتبع الإنفاق: تسجيل منهجي لجميع المعاملات المالية.	التقارير المالية الفصلية: سرد تفصيلي للأنشطة المالية وحالة الميزانية. عقد اجتماعات منتظمة للمراجعة المالية مع أصحاب المصلحة لمناقشة السلامة المالية.
تنفيذ المشروع	استكمال المراحل الرئيسية للمشروع: التقدم في تحقيق المراحل أو المهام الرئيسية في إطار المشروع. جودة تقديم الخدمات: مستوى الخدمات المقدمة كجزء من أنشطة المشروع.	تتبع التقدم المحرز في المشروع: المراقبة المستمرة للمشروع وتسجيل أنشطته. تعليقات المستفيدين: جمع آراء وتجارب المستفيدين من خدمات المشروع.	التقارير المرحلية: تحديثات عن وضع المشروع والإنجازات البارزة. اجتماعات أصحاب المصلحة: لقاءات منتظمة مع الأطراف المهتمة لمناقشة التقدم المحرز في المشروع وجمع المساهمات.
التأثير على المجتمع	تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات: التغيرات في سهولة وصول المجتمع إلى الخدمات. التغيرات الإيجابية في رضا المجتمع: تحسين تصور المجتمع للخدمات ورضاه عنها.	الاستطلاعات والمقابلات مع أفراد المجتمع: المشاركة المباشرة لتقييم التصورات والرضا. تحليل بيانات استخدام الخدمات: فحص البيانات الكمية بشأن كيفية استخدام أفراد المجتمع للخدمات.	تقرير تقييم التأثير السنوي: تحليل تأثير المشروع على المجتمع. المتدنيات المجتمعية: مناقشات مفتوحة مع المجتمع لتبادل النتائج وجمع التعليقات.
فعالية جمع التمويل	حجم الأموال التي تم جمعها مقابل الهدف: مقارنة الأموال الفعلية التي تم جمعها بالأهداف المحددة لجمع التمويل. تنوع مصادر التمويل: تعدد وتنوع المصادر التي يتم تأمين الأموال منها.	تحليل حملة جمع التمويل: مراجعة تفصيلية لفعالية كل حملة. مراجعة قاعدة بيانات الجهات المانحة: فحص سجلات الجهات المانحة لتقييم اتساع ومدى عمق مصادر التمويل.	تحديث شهري لأداء جمع التمويل: تقارير منتظمة عن أنشطة جمع التمويل والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. اجتماعات الجهات المانحة: تفاعلات منتظمة مع الجهات المانحة لتقديم التحديثات وتعزيز العلاقات.

## الوحدة الفرعية الأولى: تشكيل لجنة محلية لمساعدة البلديات في جمع التمويل: (البنية المؤسسية)

من المفترض أنه نظراً للوضع الحالي لإدارة البلديات، فإن إشراك أعضاء المجتمع المحلي النشطين ومنظمات المجتمع المدني وحتى الجهات الفاعلة في القطاع الخاص سيؤدي إلى تحسين قدرة البلديات على جذب الجهات المانحة والأموال المحلية. لتحقيق الأهداف المشار إليها أعلاه، يتعين على البلديات من خلال لجنة تضم النساء والشباب والمجموعات الأخرى ذات الصلة داخل المجتمع، العمل على مساعدة رئيس/ة البلدية والمجلس البلدي على الاستفادة من فرص التمويل وتعبئة الأموال المحلية وأموال المغتربين. يمكن لمثل هذه اللجنة أن تتخذ أشكالاً عديدة بناءً على الاحتياجات وفرص التمويل والقدرة المؤسسية الحالية للبلديات المعنية. يمكن أن تكون مجرد «لجنة مجتمعية» لتقديم الدعم غير الرسمي لرئيس/ة البلدية في الاستفادة من فرصة تمويل معينة من خلال المساعدة في كتابة المقترحات على سبيل المثال، مما يجعل الأخيرة أكثر تمثيلاً لاحتياجات المجتمع. ويمكن أيضاً أن تكون «لجنة بلدية» شكلها المجلس البلدي لمعالجة مسألة جمع التمويل على مستوى البلديات تحديداً. يتطلب ذلك حداً أدنى من القدرة البلدية لتوفير الموارد اللازمة للجنة من أجل العمل وتحقيق نتائج ملموسة. أخيراً، وفي حالة البلديات الكبيرة التي يمكنها تحمّل كلفة توظيف الخبراء الاستشارية القانونية والإدارية، يمكن للبلديات إنشاء «لجنة شراكة مجتمعية/بلدية» لتعبئة الموارد. ستسمح هذه الأخيرة بتفعيل آلية بديلة لكتابة المقترحات، واستراتيجية لجمع التمويل، وحتى القنوات لجذب وإنفاق الأموال من المنظمات المانحة، أو السكان المحليين، أو مجتمعات المغتربين. هذه اللجان ومهامها وإيجابياتها وسلبياتها ومخاطرها مبيّنة بالتفصيل في الوحدة الفرعية الأولى من هذا التدريب. ويتعين تدريب أعضاء وموظفي المجالس البلدية على كيفية إنشاء هذه اللجان وأنواعها المختلفة وإيجابيات وسلبيات والمخاطر المرتبطة بكل نوع من أنواع اللجان.

## الوحدة الفرعية الثانية: بناء قدرات أعضاء اللجنة في مجال جمع التمويل

يجب أن يتلقى أعضاء المجالس البلدية و الموظفين تدريباً منفصلاً على منهجيات وتقنيات جمع التمويل، مما يوفر للأعضاء والموظفين فهماً أفضل لكيفية: (1) الاستجابة لطلب المقترحات المقدم إلى الجهات المانحة الدولية؛ (2) تصميم حملات لجمع التمويل على مستوى المجتمع المحلي؛ و (3) تصميم حملات لجمع التمويل من المغتربين.

## الوحدة الفرعية الثالثة: بناء قدرات أعضاء اللجنة في مجال كتابة المقترحات

بالإضافة إلى التدريب على كيفية استقطاب مساهمة المجتمع المحلي في تعبئة الموارد وجمع التمويل، يجب أن يتلقى أعضاء المجالس البلدية والموظفون تدريباً منفصلاً على كتابة المقترحات لاكتساب مهارات إعداد مقترح ناجح للتمويل. سيزود التدريب المتدربين بالعناصر الأساسية لمقترح التمويل/المشروع، بغض النظر عن الجهة المانحة المحددة. إن عناصر مثل تحديد المشكلة والحلول والمستفيدين المباشرين وغير المباشرين، وتحليل المستويات المختلفة للأهداف، والمخرجات، والنتائج، والتأثير، والميزانية، والموظفين، ومراقبة نتائج المشروع، كلها عناصر مشتركة في المقترح يتعين على موظفي البلديات وأعضاء المجالس البلدية فهمها وتنفيذها عند الاستجابة لفرصة التمويل، أو التخطيط لجمع التمويل.

## ما هي افتراضات العمل؟

- يجب أن تكون البلديات أكثر شمولاً في جهودها لجمع التمويل وكتابة المقترحات، والعمل مع الشباب والنساء والجهات الفاعلة في القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني.



# التخطيط الاستراتيجي وكتابة المقترحات وجمع التمويل

2019. ولسوء الحظ، دفع الوضع الاقتصادي المتدهور البلديات إلى التركيز بشكل أكبر على الأنشطة «الإغاثية» مثل توفير الطرود الغذائية ومياه الشرب ومستلزمات النظافة والمساعدات الإنسانية، وحتى الأموال النقدية من خلال برامج «النقد مقابل العمل». ان التركيز على التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية قد أفسح المجال أمام تلبية الاحتياجات وخطط المساعدات الإنسانية الأكثر إلحاحاً. وقد حدث ذلك بالتزامن مع زيادة تركيز الحكومة المركزية على تعزيز شبكات الأمان الاجتماعي (التحويلات النقدية، والوصول إلى مراكز الرعاية الصحية الأولية، والحصول على التعليم الأساسي)، على حساب تشجيع استراتيجيات التنمية الاقتصادية المحلية الطويلة الأمد. يتطلب ما ورد أعلاه تحولاً موازياً في اتجاه التخطيط نحو تخطيط أكثر تكيفاً، عوضاً عن الخطط الاستراتيجية للتنمية المحلية الكلاسيكية التي تمتد من 3 إلى 5 سنوات والتي أصبحت رائجة قبل عام 2019. ويتطلب هذا أيضاً تعزيز المهارات في جمع البيانات وتحليلها وتصورها مما يسمح باتخاذ قرارات سريعة ومستنيرة على مستوى البلديات.

بالإضافة إلى السياق التشغيلي المتغير للعمل البلدي الذي تم تسليط الضوء عليه في الفقرات أعلاه، تغيرت أيضاً بيئة التخطيط وصنع القرارات. ان كتابة المقترحات، وبالتالي جمع التمويل، تنبثق بطبيعة الحال من الخطة الاستراتيجية للمجتمع/للبلديات. وتقوم الأخيرة بتقييم الاتجاهات السابقة، ونقاط القوة والضعف الحالية، والتهديدات والفرص المستقبلية.

ولكن، بالنظر إلى البيئة المضطربة للتخطيط وصنع القرارات على المستويين المحلي والوطني في لبنان، اعتباراً من عام 2019، لم تعد الاتجاهات السابقة مؤشرات دقيقة للأحداث المستقبلية. تتغير التهديدات والفرص بوتيرة عالية وأصبحت أقل عرضة للتنبؤ (كوفيد-19، والانهيار المالي والاقتصادي، وأزمة اللاجئين السوريين، وانفجار مرفأ بيروت، وحرب غزة، وما إلى ذلك). ونظراً لضعف القدرة المؤسسية لغالبية البلديات اللبنانية نتيجة للأزمة، يجوز الافتراض أن معظمها لا يملك حالياً خططاً استراتيجية ذات صلة، فيما يتعلق بحجم الأزمة المالية والاقتصادية.

كما تغيرت طبيعة التخطيط والسلوك فيما يخص التنمية المحلية في لبنان بشكل جذري منذ عام

## النموذج المقترح لتعبئة الموارد البلدية

يقترح نموذج التدريب هذا المعروف باسم «نموذج تعبئة الموارد البلدية»، أن تتعاون البلديات مع أفراد المجتمع المحلي والجهات الفاعلة المؤثرة لاستخدام المواهب والطاقات والشبكات العائدة لهؤلاء الأخيرين بغية جذب الأموال لتقديم الخدمات التي تشتد الحاجة إليها من سكان المجتمع المحلي. يتضمن النموذج المقترح الآن ثلاث وحدات فرعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض، مما يسمح بتحسين قدرة البلديات/المجتمعات المحلية على توفير الموارد المالية اللازمة.

وفقاً لما ورد أعلاه، تواجه البلديات اللبنانية تحديات خطيرة وملموسة لتوفير الخدمات المحلية الأساسية، نظراً لانخفاض الحاد في الإيرادات والزيادات التضخمية في أسعار تقديم الخدمات. وفي حين أن البلديات في حاجة ماسة إلى المساعدة الخارجية، يمكن لغالبيةها أن تستفيد من المساعدة التقنية لتصميم وتنفيذ مبادرات ناجحة لتعبئة الموارد لجذب الأموال المحلية، أو أموال المغتربين، أو حتى أموال الجهات المانحة.



## 1. الوضع المالي دون المستوى الأمثل للبلديات اللبنانية

نظراً للانخفاض الحاد في قيمة العملة والتضخم المفرط، فإن الأموال التي كانت البلديات تحصلها على المستوى المحلي وتلقاها من الصندوق البلدي المستقل أو مؤسسة كهرباء لبنان أو هيئة أو جبرو لم تعد كافية لتغطية نفقاتها التشغيلية بالكامل، فأصبحت النفقات الرأسمالية ترفاً للبلديات الصغيرة والمتوسطة. ومن بين حوالي 1100 بلدية نشطة، تم حل حوالي 108 بلديات نتيجة للأزمة الاقتصادية والسياسية والقيود اللاحقة على الميزانية. أما بقية البلديات فقد عملت جاهدة للحفاظ على الموظفين، نظراً لأنها لم تكن قادرة على دفع الرواتب أو رسوم النقل الملائمة.

## 2. التحديات التي تواجه موظفي البلديات

الموظفون الذين أصبحت رواتبهم تساوي 20 أو 50 دولاراً أميركياً في الشهر بدأوا عملياً العمل في وظائف أخرى في القطاع الخاص، وإن كان معظمها في القطاعات غير الرسمية للاقتصاد. ورغم أنهم ما زالوا يتلقون رواتبهم المتدنية في البلديات، إلا أن ساعات عملهم الفعلية وإنتاجيتهم شهدت انخفاضاً كبيراً، مقارنة بمستويات ما قبل الأزمة. وقد أثر ذلك على قدرة البلديات على تقديم نفس العدد من الخدمات العامة وبنفس الجودة باستمرار كما كان الحال قبل الأزمة.

## 3. بيئة عمل دون المستوى الأمثل

أثرت التغييرات المذكورة أعلاه بشكل طبيعي على بيئة العمل في مباني البلديات. وبالتالي، لم يعد غريباً أن تجد معظم البلديات، ولا سيما في المناطق النائية البعيدة عن بيروت، تعمل بشكل جزئي فقط في معظم أيام الأسبوع. يحضر معظم رؤساء البلديات إلى مباني البلدية مرة واحدة فقط في الأسبوع لتسيير معاملات المواطنين العاجلة وترتيب اجتماعات مع الجهات المانحة المحلية

والوطنية والدولية. لقد خسر الكثير من رؤساء البلديات رواتبهم من أجل الاقتصاد في الميزانية وتمكين بلدياتهم من تجاوز الأزمة بأقل قدر من التداعيات على الميزانية.

## 4. عدم القدرة على الوصول إلى الحسابات المصرفية بالدولارات الجديدة

لا تسمح القوانين اللبنانية للبلديات بأن تكون لديها حسابات مصرفية بالدولارات الجديدة. وبالتالي، فإنها غير قادرة على جذب المساهمات بالدولار الأميركي من السكان أو المغتربين بصورة قانونية، مما يحرمها من الموارد المالية لتقديم الخدمات الأساسية. إذا أرادت البلديات لعب دور فعال في تعبئة الموارد المجتمعية، من الممكن إنشاء هيكل مؤسسي بديل لتمكين البلديات من جذب وإتفاق دولارات أميركية جديدة، من خلال مزيد من التعاون مع الجهات الفاعلة في المجتمع المحلي.

## 5. انخفاض قدرة المؤسسات البلدية على تقديم الخدمات الأساسية والضرورية

وفقاً لكل ما سبق، تواجه البلديات تحديات حقيقية لتوفير الخدمات البلدية الأساسية والضرورية للغاية بصورة كافية مثل تنظيف الشوارع، وجمع النفايات الصلبة، وإنارة الشوارع، وخدمات الشرطة البلدية، ناهيك عن المهام الأخرى مثل التخطيط الإنمائي، وحماية الطفل، وإدارة شؤون اللاجئين السوريين، وما إلى ذلك. كما أدى غياب الإنارة ليلاً إلى زيادة الشعور بعدم الأمان لدى السكان. وكذلك أدت التكلفة المرتفعة لجمع النفايات الصلبة، التي تتألف في الأساس من وقود الديزل، وقطع غيار الشاحنات الصغيرة، وصيانة حاويات النفايات الصلبة، إلى فشل أنظمة إدارة النفايات الصلبة في عدد كبير من البلديات، بعد أن كانت تعتمد كثيراً على دعم الحكومة المركزية في إدارة النفايات الصلبة قبل الأزمة.

# ملخص سريع عن الإدارة البلدية والمالية ما بعد الأزمة المالية التي أصابت لبنان

البلدي المستقل، فإن الكوادر البلدية، وفقاً لما تنص عليه القوانين اللبنانية، تعاني من النقص عندما يتعلق الأمر بالموظفين الحاصلين على شهادات أكاديمية عليا والذين يتقنون اللغات الأجنبية. يتم تعيين موظفي البلديات كمحاسبين، وأمناء خزينة، ومساعدين إداريين، ومهندسي أشغال عامة، ومؤخراً متخصصين في نظم المعلومات الجغرافية (كمتعاقدين بدوام جزئي)، من بين آخرين. ويشترط أن يكونوا من حملة ما يعادل شهادات الدراسة الثانوية أو درجة البكالوريوس.

بالتالي، فإن الموارد المالية البلدية والموارد البشرية والبيئة القانونية قبل عام 2019 حرمت البلديات من مجموعة من كُتاب المقترحات المحترفين / المتخصصين في جمع التمويل الذين يمكنهم جذب التمويل المحلي والوطني والدولي الذي تشتد الحاجة إليه إلى خزائن البلديات. في غياب المساعدات التقنية من الجهات المانحة الخارجية، أو المساهمات من متطوعي المجتمع المحلي، تواجه البلديات اللبنانية صعوبات جمة في تصميم مقترحات تمويل مقبولة بصورة مستقلة، وخاصة المقترحات المعقدة التي تتطلب مهارات متطورة في كتابة المقترحات المراقبة والتقييم ووضع الميزانيات.

نتيجة للأزمة المالية التي حصلت عام 2019، أدت العديد من العوامل البيئية إلى تفاقم الوضع المالي للبلديات. ولم تخضع معظم هذه التغييرات للبحث بالقدر الكافي من قبل الأكاديميين/الباحثين الوطنيين، نظراً للفترة القصيرة للغاية التي انقضت منذ أزمة 2019:

إن المجموعة المتنوعة من النصوص والأطر القانونية التي تنظم الأداء الإداري والمالي للبلديات في لبنان تتيح لهذه الأخيرة قدراً كبيراً من الاستقلال المالي وبالتالي الوظيفي لتصميم وتنفيذ الأنشطة التي تعمل على تحسين تقديم الخدمات الأساسية على المستوى المحلي.

يمكن للبلديات تحصيل حوالي 36 رسماً مباشراً على مستوى المجتمع المحلي. بالإضافة إلى ذلك، يتعين توزيع 10% من رسوم الكهرباء والهاتف على البلديات التي تنشأ منها الرسوم. وأخيراً، والأهم، كان «الصندوق البلدي المستقل» يوزع أكثر من 800 مليون دولار سنوياً على البلديات للمساهمة في إنفاقها الرأسمالي والتشغيلي. يعمل الصندوق تحت إدارة وزارة الداخلية والبلديات ويوزع عائداته مصرف لبنان. وتتألف موارده من مجموعة من الضرائب الوطنية على العقارات، والتبغ المستورد، والمواد القابلة للاحتراق، وما إلى ذلك.

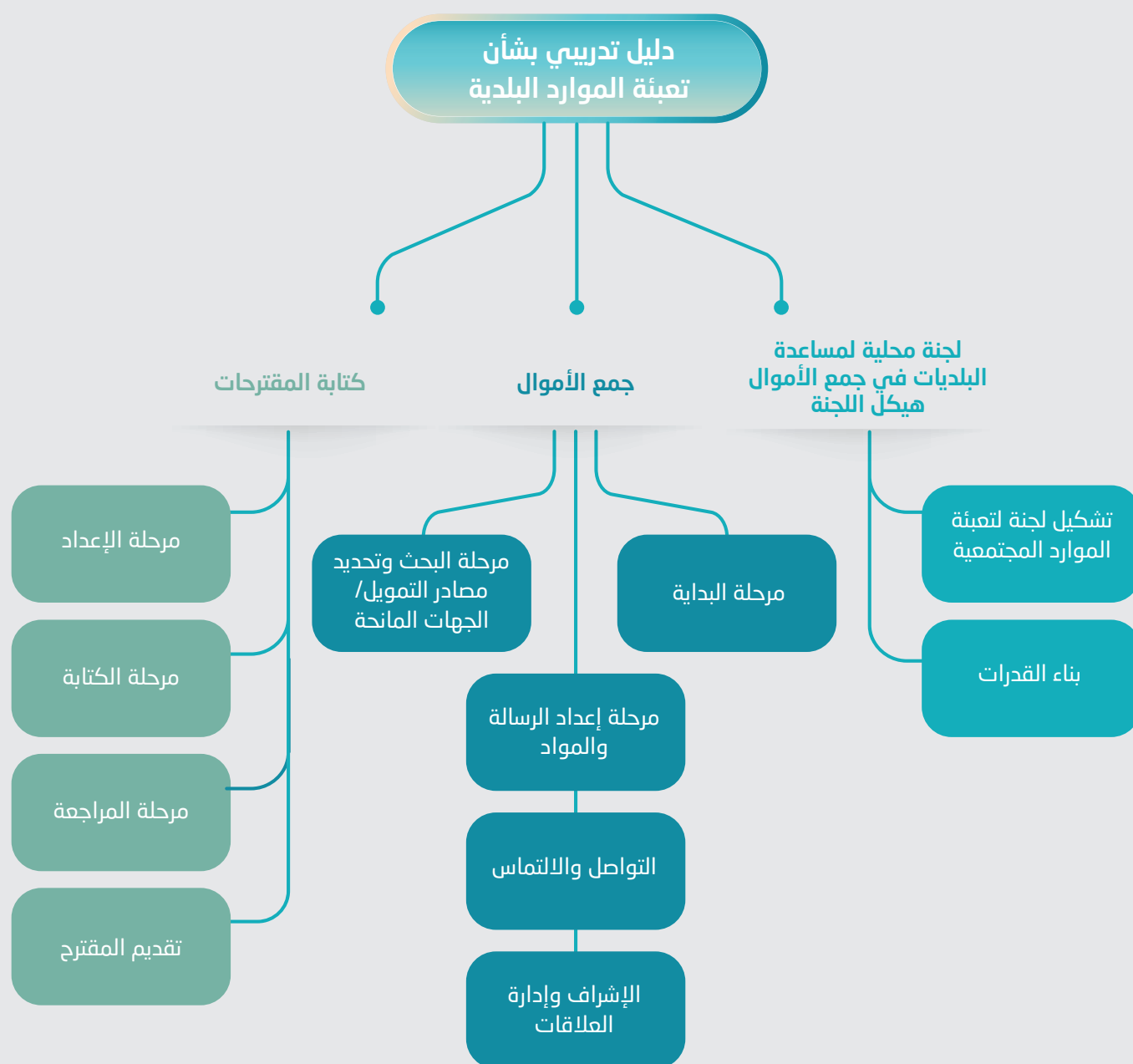
أدت الأوضاع التي سبقت الأزمة المالية (1994-2019)، ضعف تحصيل الضرائب محلياً على مستوى البلديات، الانخفاض في تدفق الإيرادات من مؤسسة كهرباء لبنان وهيئة أوجيرو، وانعدام الشفافية في إدارة أموال الصندوق، إلى انخفاض كبير في إيرادات جميع البلديات في لبنان. وكانت البلديات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر تضرراً، حيث اعتمدت بشكل كبير على أموال الصندوق نظراً لقاعدتها الضريبية الصغيرة.

بالإضافة إلى تأثير مؤسسات الحكومة المركزية المتعثرة على مالية البلديات من خلال انخفاض تمويل الصندوق



# السياق والافتراضات

# هيكل الدليل







## الوحدة الفرعية الثانية - بناء قدرات أعضاء البلديات وموظفيها في مجال جمع التمويل 31

32 نبذة الوحدة الفرعية الثانية

32 هيكل الوحدة الفرعية الثانية

33 1. مسار جمع التمويل بفعالية

33 2. مقدمة في جمع التمويل

33 3. عملية جمع التمويل

34 أ. مرحلة البداية: تحديد الأهداف والتخطيط

36 ب. مرحلة البحث وتحديد مصادر التمويل / الجهات المانحة

42 ج. مرحلة إعداد الرسالة والمواد

45 د. التواصل والاستقطاب

47 هـ. الإشراف وإدارة العلاقات

## الوحدة الفرعية الثالثة - بناء قدرات أعضاء البلدية وموظفيها في مجال كتابة المقترحات 49

50 نبذة/تعريف عن الوحدة الفرعية الثالثة

50 هيكل الوحدة الفرعية الثالثة

51 1. مسار كتابة المقترحات الفعالة

51 2. مقدمة لكتابة المقترحات

51 3. فئات المقترحات

51 أ. المقترحات الملتزمة

52 ب. المقترحات غير الملتزمة

54 4. عملية إعداد المقترح

54 أ. مرحلة الإعداد

57 ب. مرحلة الكتابة

63 ج. مرحلة المراجعة

64 5. تقديم المقترح ومتابعته



## جدول المحتويات

5 هيكّل الدليل

6 السياق والافتراضات

ملخص سريع عن الإدارة البلدية والمالية ما بعد الأزمة المالية

7 التي أصابت لبنان

9 التخطيط الاستراتيجي وكتابة المقترحات وجمع التمويل

9 النموذج المقترح لتعبئة الموارد البلدية

11 إطار المراقبة والتقييم لأداء اللجنة والتأثير المجتمع

الوحدة الفرعية الأولى - تشكيل لجنة محلية لمساعدة  
12 البلديات في جمع التمويل

13 الوحدة الفرعية الأولى

13 هيكّل الوحدة الفرعية الأولى

14 1. تشكيل لجنة تعبئة الموارد المجتمعية

14 أ. اللجنة المجتمعية

16 ب. اللجنة البلدية

18 ج. لجنة الشراكة البلدية/ المجتمعية

دليل تدريبي

# بناء قدرات البلديات واتحادات البلديات

تعبئة الموارد البلدية

