



مشروع الخطة الاستراتيجية  
لتنفيذ حساب تقاسم المنافع التابع  
لاستراتيجية التمويل



المعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية النباتية  
للأغذية والزراعة



## بيان المحتويات

1	موجز تنفيذي.....	أولاً -
1	حاجة عالمية ملحة.....	ألف -
2	مقتضيات النجاح.....	باء -
5	عرض مجمل للخطة الاستراتيجية.....	جيم -
6	التمويل المستهدف والأساسي المنطقي.....	ثانياً -
7	تقييم جهود تعبئة الموارد في المنظمات الأخرى المتعددة الأطراف.....	ألف -
8	تقدير الحاجة إلى حساب تقاسم المنافع.....	باء -
12	آفاق حساب تقاسم المنافع.....	جيم -
18	تحديد الأهداف.....	دال -
20	تحقيق أهداف حساب تقاسم المنافع.....	هاء -
21	مستويات المساهمات المستهدفة.....	واو -
23	عناصر الخطة	ثالثاً -
23	تحديد القيادات.....	ألف -
24	وضع بيان الحالة.....	باء -
25	وضع نظام لإدارة الاحتمالات المتوقعة.....	جيم -
26	رعاية العلاقات مع المانحين.....	دال -
27	تقدير وشكر المانحين.....	هاء -
28	متابعة العلاقات مع المانحين.....	واو -
29	الاتصالات	زاي -
30	تشغيل حساب تقاسم المنافع.....	حاء -
31	لجنة معنية باستراتيجية التمويل.....	طاء -
31	الآثار المتعلقة بالموارد والتوظيف.....	ياء -

34	تنفيذ الخطة	رابعاً -
	ألف - السنة الأولى - 18 شهراً بدءاً من يوليو/تموز 2009 وانتهاءً في ديسمبر/كانون الأول 2010	
36		
35	السنة الثانية - 2011	باء -
37	السنة الثالثة - 2012	جيم -
38	السنة الرابعة - 2013	دال -
39	السنة الخامسة - 2014	هاء -
41	الملحق	خامساً -
41	نتائج تعبئة الموارد لدى المنظمات المتعددة الأطراف المختارة	ألف -
43	تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية في عام 2007	باء -
42	منح المؤسسات	جيم -
47	التدفقات النقدية الإشارية لحساب تقاسم المنافع	دال -
50	تحقيق المستوى العملي المستهدف	هاء -

## أولاً - موجز تنفيذي

يمثل هذا الوقت مرحلة مهمة في تاريخ المعاهدة الدولية بشأن الموارد الوراثية للأغذية والزراعة (المعاهدة). وقد حَقَّقت المعاهدة ([http://www.planttreaty.org/texts\\_en.htm](http://www.planttreaty.org/texts_en.htm)) منذ إنشائها في عام 2004 تقدماً مبكراً في تعبئة الموارد حيث اتسعت مجموعة الأطراف المتعاقدة التي توفر مستوى أساسياً من الدعم المالي لحساب تقاسم المنافع. وعلى الرغم من أن هذه الالتزامات ساعدت على إنشاء حساب تقاسم المنافع فإنها غير كافية لتلبية الاحتياجات الهائلة القائمة في العالم النامي لتحقيق استثمارات فيما يلي:

- الاستخدام المستدام للموارد الوراثية النباتية؛
- تبادل المعلومات ونقل التكنولوجيا وبناء القدرات من أجل صون واستخدام الموارد الوراثية للأغذية والزراعة؛
- إدارة وصون الموارد الوراثية النباتية على مستوى المزرعة.

### ألف - حاجة عالمية ملحة

تلبية للحاجة السنوية والمتزايدة للاستثمار، تسعى المعاهدة إلى تعبئة أموال إضافية من المصادر الحالية والجديدة. وتحقيقاً لهذه الغاية فإن المعاهدة سيتعين عليها تحقيق أقصى زيادة ممكنة في مصادر التمويل المحتملة المتاحة لها واستخدام استراتيجيات تناسب كل جهة من الجهات المعنية المستهدفة. وتقر هذه الخطة الاستراتيجية بالبواعث الكثيرة والمتنوعة التي تدفع الجهات المانحة إلى المساهمة، بما في ذلك الاهتمام بما يلي:

- تعزيز الأمن الغذائي؛
- حماية التنوع البيولوجي؛
- التكيف مع تغير المناخ؛
- العلم والابتكار؛
- سبل العيش المستدامة وإدراج الدخل؛
- المشروعات المحلية التي تصل مباشرة إلى الفقراء والضعفاء؛
- إحراز تقدم صوب تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية.

والجدير بالذكر أن أول دعوة طرحها حساب تقاسم المنافع لتقديم مقترحات أسفرت عن عدة مئات من المقترحات التمهيدية التي بلغت في مجموعها زهاء 20 مليون دولار أمريكي وتمثل جميع الأقاليم السبعة لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة).

وتتوقع هذه الخطة الاستراتيجية استمرار الأطراف المتعاقدة في الإمساك بزمام القيادة المالية، بينما ستساعد المساهمات المقدّمة من الجهات المساهمة الأخرى على توسيع قاعدة دعم المعاهدة والمساعدة على توعية الجمهور الجديد بأهمية الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة. وتشمل الجهات التي من المتوقع أن تقدم مساهمات طوعية إلى حساب تقاسم المنافع الأطراف المتعاقدة، وذلك من خلال وزاراتها المعنية بالزراعة، أو الشؤون الخارجية، أو المساعدة الإنمائية، أو الوزارات المعنية الأخرى، والمساهمين الآخرين، بما في ذلك الدول التي لم تنضم بعد إلى المعاهدة كأطراف متعاقدة، والمؤسسات التي تقدّم تبرعات دولية، والقطاع الخاص، والأفراد.

## باء - مقتضيات النجاح

بالنظر إلى مسار نمو تعبئة الموارد لدى المنظمات الأخرى المتعددة الأطراف، وعمق واتساع مختلف الدوائر المانحة المتاحة للمعاهدة، يمكن للمعاهدة زيادة قاعدتها التمويلية زيادة كبيرة وإنشاء صندوق لاقتسام المنافع كواقع دولي مهم. على أن نجاح ذلك يقتضي الوفاء بالكثير من المتطلبات، بما في ذلك:

التوعية الفعالة بأهداف ومنجزات المعاهدة وحساب تقاسم المنافع. فعلى الرغم من أن المعاهدة معروفة تماماً في دوائر معينة فإن نجاح جهود تعبئة الموارد يتطلب توعية فعّالة بأهداف ومنجزات المعاهدة وحساب تقاسم المنافع. وينبغي إيلاء اهتمام خاص لوزارات الزراعة، والشؤون الخارجية، والمساعدة الإنمائية، والوزارات المعنية الأخرى، مع التركيز على البلدان التي ستقدّم على الأرجح مساهمات كبيرة في الأجل القريب، ومن ثم تسليط الضوء على هذه المسألة وضرب مثال رفيع يحتذي به الآخرون. وبالمثل فإن المعاهدة ينبغي أن تصل إلى قيادات المجتمعات المانحة الأخرى، بما في ذلك قادة الصناعة، والصناديق الاستثنائية، والمؤسسات، وبعض الأفراد. وسوف يتطلب تحسين الاتصالات استثمارات في الموقع الشبكي، والأحداث الخاصة، والتقارير والنشرات المقدّمة إلى الجهات المانحة، والنشرات الصحفية، والمواد الترويجية، وإنشاء قاعدة لبيانات الاتصال. وينبغي أن تبادر المعاهدة بتلك الجهود بشكل منهجي وفي أسرع وقت ممكن من أجل تهيئة الأجواء للجهود الفعالة لتعبئة الموارد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

تحديد مبررات واضحة وقوية للدعم. ستتطلب المعاهدة مبررات قوية للدعم تحدّد بوضوح وبدقة حججاً مقنعة بالحاجة إلى أموال لحساب تقاسم المنافع. وينبغي أن توازن الوثيقة بين الوضوح في شرح المسائل المالية والتأثير العاطفي في التعريف بالمعاهدة. ويلزم وضع وعرض مبررات جيدة للدعم للتوعية بالحاح وأهمية مهمة المعاهدة، وتأكيد رؤية المستقبل المنظور، وتحديد الطريقة التي ستعود بها المساهمات المالية بالنفع على المعاهدة والعالم الذي تخدمه.

إشراك القيادات الفعّالة ودعمها على المستوى الرفيع. من الحيوي إشراك أفضل قيادات ممكنة لكي تتصدّر مختلف جوانب الخطة الاستراتيجية، حيث إن الحصول على الدعم من الأشخاص المناسبين في مرحلة مبكرة

سيساعد على بناء الزخم وتقديم مثال رفيع للاقتداء به. وسوف يتوقف نجاح استراتيجية التمويل تماماً على مدى قدرة الأطراف المتعاقدة على الإمساك بزمام القيادة والمسؤولية عن جهود تعبئة الموارد على المستويات العليا في إطار الخطة الاستراتيجية. وسوف يتعين إشراك قيادات من الأطراف المتعاقدة والجهات المساهمة الأخرى على حد سواء من أجل تنويع وتوسيع رقعة تأثيرها وانتشارها. ومن بين الاستراتيجيات الأخرى فإن نُهج الاتصال بين الأقران ستمكّن المعاهدة من الحصول على مساهمات أكبر، مع الاستعانة بالموظفين الفنيين في الحصول على المعلومات الرفيعة الجودة، والاقتراحات، والإدارة الشاملة لتلك الجهود.

تنفيذ نظام لتقدير وإدارة الاحتمالات المتوقعة. تركّز الخطة الاستراتيجية على تحقيق أقصى مستوى من الدعم من الأطراف المتعاقدة والمساهمين الآخرين، بما في ذلك القطاع الخاص، والصناديق الاستثمارية، والمؤسسات، والأفراد. وسوف يتعين إجراء بحث عن كل جهة من تلك الجهات وتصنيفها وتتبعها على مر الزمن لتحديد قدرتها المالية على المساهمة، وتوافقها الاستراتيجي مع أهداف المعاهدة، واحتمالات مساهمتها. وسوف تنشأ بسرعة علاقات مع بعض المساهمين المحتملين بينما سيتطلب الاتصال بمساهمين محتملين آخرين وقتاً أطول. وينبغي أن تدير المعاهدة هذا العمل بفعالية من أجل الزيادة سنوياً من عدد المساهمين المحتملين الذين تتوفر لهم مقومات الاستمرار. وعلى ضوء هذه القائمة الكبيرة من المساهمين المحتملين فإن المعاهدة تتوقع الحصول على عدد صغير نسبياً من الالتزامات الرفيعة المستوى.

تحديد هدف عام يتمثل في تعبئة 116 مليون دولار أمريكي في غضون خمس سنوات مع التدرج في زيادة مستويات التمويل المستهدف خلال تلك الفترة. سوف تغطي الخطة الاستراتيجية فترة خمس سنوات ونصف السنة ابتداءً من يوليو/تموز 2009 وانتهاءً في ديسمبر/كانون الأول 2014. واستناداً إلى حجم مختلف الدوائر المستهدفة السالفة الذكر وما تتمتع به من قدرة مالية، وبالنظر كذلك إلى الطابع الجديد نسبياً لحساب تقاسم المنافع والقدر الكبير من عدم التيقن الذي يخيم على أجواء الاقتصاد العالمي، ينبغي للمعاهدة اتباع نهج مرحلي في جمع الأموال للوصول في أقرب وقت ممكن إلى هدف تعبئة 116 مليون دولار أمريكي في غضون المدة الزمنية المتفق عليها. وسوف يتحقق هذا الهدف من خلال الوصول إلى مستويات من التمويل المستهدف الذي يبدأ بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي وتزداد بعد ذلك تدريجياً باتباع نهج مرحلي. وسيتم جمع الأموال على مدى خمس سنوات. وسوف يقاس التقدم المحرز بانتظام مقارنة بالأهداف العملية. وينبغي تعديل الهدف استناداً إلى نتائج المساهمات الأولية والعوامل الأخرى. ومثال ذلك أن المعاهدة إذا تجاوزت الهدف المحدد بحلول موعد انعقاد الدورة الرابعة للجهاز الرئاسي وإذا تجاوز المساهمون المحتملون بطريقة يمكن التنبؤ بها، ينبغي زيادة المستوى العملي المستهدف وتسريع وتيرة النشاط للوصول إلى هدف تحقيق مستوى من التمويل بما مقداره 116 مليون دولار أمريكي خلال الفترة المحددة. وهذه الزيادات التدريجية في مستويات التمويل المستهدف ستمكّن المعاهدة من تعبئة أموال كبيرة وستشجع القيادات البارزة بشكل متزايد على مناصرة تلك الجهود.

الحصول على مساهمات كبيرة استناداً إلى معايير موضوعية. سيتعين على المعاهدة الحصول على مساهمات على أعلى مستوى ممكن في مرحلة مبكرة من أجل ترسيخ أهمية حساب تقاسم المنافع والحاجة الملحة إليه. وسيلزم تزويد المانحين المحتملين بتوجيهات محدّدة تتعلق بمستويات الاستثمارات الملائمة. وتصفّ الخطة الاستراتيجية المانحين المحتملين من الأطراف المتعاقدة إلى واحد من ثلاثة مستويات (فئات) الطلبات، استناداً إلى قدرتها ودعمها النسبي للمنظمات الأخرى المتعددة الأطراف. وأما النهج الأخرى المتبعة إزاء الجهات المانحة الأخرى، من قبيل الشركات والأفراد، فإنها تقوم على أساس حجمها وتوافقها مع مهمة المعاهدة وكذلك التزاماتها التاريخية تجاه المنظمات الأخرى.

إنشاء نظام دقيق وكفوء لإدارة منح حساب تقاسم المنافع. يجب أن تنشئ المعاهدة نظاماً دقيقاً وشفافاً لتنفيذ دورة منح حساب تقاسم المنافع. وينبغي أن يعمل النظام بطريقة كفوءة سوء من حيث طريقة قبوله للمساهمات أو صرف الأموال. وتحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي أن تضع المعاهدة إجراءات إدارية وتنظيمية مبسّطة وبمواصفات محدّدة لتلقي وصرف الأموال. كما قد تنظر المعاهدة في إقامة شراكات مع المنظمات الدولية الأخرى التي لديها عمليات قائمة على أسس راسخة وتعمل بكفاءة في تقديم المنح.

التحول نحو تقديم عدد صغير من المنح الأكبر كثيراً. بالنظر إلى حجم ونطاق التحديات الملحة التي سيساعد حساب تقاسم المنافع على التصدي لها، ينبغي أن تتحرك المعاهدة سريعاً قدر الإمكان نحو تقديم منح أكبر كثيراً. وسوف يغدو حساب تقاسم المنافع أكثر جاذبية للكثيرين كأولوية تمويلية إذا تبلورت فوائد النجاح في مناطق بأسرها.

تهيئة فرص مغرية وحقيقية للاعتراف بالتقدير للمانحين. يلعب تقدير الجهات المانحة دوراً محورياً في جمع الأموال، وبخاصة بين الجهات المساهمة غير الحكومية. وتعتبر الطريقة التي تعترف بها المعاهدة بتقديرها للمانحين وتفسح لهم بها المجال للمشاركة على جانب بالغ من الأهمية في توسيع الفرص إلى أقصى حد ممكن والوصول إلى جمهور جديد. وسوف تساعد البرامج الرسمية على زيادة مستويات الجهات المانحة بمرور الوقت.

تدبير الموارد اللازمة لتلك الجهود على مستوى ملائم. يعمل لدى المعاهدة عدد صغير نسبياً من الموظفين مقارنة بحجم ونطاق عملياتها وأهدافها. وعلى الرغم من إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية في البداية للقيام ببعض الوظائف الأساسية فإن الخطة الاستراتيجية تتطلب استثماراً في الموظفين، والنظم، والخبرة الفنية. وتحديدًا فإن الخطة تعطي الأولوية للاستثمارات الاستراتيجية في الاتصالات من أجل تعميق الوعي، وموظفي تعبئة الأموال في الخطوط الأمامية من أجل تحريك المبادرة، والموظفين الذين سيديرون عمليات حساب تقاسم المنافع.



الالتزام بإنجاح الخطة. تتطلب الخطة الاستراتيجية قيادة ودعمًا واسعاً من الأطراف المتعاقدة. ولن يتسنى بناء الزخم الضروري لإنجاح الخطة الاستراتيجية ما لم تضطلع الأطراف المتعاقدة بأدوار ومسؤوليات فعلية في جهود تعبئة الأموال. وقيادة الأطراف المتعاقدة هي التي تجسد الإرادة السياسية والتزام الحكومات بنجاح المعاهدة التي لا يمكن أن يصل التصديق عليها إلى مستويات أكبر من ذلك. وسوف يصل حساب تقاسم المنافع إلى أفضل وضع يمكنه من تحقيق النجاح من خلال مشاركة الأطراف المتعاقدة مشاركة فعلية في استراتيجيات تعبئة الموارد.

### جيم - عرض مجمل للخطة الاستراتيجية

تبيّن الأقسام التالية من الخطة الاستراتيجية الطريقة التي يمكن بها الوفاء بمقتضيات النجاح.

ويبدأ القسم الثاني بعرض إطار زمني للخطة الاستراتيجية. وفي إطار إرساء أسس تحديد المستويات المستهدفة للتمويل للخطة الاستراتيجية فإنه يتطرق إلى تقييم جهود التعبئة الناجحة للموارد لدى المنظمات الأخرى المتعددة الأطراف، ويتناول الحاجة إلى دعم حساب تقاسم المنافع، ويبين فئات المانحين الذين من المحتمل أن يساهموا في حساب تقاسم المنافع.

وتُحدّد على ضوء تلك الاعتبارات المستويات العملية والمعتولة للتمويل المستهدف للخطة الاستراتيجية. وهذه المستويات المستهدفة تمثّل منطلقاً واقعياً لحساب تقاسم المنافع، بينما تحدث أثراً حقيقياً في معالجة أولوياته الثلاث. ويتناول هذا القسم في هذا السياق المتواصل سبل تحقيق تلك الأهداف من خلال مسار النمو المطرد والتدريجي، ويتناول تفاصيل التوقيت، وعدد ومستويات المساهمات المطلوبة.

وانطلاقاً من تحديد الأهداف والمانحين المحتملين، يتناول القسم الثالث بالوصف عشرة عناصر محدّدة للخطة الاستراتيجية، ويبين المتطلبات التشغيلية والأنشطة الملموسة المطلوبة لتنفيذها. وتشمل تلك الأنشطة: وضع بيان حالة قوي ومواءمته بما يتناسب مع مختلف الجماهير؛ وتحديد وإدارة المساهمين المحتملين؛ والمشاركة المستهدفة من الجهات المانحة من خلال برامج الرعاية والتقدير والمتابعة؛ والتوعية المركزة لزيادة الاهتمام العام بالمعاهدة؛ وتحديد وتعيين قيادات تعبئة الموارد؛ وإنشاء عمليات كفوءة وشفافة وفعالة لحساب تقاسم المنافع؛ وإنشاء لجنة معنية باستراتيجية التمويل. ويبين القسم الثالث في نهايته الآثار المترتبة على الموارد والتوظيف نتيجة تنفيذ أنشطة الخطة الاستراتيجية.

وأخيراً، يشمل القسم الرابع دليلاً مفصلاً يتناول تنفيذ الخطة الاستراتيجية، مع تقديم عرض مجمل للطريقة التي ستنفذ بها الأنشطة السالفة الذكر سنوياً طيلة مدة الخطة الاستراتيجية.

## ثانياً – التمويل المستهدف والأساس المنطقي

يتطلب التنفيذ الكامل للمعاهدة موارد مالية كبيرة. والمادة 18 من الجزء السادس من المعاهدة مكرّسة للموارد المالية، وتبدأ بملاحظة أن الأطراف المتعاقدة تتعهد بأن تضع استراتيجية تمويلية لتنفيذ المعاهدة وفقاً لأحكام المادة 18. وتشير هذه المادة إلى المساهمات الطوعية التي يجوز تقديمها من جانب الأطراف المتعاقدة وأصحاب المصلحة الآخرين، بالإضافة إلى المنافع المالية الناشئة عن المادة 13-2د بشأن اقتسام المنافع التجارية. (توافق الأطراف المتعاقدة على أن المنافع المالية الناشئة عن المادة 13-2د هي جزء من استراتيجية التمويل). كما تنص المادة 18 على أن توافق الأطراف المتعاقدة على أن يدرس الجهاز الرئاسي طرق وضع استراتيجية لتعزيز هذه المساهمات.

وتتطلب التبعة الناجحة لموارد حساب تقاسم المنافع ما يلي: (1) تحديد الدور الحاسم الذي تؤديه المعاهدة في التصدي للقضايا العالمية الرئيسية من قبيل الأمن الغذائي العالمي وتغيّر المناخ وذلك من خلال صون واستخدام الموارد الوراثية النباتية في العالم؛ (2) هدف مدروس وملائم للمساعدة على الوفاء بالاحتياجات التي تتطلبها الأولويات الثلاث؛ (3) خطة عملية لتحقيق هذا الهدف. ويتناول هذا القسم من الخطة الاستراتيجية بالتفصيل كل مجال من هذه المجالات المهمة.

ويبدأ هذا القسم بمقدمة عن جهود التبعة الناجحة للموارد في المنظمات الأخرى المتعددة الأطراف التي تتيح لحساب تقاسم المنافع نماذج ملائمة للنمو. ويتناول القسم بالبحث الحاجة إلى دعم حساب تقاسم المنافع حسب ما تشير إليه تقديرات التكاليف المعدّة لخطة العمل العالمية، والاستجابة للدعوة الأولية إلى تقديم مقترحات بشأن حساب تقاسم المنافع. كما يبيّن هذا القسم أنواع المساهمات المحتملة في حساب تقاسم المنافع استناداً إلى البحث المنهجي، ويحدّد مستويات الدعم المطلوب من مختلف أصحاب الشأن المستهدفين لتنفيذ برنامج سليم لتبعة الموارد.

ويتحدّد المستوى الواقعي والعملي لمستوى التمويل المستهدف في الخطة الاستراتيجية استناداً إلى تلك الاعتبارات. وفي هذا السياق، يبيّن القسم كيفية تحقيق هذا الهدف من خلال مسار النمو المطرد والتدريجي استناداً إلى تجربة الصناديق والآليات المماثلة. ويعرض القسم تفاصيل التوقيت وعدد ومستويات المساهمات المطلوبة لتحقيق النجاح.

وتغطّي الخطة الاستراتيجية فترة خمس سنوات تبدأ من يوليو/تموز 2009 وتنتهي في ديسمبر/أيلول 2014. وتشير السنة الأولى من الخطة الاستراتيجية إلى فترة مدتها 18 شهراً تبدأ في يوليو/تموز 2009 وتنتهي في ديسمبر/كانون الأول 2010. وتعتبر فترة خمس سنوات مدة زمنية تناسب مشروعاً في "مرحلته الأولية" من قبيل حساب تقاسم المنافع لكي يؤسس نفسه، وينشئ نظاماً سليماً، ويتيح الوقت الملائم لمتابعة المساهمين المحتملين، والشروع في برنامج لتبعة الناجحة للموارد.

## ألف - تقييم جهود تعبئة الموارد في المنظمات الأخرى المتعددة الأطراف

يشير تقييم جهود تعبئة الموارد لدى المنظمات الأخرى المتعددة الأطراف إلى إمكانية النمو السريع والمطرد. وهناك أربع منظمات تمثل نماذج مفيدة بشكل خاص للمعاهدة، منها منظمتان جديدتان نسبياً وضعت مؤخراً خطأً لتعبئة الموارد: (1) الصندوق الاستئماني العالمي للتنوع المحصولي (الصندوق الاستئماني)، (2) الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا. وأما المنظمتان الأخريان فلديهما برامج راسخة لتعبئة الموارد، وحافظت على نمو مطرد وتدرجي خلال آخر فتراتها الخمسية: (3) منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، (4) لجنة الإنقاذ الدولية. وهذه المنظمات جميعاً تجمع بين التمويل الحكومي وغير الحكومي. (يتضمن القسم ألف من الملحق الجداول والرسوم البيانية التي توضح جهود تعبئة الموارد لدى هذه المنظمات الأربع).

وقد بدأ الصندوق الاستئماني العالمي للتنوع المحصولي جهوداً كبيرة لتعبئة الموارد في عام 2002. وخلال السنة الأولى لجمع الأموال، جمع الصندوق الاستئماني 3.4 مليون دولار أمريكي من التبرعات، بينما حصل في السنة الخامسة على أكثر من 34 مليون دولار أمريكي. ويمكن للمعاهدة أن تخدم أغراضاً أوسع وتغطي صلاحيات أكبر.

وحقق الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا الذي أنشئ في عام 2002 زيادة بمقدار 300 ضعف في المساهمات خلال فترة الخمس سنوات 2003-2007 من 779 مليون دولار أمريكي لتصل إلى أكثر من 2.8 مليار دولار أمريكي. ولم يحصل الصندوق في البداية على مساهمات إلا من الحكومات، ولكنه بدأ أيضاً في عام 2007 في جمع أموال من مساهمين آخرين. وفي حين أن المعاهدة يمكنها استهداف مسار نمو مماثل فإن مستوى التمويل الذي ستصل إليه سيكون أقل كثيراً بالنظر إلى أن حجم الدعم المالي المقدم إلى الصندوق العالمي لا ينطبق على المعاهدة.

ويستمر نمو منظمة اليونيسيف ولجنة الإنقاذ الدولية بمعدلات مطردة وتدرجية. وتضاعفت تقريباً المساهمات المقدمة إلى منظمة اليونيسيف من 1.6 مليار دولار أمريكي في عام 2003 لتصل إلى 3 مليارات دولار أمريكي في عام 2007. وزادت لجنة الإنقاذ الدولية مساهماتها من 153 مليون دولار أمريكي في عام 2003 لتصل إلى 268 مليون دولار أمريكي في عام 2008، وهو ما يمثل زيادة بنسبة 58 في المائة.

ومما ساعد جزئياً على تحفيز جهود تعبئة الموارد وجود احتياجات موضوعية ومعروفة ومحددة ساعدت على تركيز ودفع جهود تعبئة الأموال كجزء من الخطة الاستراتيجية بشأن تعبئة الموارد. وهذه الظروف قائمة أيضاً بالنسبة لحساب تقاسم المنافع.

## باء - تقدير الحاجة إلى حساب تقاسم المنافع

تتحدّد الحاجة إلى حساب تقاسم المنافع من خلال الحاجة العالمية للدعم في مجالات الأولوية الثلاثة التالية:

- تبادل المعلومات، ونقل التكنولوجيا، وبناء القدرات؛
- إدارة وصون الموارد الوراثية النباتية على مستوى المزرعة؛
- الاستخدام المستدام للموارد الوراثية النباتية.

وهناك مرجعتان لتقدير الحاجة إلى حساب تقاسم المنافع: تقديرات تكاليف تنفيذ خطة العمل العالمية لصون الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة واستخدامها المستدام (خطة العمل العالمية)، والاستجابة للدعوة الأولى إلى تقديم مقترحات بشأن حساب تقاسم المنافع.

### (أ) تقديرات تكلفة تنفيذ خطة العمل العالمية

خطة العمل العالمية اعتمدها المؤتمر الدولي الفني للموارد الوراثية النباتية الذي عقدته المنظمة في ليبزيج، ألمانيا، في عام 1996، وتشمل الخطة عشرين مجالاً من مجالات النشاط ذات الأولوية للتصدي لصون الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة واستخدامها المستدام. وتنقسم هذه المجالات للأنشطة ذات الأولوية إلى أربع مجموعات رئيسية تتناول الصيانة والتنمية داخل المواقع الطبيعية، والصيانة خارج المواقع الطبيعية، واستخدام الموارد الوراثية النباتية، والمؤسسات وبناء القدرات.

وبعد اعتماد الخطة في عام 1996، تم تقدير متوسط التكلفة السنوية لتنفيذ كل نشاط من الأنشطة ذات الأولوية خلال مدة تستغرق عشر سنوات. وهذه التقديرات لا تعدو أن تكون مؤشراً للتكلفة ولا تمثل سوى مبالغ تقديرية. وأعدت التقديرات للخيارات الثلاثة التالية:

- الخيار ألف يمثل نهجاً أساسياً. ويفترض هذا النهج أقل الاحتمالات المعقولة تكلفة، ويقل عدد البلدان والمعاهد والمجتمعات المحلية التي يشملها هذا الخيار عن الخيارات الأخرى؛
- الخيار باء يمثل نهجاً معتدلاً على أساس افتراضات متوسطة للاحتياجات؛
- الخيار جيم يمثل نهجاً مثالياً وأشمل لتنفيذ الخطة. ويغطي هذا الخيار عموماً نطاقاً أكبر وقيوده المالية أقل من الخيارات الأخرى.

وتنبع أولويات حساب تقاسم المنافع من مجالات الأنشطة العشرين ذات الأولوية لخطة العمل العالمية. وسعيًا نحو استخدام أموال حساب تقاسم المنافع بطريقة استراتيجية وأداء دور حافز في التعاون الدولي في مجال الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة فقد وقع الاختيار على هذه الأنشطة ذات الأولوية لخطة العمل العالمية، وهي من أكثر

مجالات الأنشطة ملاءمة لأهداف اقتسام المنافع التي حدّتها المعاهدة والتي لم تنلّ التمويل الكافي في أي مكان آخر ولذلك فإنها تكملّ الجهود الجارية الأخرى على أفضل وجه.

وتمثّل الأولويات الثلاث لحساب تقاسم المنافع ستة من بين عشرين مجالاً من مجالات النشاط ذات الأولوية لخطة العمل العالمية. وتتراوح التكلفة التقديرية لتنفيذ تلك المجالات الستة بين 66 مليون دولار أمريكي و 231 مليون دولار أمريكي، تبعاً لمستوى التنفيذ.

وبالنظر إلى أن تقديرات تلك الأرقام أُجريت في عام 1996 فإنها لا تعبّر عن التطوّرات التي استجّدت منذ ذلك الحين فيما يتعلق بتكاليف تنفيذ أنشطة معيّنة والطابع المتجدّد للاحتياجات والثغرات.

ويبيّن الجدول 1 العلاقة بين أولويات حساب تقاسم المنافع ومجالات الأنشطة ذات الأولوية لخطة العمل العالمية، والتكلفة التقديرية للأنشطة ذات الصلة في إطار الخيارات الثلاثة.

الجدول 1: تقديرات خطة العمل العالمية

الخيار جيم	الخيار باء	الخيار ألف	الأنشطة ذات الأولوية التي حدّتها خطة العمل العالمية	أولويات حساب تقاسم المنافع
				بملايين الدولارات الأمريكية
29.9	12.9	5.6	15- إنشاء برامج قطرية قوية	1- تبادل المعلومات، ونقل التكنولوجيا، وبناء القدرات
63.3	30.6	16.6	19- توسيع وتحسين التعليم والتدريب	
37.0	17.2	7.5	2- دعم إدارة الموارد الوراثية النباتية للأغذية والزراعة وتحسينها في المزرعة	2- إدارة وصون الموارد الوراثية النباتية على مستوى المزرعة
31.4	16.4	9.4	9- التوسّع في توصيف وتقييم وحصر المجموعات الأساسية وزيادة عددها من أجل تيسير استخدامه	3- الاستخدام المستدام للموارد الوراثية النباتية
51.2	30.7	21.2	10- زيادة الجهود الرامية إلى تعزيز الصفات الوراثية وتوسيع قاعدة الموارد الوراثية	
18.5	9.0	5.3	11- تشجيع الزراعة المستدامة بتنوع إنتاج المحاصيل والتوسّع في هذا التنوع	
<b>231.3</b>	<b>116.8</b>	<b>65.6</b>	<b>المجموع</b>	

وعندما اعتُمِدَت خطة العمل العالمية كان من المتوقع تنفيذها جزئياً من خلال قنوات ثنائية وجزئياً من خلال قنوات متعددة الأطراف. ويجري بالفعل تنفيذ مختلف الأنشطة المتوقعة في مجالات الأنشطة ذات الأولوية الست بتمويل من العديد من المنظمات الثنائية والمتعددة الأطراف وكذلك من خلال جهات أخرى تشمل الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

على أنه لا تتاح حالياً معلومات دقيقة وحديثة عن التمويل الثنائي والمتعدد الأطراف والأنشطة الجارية تنفيذها. ومن الأهمية البالغة التعرف بشكل أفضل على توزيع التمويل المتاح من خلال مختلف القنوات، والجهود المبذولة على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية. ويمثل التقرير الثاني عن حالة الموارد الوراثية النباتية في العالم الذي سيتم الانتهاء منه في نهاية عام 2009، وخطة العمل المتجددة خلال السنتين المقبلتين مصدراً مهماً للمعلومات لتقييم الأنشطة الجارية بالفعل وتوزيعها المواضيعي والجغرافي، ولتحديد الاحتياجات والثغرات المتبقية. وسوف يساعد ذلك على تحديد أولويات حساب تقاسم المنافع بطريقة أكثر توجهاً نحو تحقيق الأولويات.

ولذلك على الرغم من أن حساب تقاسم المنافع لن يتعين عليه التصدي للاحتياجات العالمية الإجمالية فإن عليه أن يقدم إسهاماً كبيراً وحقيقياً في الجهود الشاملة.

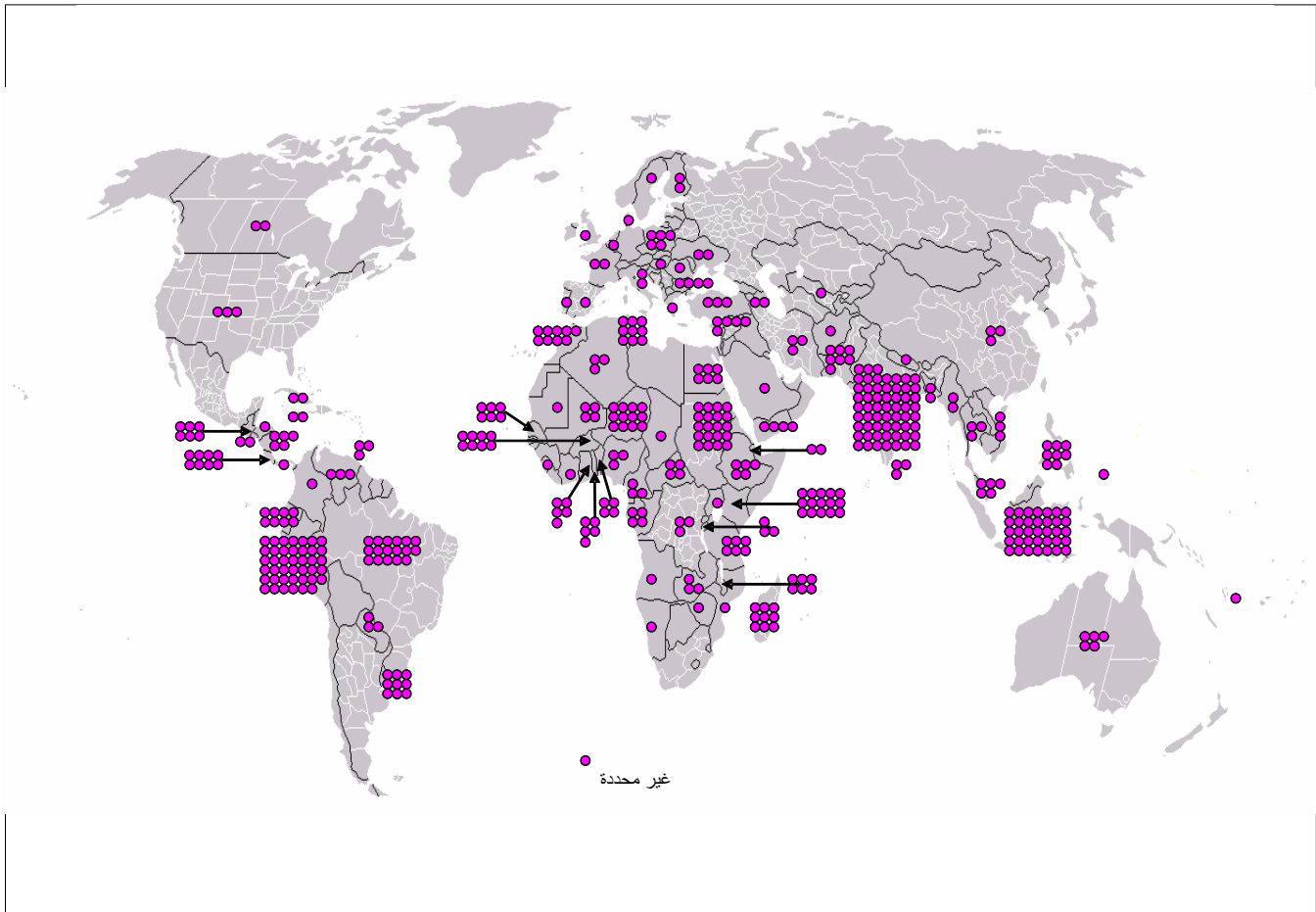
#### (ب) الدعوة الأولية لتقديم مقترحات بشأن حساب تقاسم المنافع

صدرت الدعوة الأولية لتقديم مقترحات بشأن المشاريع الصغيرة لحساب تقاسم المنافع في ديسمبر/كانون الأول 2008 في موعد أقصاه 15 يناير/كانون الأول 2009 (ما مجموعه 30 يوم عمل). وعلى الرغم من ضآلة الدعاية الترويجية والإشعارات المقدمة سلفاً فقد تلقت المعاهدة عدة مئات من المقترحات التمهيدية التي تمثل جميع أقاليم المنظمة السبعة (انظر الجدول 2 والشكل 1). وتمثل طلبات التمويل التي وردت في جميع المقترحات التمهيدية، بغض النظر عن جودة المقترحات، زهاء 20 مليون دولار أمريكي، وهي تتصدى لجميع الأولويات الثلاث لحساب تقاسم المنافع.

الجدول 2: المقترحات التمهيدية المعروضة على المعاهدة بحسب الأقاليم

النسبة المئوية	الإقليم
31.7	أفريقيا
28.3	آسيا
6.2	أوروبا
23.6	أمريكا اللاتينية والكاريبي
1.1	أمريكا الشمالية
7.5	الشرق الأدنى
1.5	جنوب غرب المحيط الهادي
0.2	غير محدّدة
100	المجموع

الشكل 1: المقترحات التمهيدية المعروضة على المعاهدة بحسب البلدان



وعُرضت المقترحات التمهيدية من جانب المؤسسات الحكومية، وبنوك الجينات، والجامعات، والمنظمات غير الحكومية، ومراكز الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومنظمات المزارعين، ومنظمات الشعوب الأصلية، وطلبت تمويلًا لمجموعة كبيرة من الأنشطة المرتبطة بالصون على مستوى المزرعة، والاستخدام المستدام، ونقل التكنولوجيا، وبناء القدرات في مجال الموارد الوراثية النباتية.

ويبدل هذا النشاط الأولي على أن هناك طلباً كبيراً على الموارد للوفاء بالاحتياجات المحددة. ويمكن للمعاهدة حالياً تمويل ما يتراوح تقريباً بين 5 و 10 مشاريع صغيرة لا تمثل سوى نسبة ضئيلة من عدد المقترحات المعروضة. وعلى ضوء تجربة الصناديق المماثلة الأخرى، من المرجح أن يزداد عدد المقترحات وتتحسن جودتها وكذلك مستويات الطلبات الإجمالية مع وصول حساب تقاسم المنافع إلى مرحلة النضج وازدياد الوعي بأهدافه.

### جيم - آفاق حساب تقاسم المنافع

يتطلب تحقيق أي أهداف حقيقية لتعبئة الموارد أن توسّع المعاهدة جميع فرص التمويل إلى أقصى مستوى ممكن. ويتضمن هذا القسم عرضاً مجملًا لمختلف الدوائر التي توفر فرصاً حيوية لحساب تقاسم المنافع وتشكل أساساً منطقيًا للتركيز في البداية على تأمين مساهمات الأطراف المتعاقدة والتوجه في الوقت ذاته نحو اتخاذ خطوات لإشراك المصادر غير الحكومية المحتملة. وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يوفر إطاراً لتحديد الأهداف وتقديم مؤشرات إلى الأطراف المتعاقدة والجهات المساهمة الأخرى فيما يتعلق بالمستويات الملائمة للدعم الطوعي.

وتشمل مصادر المساهمات الطوعية المحتملة في حساب تقاسم المنافع ما يلي:

- الأطراف المتعاقدة ووزارتها المعنية بالزراعة، والشؤون الخارجية، والمساعدة الإنمائية، والوزارات المعنية الأخرى؛
- المساهمون الآخرون، بما في ذلك:
  - الدول التي لم تنضم بعد إلى المعاهدة كأطراف متعاقدة؛
  - المؤسسات التي تقدم تبرعات دولية؛
  - القطاع الخاص؛
  - الأفراد.

وينبغي التركيز في البداية على المساهمات الحكومية لأربعة أسباب رئيسية:

- مساهمات الأطراف المتعاقدة تؤكد روح التعاون الدولي وتعددية الأطراف التي صدرت المعاهدة في إطارها؛
- وعلاوة على ذلك فإن دعم حساب تقاسم المنافع يعزز وجود وأهمية المعاهدة ذاتها؛



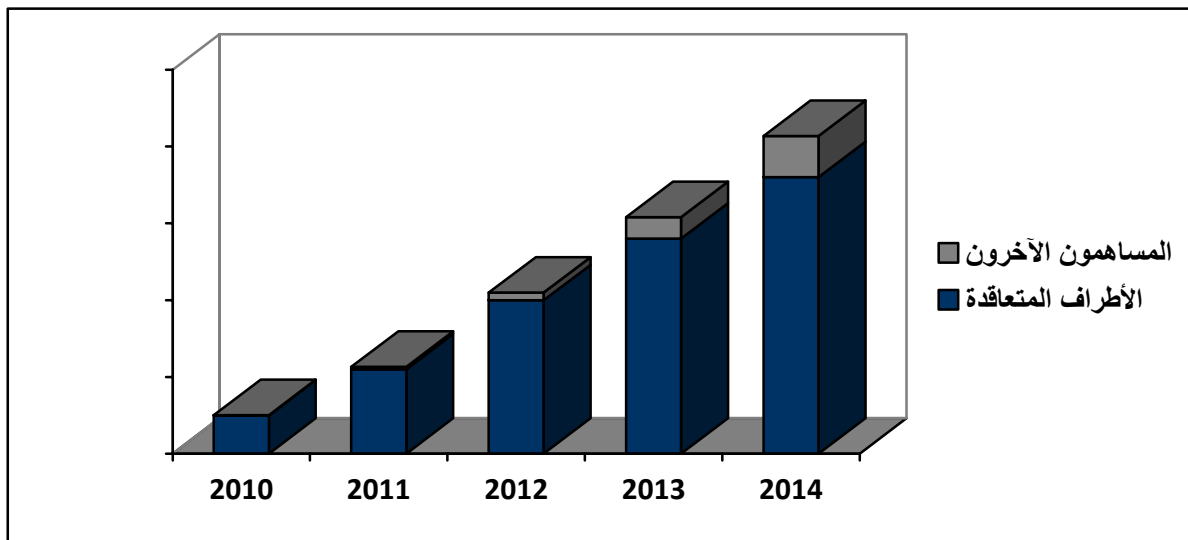
- التخصيص الفعال للموارد، وبخاصة من الأطراف المتعاقدة من البلدان المتقدمة سيمكّن الأطراف المتعاقدة من البلدان النامية والأطراف المتعاقدة التي تمر اقتصاداتها بمرحلة تحول من تنفيذ التزاماتها بفعالية في إطار المعاهدة (الفقرة ب من المادة 18-4 من المعاهدة)؛
- الأموال الحكومية تمثل القسط الأكبر من الدعم المتاح للمشاريع الزراعية؛
- الدعم الواسع والمبكر من الأطراف المتعاقدة يسهّل الحصول على الأموال من المساهمين الآخرين حيث إن الدعم المالي المقدم من "الجهات القريبة من المعاهدة" ومشاركة تلك الجهات ومستوى مساهمتها يُعد مؤشراً واضحاً ومباشراً لقوة المؤسسة؛
- الأطراف المتعاقدة التي قدّمت مساهمات يمكنها، بل وينبغي عليها، أن تؤدي دوراً كبيراً في الحصول على مساهمات من الأطراف المتعاقدة الأخرى فضلاً عن المساهمين الآخرين.

وعلى الرغم من أن التركيز الأولي ينصب على الأطراف المتعاقدة، فإن ذلك ينبغي ألا يستبعد توعية المساهمين الآخرين ورعاية العلاقات معهم وضمان الدعم منهم. وما زالت المعاهدة وحساب تقاسم المنافع في المرحلة الاستهلاكية، ويتعيّن توعية العناصر التي ما زالت غير قريبة من المعاهدة بأهدافها وأنشطتها بأسرع ما يمكن. وسوف يساعد الدعم الواسع من الأطراف المتعاقدة على تيسير وتسريع وتيرة المساهمات من المساهمين الآخرين. وهذه الجهود يعزّز بعضها البعض.

والتحويل من المساهمين الآخرين سيكتمل ويستفيد من المساهمات المقدّمة من الأطراف المتعاقدة كما هو واضح من

الشكل 2 أدناه.

الشكل 2: أنواع مساهمات الأطراف المتعاقدة والمساهمين الآخرين



ويعرض الجدول 3 موجزا يتضمن تفاصيل أهم الدوائر المستهدفة بالمعاهدة وحصتها النسبية من المساهمات في التمويل المستهدف.

### الجدول 3: موجز الاحتمالات المتوقعة لحساب تقاسم المنافع

الحصة النسبية من الأهداف الإجمالية	الأساس المنطقي للدعم المقدم من الدوائر المستهدفة بالمعاهدة	القطاع
85-75	<ul style="list-style-type: none"> <li>ينبغي أن تشكل قاعدة لدعم المعاهدة وأهدافها.</li> <li>توجيه 2 مليار دولار أمريكي من المساعدة الإنمائية الرسمية سنوياً إلى المشاريع الزراعية. وينبغي أن يتلقى حساب تقاسم المنافع نسبة من تلك الأموال</li> <li>الدعم المقدم من هذه الأطراف المتعاقدة أساسي لنجاح المعاهدة في جمع الأموال من المساهمين الآخرين.</li> </ul>	الأطراف المتعاقدة
1 - 0	<ul style="list-style-type: none"> <li>على الرغم من أن الأطراف المتعاقدة تشكل قاعدة الدعم الرئيسية حسب ما تنص عليه المعاهدة فليس ثمة ما يمنع الدول التي ليست (بعد) أطرافاً متعاقدة من أن تقدم أيضاً مساهمات طوعية إلى الصندوق.</li> </ul>	الدول التي لم تنضم بعد إلى المعاهدة كأطراف متعاقدة
11 - 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسألة الأمن الغذائي تثير قلقاً في جميع أنحاء العالم. وتشمل مصادر الدعم المحتملة الشركات الخيرية في القطاع الخاص في جميع أنحاء العالم.</li> </ul>	القطاع الخاص
11 - 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسسات تشكل مصدراً متنامياً لأموال التبرعات الدولية.</li> <li>المؤسسات لديها القدرة على التعهد بالتزامات تتراوح بين الملايين وعشرات الملايين خلال فترات زمنية متعددة السنوات.</li> </ul>	المؤسسات/الصناديق الوقفية
2 - 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>إمكانات كبيرة لاجتذاب المانحين المهتمين بمواضيع الأمن الغذائي العالمي، والتنوع البيولوجي، والاستدامة، والتعاون الدولي، ممن يمكنهم الالتزام بتقديم مساهمات شخصية تتراوح بين مئات الآلاف والملايين.</li> </ul>	الأفراد

### (أ) الأطراف المتعاقدة

تمثل الأطراف المتعاقدة نواة المساهمين المحتملين بالنسبة لحساب تقاسم المنافع؛ وتشكل الأطراف المتعاقدة التي تبرعت بالفعل لحساب تقاسم المنافع أساساً مهماً وسيتعين متابعة ورعاية العلاقات معها لتشجيعها على زيادة مشاركتها. وبالإضافة إلى ذلك، سيكون من الحيوي زيادة عدد المساهمات من الأطراف المتعاقدة وتشجيع دعم النجاح الشامل لخطة تعبئة الموارد. وسوف يزداد عدد الجهات المانحة المحتملة في ظل انضمام بلدان جديدة إلى المعاهدة.

ومن المهم عند الاتصال بالأطراف المتعاقدة للحصول منها على مساهمات ملاحظة أن ذلك ينبغي أن يتم ضمن إطار استراتيجي ومنطقي. وسوف يطلب حساب تقاسم المنافع الدعم من هذه الأطراف المتعاقدة على أساس قدرتها ودعمها النسبي للمنظمات الأخرى المتعددة الأطراف. وينبغي التشديد على أن جميع المساهمات المقدمة إلى الصندوق طوعية ولذلك فإنها متروكة تماماً لتقدير الجهة المساهمة المعنية. وسوف ينفذ هذا المفهوم من خلال نظام ثلاثي المستويات لتقديم طلبات الحصول على مساهمات:

- دعوة الفئة الأولى من الأطراف المتعاقدة إلى النظر في تقديم مساهمات طوعية بنسبة تصل إلى 15 في المائة من مجموع المستوى المستهدف. وسوف تشكل هذه البلدان مجموعة قيادية مهمة لحساب تقاسم المنافع لأن مساهمات هذه الفئة ستكون أساسية لنجاح الخطة الاستراتيجية.
- دعوة الفئة الثانية من الأطراف المتعاقدة إلى النظر في تقديم مساهمات بنسبة تصل إلى 5 في المائة من المستوى المستهدف. ومن المرجح أن تشكل مساهمات هذه الفئة نسبة كبيرة من جميع الالتزامات التي يتم التعهد بها.
- دعوة الفئة الثالثة من الأطراف المتعاقدة إلى النظر في تقديم مساهمات بنسبة تصل إلى 2 في المائة من المستوى المستهدف. وسوف توسع مساهمات هذه الفئة الدعم المقدم إلى حساب تقاسم المنافع.

وللأغراض التوضيحية ولبينان كيفية التنفيذ العملي لهذا النهج المتسلسل، يعرض الجدول 4 نموذجاً لهدف جمع 116 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات ومستوى أولي لتمويل مستهدف مقداره 50 مليون دولار أمريكي.

الجدول 4: مستويات فئات الأطراف المتعاقدة

المستوى	النسبة المئوية من المستوى المستهدف	العدد التقديري للأطراف المتعاقدة	المجموع التقديري للمساهمات المقدمة لتحقيق هدف جمع 116 مليون دولار أمريكي	المجموع التقديري للمساهمات للوصول إلى مستوى التمويل المستهدف المحدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي
الفئة الأولى	ما يصل إلى 15	3	52.2 مليون دولار أمريكي	ما يصل إلى 22.5 مليون دولار أمريكي
الفئة الثانية	ما يصل إلى 5	7	40.6 مليون دولار أمريكي	ما يصل إلى 17.5 مليون دولار أمريكي
الفئة الثالثة	ما يصل إلى 2	10	23.2 مليون دولار أمريكي	ما يصل إلى 10 ملايين دولار أمريكي

وسوف يتطلب الحصول على مساهمات من الأطراف المتعاقدة جهوداً منسقة واستراتيجية مع وزارات الزراعة، ووزارات الشؤون الخارجية، والوزارات المعنية الأخرى لدى تلك الأطراف. وفي عام 2007، بلغت المساعدة الإنمائية

الرسمية الموجهة من الأطراف المتعاقدة إلى المشروعات الزراعية 2 مليار دولار أمريكي. وإذا لم يمول حساب تقاسم المنافع إلا من المساعدة الإنمائية الرسمية المقدمة من الأطراف المتعاقدة خلال فترة السنوات الخمس الأولى بهدف تحقيق مستوى 116 مليون دولار أمريكي فسوف يلزم الحصول على ما يتراوح بين 0.02 في المائة و1 في المائة من التمويل المتاح للزراعة. (يتضمن القسم بء من الملحق جدولاً يبين تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية في عام 2007).

وحالما تصبح الأطراف المتعاقدة جهات مانحة لحساب تقاسم المنافع فإن في وسعها، بل وينبغي أيضاً، أن تصبح جهات فاعلة رئيسية في الترويج لحساب تقاسم المنافع لدى الأطراف المتعاقدة الأخرى فضلاً عن المساهمين الآخرين. والدعم المقدم من هذه الأطراف المتعاقدة هو بمثابة تصديق على حساب تقاسم المنافع والمعاهدة ويكتسي أهمية كبيرة عند التماس مساهمات من جهات أخرى.

### (ب) المساهمون الآخرون

بافتراض الحصول على قدر كبير من الدعم من الأطراف المتعاقدة، ينبغي أن تسعى المعاهدة إلى الحصول على أموال من المساهمين الآخرين. وسوف يختلف الأساس المنطقي الذي يستند إليه تحديد المستويات الملائمة لطلبات التمويل من المساهمات الأخرى عن مستويات المساهمات المطلوبة من الأطراف المتعاقدة. وسوف تستند طلبات الدعم من المؤسسات وكيانات القطاع الخاص والأفراد إلى ما يلي:

- الحجم والقدرة: الأصول المملوكة للجهة المساهمة المحتملة وأرباحها و/أو مؤشرات الثروة الأخرى؛
- التوافق مع أهداف المعاهدة: أي الاهتمام بمسائل التنوع البيولوجي، أو الزراعة المستدامة، أو التعاون الدولي؛
- الدليل على العمل الخيري: تاريخ سجل الالتزامات تجاه المنظمات الأخرى، أو سجل بالدعم الخيري الكبير للأسباب ذات الصلة و/أو المماثلة.

وسوف تمثل التبرعات المقدمة من المساهمين الآخرين جزءاً يسيراً، وإن كان مهماً من الالتزامات تجاه حساب تقاسم المنافع.

### القطاع الخاص

يمثل القطاع الخاص فرصة مهمة لتجميع الأموال للمعاهدة. وساهمت كبريات الجهات المانحة الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال عام 2007 بنحو 11 مليار دولار أمريكي من التبرعات النقدية والعينية. ويزداد اهتمام الشركات بالاستثمارات الخيرية في الأقاليم التي تعمل فيها أو التي تحتفظ فيها بقوة عمل كبيرة أو التي تتواءم مع مهمتها المحددة.

وتشمل بعض أمثلة التمويل المهم للتنمية الدولية والزراعة:

- 100 مليون دولار أمريكي لمبادرة كلينتون العالمية من أجل الحد من الفقر في العالم الثالث؛
- 4.5 مليون دولار أمريكي لبرامج تعزيز الاستدامة الزراعية في مزارع الكاكاو في غرب أفريقيا؛
- الالتزام بما مقداره 80 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات من خلال مبادرة كلينتون العالمية لمساعدة برنامج الأغذية العالمي على تقديم وجبات إلى التلاميذ الجوعى في البلدان النامية؛
- 5 ملايين دولار أمريكي لمؤسسة الجائزة العالمية للغذاء من أجل كفالة مواصلة إقامة ندوة سنوية حول الأمن الغذائي العالمي؛
- منحة من المؤسسات بما قيمته 48 مليون دولار أمريكي لتعبئة 43 مليون دولار أمريكي أخرى من الشركات الصناعية لدعم زراعة الكاكاو والكاشيو في أفريقيا من أجل رفع مستوى التعليم والتغذية بين الأطفال.

ويمكن للمعاهدة مساندة عدد من كبريات شركات القطاع الخاص. وفي حين أن صناعة تجهيز البذور والأغذية تُعد شريكاً طبيعياً للمعاهدة، ينبغي الاتصال كذلك بالصناعات الأخرى، من قبيل صناعات الطاقة، والمنتجات الاستهلاكية العامة، والآليات، والمعدات الزراعية. وربما تتباين استراتيجيات جمع المساهمات تبعاً لقطاع الأعمال.

#### المؤسسات والصناديق الوقفية

يمكن للمؤسسات تقديم مساهمات كبيرة لحساب تقاسم المنافع. وفي عام 2006، بلغت الأصول المملوكة لأكثر من 10 مؤسسات أمريكية أكثر من 100 مليار دولار أمريكي وقدمت ما يقرب من 3.7 مليار دولار أمريكي من المنح. (يتضمن القسم جيم من الملحق جدولاً يبين النمو السريع للمؤسسات الأمريكية).

كما شهدت مؤسسات الاتحاد الأوروبي نمواً هائلاً خلال الفترة من 1990 حتى 2005. وأنشئت خلال تلك الفترة 18 000 مؤسسة جديدة في تسعة بلدان أوروبية تمثل 43 في المائة من جميع المؤسسات التي أنشئت في جميع أنحاء العالم. وفي عام 2005، بلغت قيمة الأصول المملوكة للمؤسسات في 15 بلداً أوروبياً أكثر من 237 مليار يورو. وأشارت التقديرات إلى أن نفقات المؤسسات بلغت 43 مليار يورو.

وأصبح الأمن الغذائي، والتنوع البيولوجي، والاستدامة من المسائل التي تمثل بشكل متزايد مجالات مهمة للتمويل لدى المؤسسات. ووجهت كبرى المؤسسات الخيرية الأمريكية في عام 2006 ما نسبته 21 في المائة من جميع أموالها (أي 879 مليون دولار أمريكي) إلى المنظمات الدولية. وحصلت مشروعات التنمية الزراعية على أكثر من 34 في المائة (أي 302 مليون دولار أمريكي) من هذه الأموال. (يتضمن القسم جيم من الملحق جداول تبيين المساهمات الدولية المقدمة من المؤسسات الأمريكية).

وتشمل بعض أمثلة المنح المهمة المقدّمة من المؤسسات الأمريكية والأوروبية في عام 2008 ما يلي :

- منحة بما قيمته 25 مليون دولار أمريكي لجامعة كورنل لصالح مبادرة ستسهم في تحسين التغذية والزراعة في الهند؛
- منحة مقدارها 82 مليون جنيه استرليني لتمويل بناء مركز دولي جديد لبحوث علوم النبات في المملكة المتحدة؛
- منح بما قيمته 306 مليون دولار أمريكي لمشروع زراعي بغرض تحسين الغلات والدخل بين الملايين من صغار المزارعين في البلدان النامية.

وتعتبر الصناديق الوقفية من أسرع مصادر التمويل الخيري نمواً في الولايات المتحدة. والصندوق الوقفي هو طريقة لتجميع تبرعات الأفراد المانحين في آلية للتبرعات الخيرية يديرها طرف ثالث. والصندوق الوقفي يتيح الفرصة لإنشاء أداة سهلة ومنخفضة التكلفة ومرنة لتقديم التبرعات الخيرية.

ووفقاً للمجلس المعني بالمؤسسات فقد بلغت قيمة الأصول المملوكة للصناديق الوقفية 31 مليار دولار أمريكي في عام 2007. ويدير هذه الأموال مجموعة من المؤسسات المختلفة التي تشير التقديرات إلى أن 53 في المائة منها مؤسسات مجتمعية. وعلاوة على ذلك فإن التقديرات تشير إلى أنه قد تم توجيه 5.36 مليار دولار أمريكي (17 في المائة تقريباً من مجموع الأموال) للأغراض الخيرية.

ولم يشكّل التبرع بهبات للمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات التي لا تبغي الربح سوى جانباً يسيراً من تبرعات الصناديق الوقفية التي قدّمت ما يقدر بنحو 40 مليون دولار أمريكي من المنح في عام 2007. على أنه من المتوقع أن يزداد هذا المبلغ بما يتناسب مع نمو الصناديق الخيرية. ويمكن الحصول على تمويل كبير للمعاهدة من خلال إقامة شراكة مع واحد أو أكثر من الصناديق الوقفية.

#### الأفراد

يمثّل أصحاب الثروات الصافية الكبيرة فئة مهمة تستهدفها جهود المعاهدة لتعبئة الموارد. والتزم الأفراد الخمسين الأكثر سخاءً في الولايات المتحدة في عام 2008 بأكثر من 15 مليار دولار أمريكي للقضايا الخيرية. كما ازداد الاهتمام بالقضايا العالمية. وتم في عام 2007 توجيه مساهمتين بما قيمته 100 مليون دولار أمريكي للمشاريع الدولية للقضاء على الفقر من خلال مبادرة كلينتون العالمية.

## دال - تحديد الأهداف

بعد دراسة نقطتين مرجعيتين تشيران إلى ضرورة إنشاء حساب تقاسم المنافع، واستعراض التوقعات الممكنة بالنسبة لحساب تقاسم المنافع، فضلاً عن النظر في نماذج التعبئة الناجحة للموارد لدى المنظمات الأخرى المتعددة الأطراف، فإن الخطة الاستراتيجية تحدّد هدفاً لجمع 116 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات. وسيتم الوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق سلسلة من المستويات المستهدفة التي ستبدأ أولاً بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي وستتسع بشكل مطرد باستخدام نهج مرحلي. وهذا المستوى المستهدف لا يعبر عن مجموع الاحتياجات العالمية لحساب تقاسم المنافع، ولكنه يمثل منطلقاً معقولاً وملائماً وحقيقياً. وهذا الهدف ينبغي أن يظل مرناً؛ فإذا كانت مستويات التمويل الأولية تشير إلى إمكانية تحقيق مستوى أعلى فينبغي التسارعة إلى تحديد مستوى أعلى للتمويل. ولأغراض التخطيط فإن المعاهدة ستستند في مواردها ومستويات التوظيف فيها إلى المستوى العملي الأولي المستهدف المتمثل في جمع 50 مليون دولار أمريكي. وحالما تمضي المعاهدة قدماً نحو تحقيق هدف جمع 116 مليون دولار أمريكي، ينبغي زيادة الاستثمارات في الموارد والتوظيف تبعاً لذلك.

وسوف تبدأ جهود تعبئة الموارد في يوليو/تموز 2009 وستنتهي في ديسمبر/كانون الأول 2014. وسوف تمكن فترة الخمس سنوات حساب تقاسم المنافع من إنشاء النظم الضرورية وستتيح الوقت الكافي والإعداد السليم للمساهمات المحتملة، والحصول على الالتزامات، وبناء الزخم.

ومن المهم التأكيد مجدداً على أن هذا المستوى المستهدف ينبغي تعديله تبعاً للتقدم المحرز. فإذا تجاوزت الالتزامات المتعهد بها لحساب تقاسم المنافع المستوى المستهدف أثناء انعقاد الدورة الرابعة للجهاز الرئاسي، إذا أمكن التنبؤ باستجابة المساهمين المحتملين، ينبغي زيادة المستوى العملي المستهدف للوصول إلى هدف جمع 116 مليون دولار أمريكي في أسرع وقت ممكن.

وما زال حساب تقاسم المنافع في "مرحلته الأولية" ويجب أن يبدأ بمستوى أقل خلال السنة الأولى، مع التدرج في جمع الأموال خلال السنوات اللاحقة، على أن تبلغ الالتزامات أعلى مستوياتها في السنة الخامسة. ولذلك فإن هدف جمع 116 مليون دولار أمريكي يرمي إلى الوصول إلى مستوى يتراوح بين 45 و55 مليون دولار أمريكي بحلول السنة الثالثة، وتحقيق مستوى 116 مليون دولار أمريكي بحلول السنة الخامسة. وهذه المستويات ستغطي 30 في المائة تقريباً من التكلفة التقديرية لتنفيذ مجالات الأنشطة ذات الأولوية المحددة في خطة العمل العالمية وفقاً للخيار بـ بحلول السنة الخامسة. ومن شأن تحقيق هدف جمع 116 مليون دولار أمريكي أن يمكن المعاهدة من صرف أموال لمشاريع كبيرة في كل إقليم من أقاليم المنظمة الخمسة التي تضم أطرافاً متعاقدة من البلدان النامية.

ولذلك فإن النجاح في جمع 50 مليون دولار أمريكي في البداية وصولاً إلى هدف تحقيق 116 مليون دولار أمريكي يمثل منطلقاً معقولاً لحساب تقاسم المنافع، بينما سيكون له أثر حقيقي في معالجة الأولويات الثلاث لخطة التمويل.

## هاء - تحقيق أهداف حساب تقاسم المنافع

يبين هذا القسم الطريقة التي يمكن بها الوصول إلى المستوى المستهدف لتمويل حساب تقاسم المنافع بما مقداره 116 مليون دولار أمريكي خلال فترة خمس سنوات. ويعتمد ذلك على مسار نمو مطرد وتدرجي، مع وصول التمويل إلى أعلى مستوياته في السنة الخامسة. ويفترض ذلك أن الأطراف المتعاقدة والمؤسسات والقطاع الخاص ستسدد التزاماتها خلال فترة ثلاث سنوات. ومثال ذلك أن التعهد بمبلغ ثلاثة ملايين دولار أمريكي سيسدد على ثلاثة أقساط متساوية قيمة كل منها مليون دولار أمريكي سنوياً لمدة ثلاث سنوات. فإذا تم الإعلان في عام 2014 عن التعهد بمبلغ 3 ملايين دولار أمريكي فإن المدفوعات ستسدد في السنوات 2014، و2015، و2016. والمساهمات التي ستقدم في أي فترة من فترات السنتين سيتم إنفاق جانب كبير منها خلال نفس الفترة. وسيعاد تمويل الصندوق سنوياً من مدفوعات الالتزامات السابقة والالتزامات الجديدة. وسوف يحتاج حساب تقاسم المنافع إلى تدفقات مستدامة من المساهمات التي ستتواصل بعد فترة الخمس سنوات الأولى.

ووفقاً للمعايير المعمول بها فإن للأفراد خيار تقديم التزامات تسدد خلال فترة خمس سنوات. وسوف يساعد ذلك على كفاءة الحصول على تدفقات نقدية ثابتة ويمكن التنبؤ بها. (القسم دال من الملحق يعرض التدفقات النقدية الإشارية المطلوبة لتحقيق مستوى أولي مقداره 50 مليون دولار أمريكي وهدف جمع 116 مليون دولار أمريكي).

ويتطلب جمع 116 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات الحصول على التزامات حسب ما هو مبين بالتفصيل في الجدول 5.

الجدول 5: خطة لتحقيق هدف الحصول على 116 مليون دولار أمريكي من الالتزامات خلال فترة خمس سنوات

السنة الأولى (18 شهراً)	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة
10	27	50	80	116
المستوى التراكمي المستهدف (بملايين الدولارات الأمريكية)				
10	17	23	30	36
المستوى السنوي المستهدف (بملايين الدولارات الأمريكية)				
7-5	8-6	8-6	14-10	14-10
عدد مساهمات الأطراف المتعاقدة				
%100-98	%95-90	%93-90	%85-80	%85-75
النسبة المئوية لمساهمات الأطراف المتعاقدة				
3-0	4-2	6-4	10-6	12-8
عدد المساهمين الآخرين				

ولأغراض التخطيط وتدابير الموارد، يتضمن القسم هاء من الملحق خطة لتحقيق المستوى الأولي للتمويل المستهدف المحدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي.



## واو - مستويات المساهمات المستهدفة

بعد تحديد المستويات السنوية المستهدفة والأثر النسبي والمحتمل للمساهمات الإجمالية المقدّمة من الأطراف المتعاقدة والمساهمين الآخرين، من المفيد أيضاً وضع نموذج لحجم وعدد المساهمات خلال فترة الخمس سنوات. ويعرض الجدول 6 نمودجا لهدف جمع 116 مليون دولار أمريكي. ويتضمن القسم هاء من الملحق جدولاً يعرض نمودجاً للمستوى العملي المستهدف المحدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي لأغراض التخطيط وتدبير الموارد.

ويلاحظ أن هذا الجدول يتضمن خطوطاً توجيهية، وأنه ينبغي عدم استبعاد حصول المعاهدة على عدد من المساهمات أكبر مما هو محدّد لأي سنة معيّنة أو الحصول على مساهمات على مستويات أعلى مما هو محدّد في الجدول. كما يمكن تكميل المساهمات الكبيرة عن طريق زيادة عدد المساهمات الصغيرة. وسوف يُمول عدد أكبر من التزامات المستويات العليا في السنوات اللاحقة في ظل ازدياد عدد المساهمين المحتملين.

## الجدول 6: الالتزامات المطلوبة لجمع 116 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات

مجموع جميع السنوات		السنة الخامسة		السنة الرابعة		السنة الثالثة		السنة الثانية		السنة الأولى		
المجموع (بالدولار الأمريكي)	مجموع المساهمات عدد	مجموع الالتزامات مستوى (بالدولار الأمريكي)	عدد المساهمات	مجموع الالتزامات مستوى (بالدولار الأمريكي)	عدد المساهمات	مجموع الالتزامات مستوى (بالدولار الأمريكي)	عدد المساهمات	مجموع الالتزامات مستوى (بالدولار الأمريكي)	عدد المساهمات	مجموع الالتزامات مستوى (بالدولار الأمريكي)	عدد المساهمات	مستوى الالتزامات (بالدولار الأمريكي)
10 000 000	1	10 000 000	1									10 000 000
15 000 000	1	7 500 000	1	7 500 000	1							7 500 000
20 000 000	4	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1	5 000 000	1			5 000 000
24 000 000	8	6 000 000	2	6 000 000	2	6 000 000	2	3 000 000	1	3 000 000	1	3 000 000
28 000 000	14	4 000 000	2	8 000 000	4	6 000 000	3	6 000 000	3	2 000 000	1	2 000 000
15 000 000	15	3 000 000	3	2 000 000	3	5 000 000	5	2 000 000	2	3 000 000	2	1 000 000
4 000 000	8	500 000	1	500 000	1	1 000 000	2	1 000 000	2	1 000 000	2	500 000
116 000 000	51	36 000 000	11	30 000 000	12	23 000 000	13	17 000 000	9	10 000 000	6	

مشروع الخطة الاستراتيجية لتنفيذ حساب تقسيم المنافع التابع لاستراتيجية التمويل

## ثالثاً - عناصر الخطة

يبين هذا القسم الأنشطة المحددة والاحتياجات التشغيلية المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. وكل عنصر من هذه العناصر له دور حيوي في تعبئة الموارد.

### ألف - تحديد القيادات

تحديد قيادات تعبئة الموارد لا غنى عنه مطلقاً ويمكن تسخيرها من خلال فرقة عمل خاصة تشكّل في أقرب وقت ممكن. وسوف تقع على فرقة العمل الخاصة مسؤولية المساعدة على تعميق الوعي بالمعاهدة وحساب تقاسم المنافع بين الأطراف المتعاقدة وكذلك بين المساهمين المحتملين الآخرين. وسوف يعمل أعضاء فرقة العمل الخاصة كسفراء للمعاهدة، وينبغي أن يكون لديهم الاستعداد لإقامة اتصالات في دوائر نفوذهم بالنيابة عن حساب تقاسم المنافع. وسوف يساعدون على تحديد المساهمين المحتملين وإجراء المقدمات الملائمة وتقاسم أفكارهم والمساعدة عموماً في الحصول على المساهمات لحساب تقاسم المنافع.

وينبغي أن تضم فرقة العمل ما يتراوح بين 6 و10 أعضاء يمثلون قطاعاً واسعاً من أصحاب الشأن المستهدفين بالمعاهدة. وقد يشمل بعض الأعضاء:

- وزراء الزراعة والشؤون الخارجية السابقون والحاليون؛
- ممثلو الأطراف المتعاقدة الحاليين والسابقين؛
- الرؤساء السابقون للوكالات الإنمائية؛
- قيادات الأعمال الخيرية؛
- قيادات أعمال القطاع الخاص؛
- أساتذة الجامعات والعلماء، والخبراء الآخرون في ميدان الموارد الوراثية النباتية، والتنوع البيولوجي، وتغيير المناخ، والتنمية والاستدامة.

وسوف تجتمع فرقة العمل مرتين أو ثلاث مرات سنوياً لاستعراض التقدم المحرز في الحصول على المساهمات وتحديد المساهمين المحتملين الجدد. ويعمل أعضاء فرقة العمل حسبما يشاؤون. ومن المرجح أن يتغير أعضاء فرقة العمل كل سنة أو سنتين من أجل مواصلة استكشاف شبكات واتصالات جديدة.

## دور الأطراف المتعاقدة

من المهم أيضاً ملاحظة أن القيادة في تنفيذ خطة تعبئة الموارد لا تقتصر على أعضاء فرقة العمل. فالمعاهدة لها الكثير من الأنصار من بين أطرافها المتعاقدة، ومن الأهمية البالغة أن يشاركوا بدور نشط في بدء ودعم جهود تعبئة الموارد. وينبغي على وجه الخصوص أن تشارك اللجنة المعنية باستراتيجية التمويل (المشار إليها لاحقاً في هذا القسم) في المساعدة على ضمان التزامات الأطراف المتعاقدة والجهات الأخرى. وينبغي أن يشترك أعضاء اللجنة، حيثما أمكن وعند الاقتضاء، في تحديد واجتذاب المساهمين المحتملين والاعتراف بالتقدير للجهات المانحة ومتابعة العلاقات معها.

### باء - وضع بيان الحالة

ينبغي أن تبدأ كل خطة لتعبئة الموارد بصياغة وثيقة تسمى بيان الحالة (الحالة). ويحدد بيان الحالة الاحتياجات الأساسية لحساب تقاسم المنافع والأسباب القاهرة الداعية إلى تقديم مساهمات له.

وسوف يبرز بيان الحالة ما تتسم به المعاهدة من طابع فريد كصك ملزم قانوناً بولاية دولية في التصدي للأولويات الثلاث لاستراتيجية التمويل. وسوف يشير بيان الحالة إلى الوضع المناسب الذي تتخذه المعاهدة من خلال حساب تقاسم المنافع للتقدم: نقل التكنولوجيا، وتبادل المعلومات، وبناء القدرات؛ وصون وإدارة الموارد الوراثية النباتية على مستوى المزرعة؛ والاستخدام المستدام للموارد الوراثية النباتية. وتتصدى المعاهدة من خلال ذلك للقضايا العالمية الأكثر إلحاحاً فيما يتعلق بالأمن الغذائي، وتغير المناخ، وفقدان التنوع البيولوجي، والحاجة إلى التنمية الزراعية.

ويعتبر بيان الحالة:

- وثيقة تثقيفية للتوعية بالمعاهدة الدولية؛
- أداة لإشراك القادة واجتذاب المانحين؛
- حجة منطقية لالتماس الدعم لاحتياجاتها.

وسوف يشمل بيان الحالة:

- وصفاً موجزاً لحساب تقاسم المنافع والأسباب الداعية إلى إنشائه؛
- مدى توافق حساب تقاسم المنافع مع التوجه الاستراتيجي الشامل للمعاهدة؛
- المنجزات المتحققة حتى الآن والرؤية المستقبلية؛
- الفرص الخاصة والتحديات التي تنفرد بها المعاهدة والتي ينفرد بها حساب تقاسم المنافع.

وسوف يشكل بيان الحالة نقطة مرجعية طيلة الحملة وسيمثل المورد الرئيسي لجميع ما سيصدر بعد ذلك من مواد لجمع الأموال، بما في ذلك الأسئلة والأجوبة التي تنشر في صفحة واحدة، والكتيبات، والنشرات، وغيرها. وقد يكون من الملائم في مراحل لاحقة مواءمة بيان الحالة مع مختلف المساهمين المحتملين والدوائر المستهدفة. مثال ذلك أن أولويات المساهمين المحتملين من القطاع الخاص قد تختلف عن أولويات الأطراف المتعاقدة تماماً كما قد تختلف

أولويات الشركات عن أولويات المؤسسات. فالشركات قد تهتم أكثر بعمل حساب تقاسم المنافع نظراً لارتباطه بقوتها العاملة في بلدان محدّدة. وقد تكون المؤسسات أكثر اهتماماً بمعالجة مواضيع كبرى من قبيل الأمن الغذائي العالمي أو الأهداف الإنمائية للألفية.

### جيم - وضع نظام لإدارة الاحتمالات المتوقعة

يمثل نظام إدارة الاحتمالات المتوقعة أداة أساسية لجمع الأموال. والنظام الشامل لإدارة الاحتمالات المتوقعة يتتبع جميع الأنشطة المرتبطة بالجهات المانحة المحتملة بدءاً من التحديد الأولي لهذه الجهات، ورعاية العلاقات معها، وطلب مساهمات منها، ومتابعة العلاقات معها.

ويتاح الكثير من الأدوات لإدارة نظام الاحتمالات المتوقعة. وينبغي رصد خريطة لتتبع المساهمين المحتملين (باستخدام برنامج Excel أو Access أو البرامجيات المحدّدة لجمع الأموال من قبيل برنامج Raisers Edge، أو E-Tapestry) وتحديثها بالمعلومات ذات الصلة. وسوف تساعد هذه التفاصيل الأمانة وفريق تعبئة الموارد على تخطيط وإدارة الاستراتيجيات. ويمكن للأمانة عند اختيار وإنشاء نظام لإدارة الاحتمالات المتوقعة حسب المواصفات أن تستفيد من الخبرة القائمة للصناديق والآليات الأخرى، بما في ذلك الصندوق الاستثماري العالمي للتنوع المحصولي.

وتشمل أهم سمات إدارة المساهمين المحتملين ما يلي:

- تسجيل كل جهة محتملة في النظام. وسوف يتتبع النظام كل اتصال، بما في ذلك الاجتماعات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والمراسلات المرتبطة بالحصول على مساهمة؛
- إجراء استعراض منتظم للمساهمين المحتملين وللتقدّم الذي تحرزه الأمانة وفريق تعبئة الموارد، وكذلك فرقة العمل الخاصة، وربما الأطراف المتعاقدة المانحة الرئيسية؛
- تعيين جهات مساهمة محتملة للمستوى الأولي من بحوث مؤشرات الثروة، وتاريخ التبرعات الخيرية، والاهتمامات الخاصة، والعلاقة مع المعاهدة أو المنظمات المكرّسة للتنوع البيولوجي والتنمية المستدامة؛
- وضع قياسات للأداء تحدّد عدد المساهمات المطلوبة والمساهمين المحتملين المطلوبين للوصول إلى المستوى المستهدف.

وحالما يتم تحديد ذلك، ينبغي تصنيف المساهمين المحتملين بحسب التوقيت ومستوى المساهمات التي ستطلب منهم، وترتب الأولويات تبعاً لذلك. وسوف يكون بعض المساهمين المحتملين مستعدون لتلقي طلبات في الأجل القصير بينما سيتطلب مساهمون آخرون قدراً كبيراً من التحضير قبل أن يحين الوقت المعقول لطلب مساهمات منهم. وتشمل الاعتبارات المهمة الأخرى عند صياغة نهج استراتيجي إزاء المساهمين المحتملين ما يلي:

- استعراض علاقات المساهمين المحتملين (من الذين على صلة بهم، ومن الأقران على تحقيق النجاح عند تقديم الطلب)؛

- تخطيط المبادرات الملائمة (مثل أنشطة التحضير واعتراف الجهات المانحة، والجدول الزمني للاتصالات)؛
- وضع استراتيجيات مكتوبة بشأن كل جهة مساهمة محتملة؛
- تنسيق المبادرات مع موظفي الأمانة، وفرقة العمل الخاصة، وممثلي الأطراف المتعاقدة، وأنصار المعاهدة الآخرين؛
- تقييم كل مبادرة (هل هذا هو الوقت المناسب لتقديم الطلب؟ وما هو التوقيت المناسب؟ وهل يُمثل ذلك أولوية الآن أم ينبغي النظر فيه لاحقاً؟)؛
- الإبلاغ عن نتائج الاجتماعات وأنشطة التحضير الأخرى وتسجيلها؛
- استعراض ومراجعة الاستراتيجية المكتوبة كلما انكشف النقاب عن مزيد من المعلومات.

وسوف تسيّر أنشطة إدارة الاحتمالات المتوقعة بشكل متواصل خلال فترة الخمس سنوات وما بعدها مع تحديد مساهمين محتملين جدد وتصنيفهم وتكوين علاقات معهم، ودعوتهم إلى المساهمة، ومتابعة العلاقات معهم. وأما النظام نفسه (قاعدة البيانات وهيكل التصنيف) فينبغي وضعه خلال الأشهر الستة الأولى من السنة الأولى.

وسوف يسفر نجاح تنفيذ نظام إدارة الاحتمالات المتوقعة عن تعزيز العلاقات مع المساهمين الحاليين والمحتملين وتحول مزيد من المساهمين المحتملين إلى مانحين.

## دال - رعاية العلاقات مع المانحين

تستعرض الأقسام الفرعية من دال حتى واو الأنشطة التي تندرج تحت مظلة العلاقات مع المانحين. وكل نشاط من هذه الأنشطة مترابط ويعبر عن التسلسل الملائم لإقامة العلاقات مع المانحين والحفاظ عليها.

وترمي أنشطة التحضير إلى توعية المساهمين المحتملين بحساب تقاسم المنافع والحاجة إلى مساهمات، والغرض منها هو جعل المساهمين المحتملين يشعرون بأنهم جزء من الجهود المبذولة. وينبغي رعاية العلاقات مع الأطراف المتعاقدة شأنهم في ذلك شأن المساهمين المحتملين الآخرين. ويجب أن يفهم جميع المساهمين المحتملين بوضوح أسباب الحاجة إلى دعم منهم والطريقة التي سيستخدم بها هذا الدعم، ومستوى المساهمة الملائم لتحقيق الأثر المطلوب.

وتعتبر الخطوات الأولية نحو تكوين العلاقات بالنسبة لعدد من المساهمين المحتملين ضرورية لتقديمهم للمعاهدة وتعريفهم بأهداف حساب تقاسم المنافع. وتُعد فترة رعاية العلاقات مهمة بدرجة كبيرة حيث تقام فيها علاقات شخصية مع المساهمين المحتملين. وقد تساعد أيضاً أنشطة الرعاية في تهيئة فرص طيبة لكي تُعرض على

المانحين المشروعات المؤهلة التي تعذر تمويلها من حساب تقاسم المنافع خلال الجولات السابقة وذلك بغرض الحصول على التمويل الممكن لها.

ويمكن أن تشمل فرص رعاية العلاقات مع المانحين ما يلي :

- الأحداث الخاصة من قبيل حفلات الاستقبال التي يستضيفها الطرف المتعاقد أو الجهة المانحة أو قيادات الأعمال البارزة أو الشخصيات الأخرى المعروفة بما يتزامن مع اجتماعات المعاهدة؛
- حفل استقبال صغير أو اجتماع على الإفطار للقيادات بما يتزامن مع المؤتمرات الدولية الرئيسية الأخرى التي قد يحضرها ممثلو الأطراف المتعاقدة والمانحين الآخرين والمساهمين المحتملين؛
- الأحداث الرفيعة المستوى في اجتماعات المعاهدة الرئيسية، من قبيل دورات الجهاز الرئاسي أو اجتماعات اللجنة المعنية باستراتيجية التمويل؛
- الوصول إلى قيادات الأعمال الخيرية أو الأعمال التجارية من خلال مجموعة مختارة صغيرة؛
- محاضرات من/اجتماعات مع الخبراء البارزين في مجال التنوع البيولوجي والاستدامة؛
- اجتماعات فردية مع الوزراء أو المسؤولين الحكوميين الآخرين.

وينبغي تنظيم أحداث رعاية العلاقات بعناية وتنسيقها مع المناسبات. وحرصاً على النجاح، ينبغي النظر فيما

يلي :

- المضيف؛
- مدة ومكان البرنامج؛
- المتكلمون؛
- جمهور الحاضرين؛
- الرسائل.

وسوف تقام أحداث وأنشطة رعاية العلاقات وستخطط بعناية في كل سنة من السنوات الخمس للخطة الاستراتيجية. ويمكن الاستفادة من تجارب الصندوق الاستئماني العالمي للتنوع المحصولي.

#### هاء - تقدير وشكر المانحين

يمثل الاعتراف بالتقدير للمانحين فرصة لتحقيق أقصى مشاركة من المانحين والمساعدة على اجتذاب جمهور جديد. ومن شأن ذلك أن يجعل المانحين يشعرون بالتقدير وأنهم يشاركون في جهود مهمة.

وينبغي وضع إجراءات واضحة بشأن كيفية الإقرار بالالتزامات عند تأكيدها. وهذه السياسات على جانب كبير من الأهمية للمانحين الذين ليسوا أطرافاً متعاقدة.

وسوف يحدّد برنامج تقدير المانحين أنواع التقدير التي يتلقاها المانحون تبعاً لمستوى المساهمة. وتشمل عناصر نظام التقدير:

- نشر قائمة شرف على الموقع الشبكي للمعاهدة أو إضافة وصلة لموقع شبكي خاص بالمانحين للمعاهدة؛
- نشر كلمات التقدير في المواد المطبوعة الخاصة باجتماعات المعاهدة وفي الكتيبات والتقارير السنوية وغير ذلك من المطبوعات؛
- إصدار نشرة صحفية موجّهة إلى المجتمع الدولي ووسائل الإعلام الموجّهة؛
- المشاركة في حفل لتوزيع الجوائز أو مناسبة تذكارية أخرى؛
- الدعوة للعمل في منصب قيادي في فرقة العمل.

كما يمكن الاعتراف بالمساهمات من خلال الدعوات إلى أحداث أو اجتماعات خاصة تتيح الوصول إلى القيادات العالمية، ومقرري السياسات، والعلماء المبدعين وغيرهم. وإضافة إلى ذلك يمكن إقامة حدث خاص أو مأدبة غداء تقتصر على المانحين. ويمكن إقامة تلك الأحداث بالتزامن مع اجتماعات المعاهدة ويمكن أن يستضيفها طرف متعاقد أو أحد أصحاب المصلحة الآخرين مع الحرص على استخدام الوقت والموارد على أفضل وجه.

ويبدأ تقدير وشكر المانحين بمجرد ضمان المساهمة وعندما تكون في طريقها إلى السداد منذ تسلّم المساهمات الأولى ويكون من المقرر الاعتراف بالتقدير للمانحين. وينبغي وضع النظم والإجراءات الكفيلة بزيادة فعالية سياسات الاعتراف بالمانحين خلال السنة الأولى، وينبغي تحديثها سنوياً.

#### واو - متابعة العلاقات مع المانحين

حالما تقدم المساهمة ويتم إقرارها والاعتراف بها بشكل سليم، من الحيوي أن تواصل المعاهدة الاتصال وتقاسم المعلومات المهمة بشأن أثر التبرعات. وسوف تساعد الاتصالات المركّزة والملائمة والتي تتم في الوقت المناسب على الحفاظ على علاقة وطيدة وتحسّن فرص تكرار وزيادة التبرعات.

وينبغي أن تشكّل متابعة العلاقات مع المانحين عنصراً في خطة الاتصالات الشاملة للمعاهدة. وتشمل أساليب الاتصال مع المانحين (والمساهمين المحتملين) ما يلي:

- نشرة إلكترونية عن أنشطة المعاهدة والتقدّم المحرز في صندوق تقاسم المنافع؛
- تقرير سنوي وكشف مالي؛
- خطاب سنوي يمكن إرفاقه مع التقرير السنوي لإيجاز النجاح الذي تحقّق في جمع الأموال ومنجزات حساب تقاسم المنافع؛



- نشرات منتظمة تتضمن آخر المعلومات عن المشروعات التي حصلت على مدفوعات من حساب تقاسم المنافع؛
  - تقارير مرحلية مفصلة. وسوف يتطلب بعض المساهمين تفاصيل عن آخر ما يستجد من تطورات، وسوف يتعين على المعاهدة تنمية قدرتها على إصدار تلك التقارير مع ازدياد حجم الأنشطة.
- وكما جاء في القسم الذي يتناول الاعتراف بالتقدير للمانحين فإن الأحداث السنوية يمكن تنسيقها بالتزامن مع دورات الجهاز الرئاسي، أو اجتماعات المعاهدة الأخرى التي تعقد في الفترات الفاصلة بين الدورات.

### زاي - الاتصالات

التوعية بالمعاهدة سيكون لها دور حاسم في نجاح الخطة الاستراتيجية. وينبغي تسليط الكثير من الضوء على المعاهدة في المجتمع الدولي، بما في ذلك بين أطرافها المتعاقدين، والمنظمات الدولية، وفي القطاع الخاص. وسوف تشمل الاتصالات طائفة عريضة من الأنشطة، بما فيها المشاركة في الاجتماعات، وعقد مؤتمرات صحفية، والإعلان عن المساهمات الكبيرة، وإرسال مطبوعات من قبيل النشرات والتقارير السنوية، وتعزيز أدوات الاتصال الأخرى، من قبيل الموقع الشبكي.

وينبغي أن تشمل الأنشطة ما يلي:

- المشاركة في المؤتمرات والأحداث الدولية: وضع قائمة بالمؤتمرات الدولية الرئيسية التي تتصدى لمسائل الأمن الغذائي، والتنوع البيولوجي، والتنمية المستدامة التي سيكون من الملائم للأمانة وممثلي الأطراف المتعاقدة المشاركة فيها والمساعدة على تعميق الوعي بالمعاهدة.
- تنظيم أحداث رفيعة المستوى للتوعية أثناء الاجتماعات الرئيسية للمعاهدة: الاستفادة من الاجتماعات الرئيسية للمعاهدة للتوعية بها على المستوى الرفيع، وهو ما سيتجسد على الأرجح في التعرف على المساهمين المحتملين وتحديد فرص إقامة علاقات مع المانحين.
- زيادة مواءمة المعاهدة بشكل مباشر مع جهود النهوض بالأهداف الإنمائية للألفية: تتصدى المعاهدة مباشرة لثلاثة من الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية: (1) القضاء على الفقر والجوع؛ (2) كفاءة الاستدامة البيئية؛ (3) إقامة شراكة عالمية للتنمية. وتستند أولويات الكثير من الوكالات التمويلية من الأطراف المتعاقدة إلى الأهداف الإنمائية للألفية، وسيكون من المفيد صياغة وثائق تحدّد بوضوح الطريقة التي ستسعى بها المعاهدة إلى تحقيق تلك الأهداف.
- الاتصال بالجمهور على أوسع نطاق ممكن: إعداد المزيد من الرسائل للترويج وجمع الأموال (مثل النشرات، والتقارير، والوسائط الرقمية) الموجهة إلى القراء الذين ليست لديهم معرفة كبيرة بالمعاهدة أو

حساب تقاسم المنافع. وهذه الوثائق التي توضع للجمهور غير المتخصص ستساعد الكثير من أصحاب الشأن المستهدفين وستفيد في الاتصال مع الأطراف المتعاقدة والمساهمين الآخرين على السواء. وينبغي أن يشمل ذلك أيضاً التواصل مع وسائط الإعلام الرئيسية بالنظر إلى أن التوعية العامة أساسية لنجاح تلك الصناديق.

- إشراك المنسقين الوطنيين للمعاهدة في جهود الاتصال: الاستفادة من الدور المهم الذي يمكن أن يؤديه المنسقون الوطنيون في تدفق المعلومات بين البلدان والمعاهدة والعكس.
- إنشاء موقع خاص بحساب تقاسم المنافع على الموقع الشبكي للمعاهدة: حالما يبدأ التنفيذ الكامل لحساب تقاسم المنافع، ينبغي أن يوفر الموقع الشبكي معلومات مفصلة عن المشروعات الممولة ويعرض تقريراً عن أثرها واستدامتها. كما ينبغي أن يتضمن قائمة بالمشاريع المؤهلة والقيّمة التي تفتقر إلى التمويل الكافي.
- وضع نقاط معيارية للحوار بشأن المعاهدة وحساب تقاسم المنافع بين الأطراف المتعاقدة وأصدقاء المعاهدة: سيستفيد ممثلو الأطراف المتعاقدة وأنصار المعاهدة الآخرون من نقاط الحوار المعيارية (التي يمكن مواضعها حسب الاقتضاء) لتسليط الضوء على أهم جوانب المعاهدة وحساب تقاسم المنافع التي يمكن استخدامها أثناء الاجتماعات.

### حاء - تشغيل حساب تقاسم المنافع

من الحيوي أن تُنشئ المعاهدة نظاماً يتسم بالكفاءة والشفافية والفعالية لإدارة الجوانب المالية والتشغيلية لحساب تقاسم المنافع. وسوف يتعين في هذا النظام مراعاة كل خطوة من خطوات دورة مشاريع الصندوق:

- افتتاح الدعوة لتقديم المقترحات؛
- استلام ومعالجة المقترحات التمهيدية؛
- فرز المقترحات التمهيدية والرد عليها؛
- استلام ومعالجة المقترحات الكاملة؛
- تقدير المقترحات الكاملة؛
- اعتماد المشاريع لتمويلها؛
- إبرام اتفاقات المشاريع مع الجهات المتلقية؛
- الإشراف على المشاريع والإبلاغ عنها؛
- تقييم تشغيل حساب تقاسم المنافع والمشاريع الممولة.

وينبغي أن تشمل النُظُم:

- نظام لإدارة ومعلومات المشاريع: يجب أن يكون النظام قادراً على تتبّع جميع الأنشطة المرتبطة بدورة المشاريع وتجميع المعلومات المتعلقة بها ورفع التقارير بشأنها. وسوف يتضمّن النظام بيانات معيارية ومعلومات للاتصال ومراسلات وتقارير أساسية؛
- سياسات وإجراءات إدارية: يتطلّب توجيه التشغيل العملي لحساب تقاسم المنافع سياسات وإجراءات إدارية واضحة وشفافة للإدارة اليومية لدورة المشاريع واستلام وإدارة وصرف الأموال. وينبغي كفاية قدر من المرونة في إدارة الأموال وإنفاقها في الوقت المناسب.
- عملية استعراض: جدول زمني منتظم يستعين به فريق الخبراء في استعراض المقترحات المعروضة لتمويل المشاريع؛
- التقييم: التقديرات والتقييمات المنتظمة لكل من (1) تشغيل حساب تقاسم المنافع؛ (2) أثر واستدامة المشاريع المتلقية للتمويل.

#### طاء - لجنة معنية باستراتيجية التمويل

ينبغي تكوين لجنة معنية باستراتيجية التمويل، على أن تعقد اجتماعاتها بصورة منتظمة في الفترات التي تتخلّل الدورات لتوجيه ودعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية. وقد دخلت استراتيجية التمويل طور التشغيل الكامل ولكن الجهود ما زالت جارية لإنشاء وتعزيز الكثير من إجراءاتها وأعمالها الروتينية. ومن الأهمية البالغة أن تسدي هذه الهيئة الفرعية المتخصصة التابعة للجهاز الرئاسي مشورة مستمرة لكفالة سلامة وشفافية تنفيذ استراتيجية التمويل.

وبالنظر إلى أن الأطراف المتعاقدة أقدر من غيرها على تأكيد الدعم السياسي القوي الذي تتمتع به استراتيجية التمويل فإنها في حاجة إلى الاشتراك بدور مباشر في تعبئة الموارد التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية. ولذلك فإن أعضاء اللجنة سيتعيّن عليهم المشاركة بنشاط في تنفيذ أنشطة تعبئة الموارد المتصورة في الخطة الاستراتيجية. كما ستسدي اللجنة المشورة بشأن الجوانب التشغيلية لحساب تقاسم المنافع.

#### باء - الآثار المتعلقة بالموارد والتوظيف

ينبغي تخصيص الموارد في الميزانية لتنفيذ جهود تعبئة الموارد وتوفير الموظفين المطلوبين لذلك. ووفقاً لما هو معمول به في المنظمات المماثلة الأخرى خلال مرحلة البدء فإن الاستثمارات الأولية يمكن أن تبلغ في مجموعها ما يتراوح بين 10 و 15 في المائة من المستوى المستهدف. وسوف تتناقص هذه المستويات بمرور الوقت لتصل إلى مستوى مستدام يتراوح بين 5 و 10 في المائة. وللأغراض التخطيطية فإن المعاهدة ستستند في مواردها ومستويات التوظيف فيها إلى المستوى العملي الأولي المحدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي.

وخلال مرحلة البدء، يمكن تنفيذ بعض الوظائف من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ النظم التشغيلية الملائمة بسرعة وبدون تكبُّد تكاليف على الأجل الطويل. وبعد فترة زمنية محدَّدة (تتراوح بين 3 و 6 أشهر تقريباً) ستنتقل المسؤولية إلى موظف متفرِّغ للمعاهدة. وفيما يلي القدرات الأساسية المطلوبة في مبادرة تعبئة الموارد:

- الخبرة في التماس مساهمات كبيرة؛
- مهارات إدارة الاحتمالات المتوقعة وبحث الاحتمالات المتوقعة ؛
- كتابة المقترحات؛
- الرؤية الثاقبة والقيادة القوية لتحقيق الأهداف المحددة.

وينبغي تعيين واحدٍ على الأقل من كبار الموظفين الفنيين المتفرغين المتخصصين في تعبئة الموارد خلال السنة الأولى. وينبغي إضافة موظفين فنيين بعد الوصول إلى المستويات المستهدفة لجمع الأموال والحدود المعيارية للأنشطة.

وإذا كان حساب تقاسم المنافع بعد الأشهر الثمانية عشر الأولى يحقّق أهدافه المالية ويجتذب المزيد من المساهمين المحتملين، ينبغي أن تتخذ المعاهدة وضعاً يمكنها من تعيين موظف فني ثانٍ لتوسيع جهود جمع الأموال.

وبالمثل، إذا كانت المعاهدة خلال السنة الثالثة تسير في الاتجاه السليم نحو تحقيق هدف جمع 116 مليون دولار أمريكي فسوف ينبغي زيادة الاستثمارات في الموارد والتوظيف تبعاً لذلك.

ويتضمّن الجدول 7 أدناه مثلاً للطريقة التي يمكن بها إضافة موظفين لجهود تعبئة الموارد على أساس المستوى الأولي للتمويل المستهدف المحدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي خلال خمس سنوات. ولا يمثل ذلك سوى دليل إرشادي، وينبغي أن تتسم المبادرة بالمرونة والتجاوب مع الاحتياجات المستجدة.

الجدول 7: الاستثمارات في الموارد والموظفين خلال فترة الخمس سنوات استناداً إلى المستوى الأولي للتمويل المستهدف المحدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي

السنة	التوظيف والتنفيذ
السنة الأولى 18 شهراً: يوليو/تموز 2009-ديسمبر/كانون الأول 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفون:</li> <li>موظف أقدم مؤقت لتعبئة الموارد (6 أشهر).</li> <li>موظف أقدم لتنمية الموارد (يعين في عام 2010). ويتولى هذا الموظف تخطيط وتنفيذ جميع مبادرات تعبئة الأموال والإشراف على أنشطة رعاية العلاقات مع المانحين</li> <li>الأنشطة السنوية:</li> <li>البدء في تكوين علاقات مع أكبر عشرة مساهمين محتملين من الأطراف المتعاقدة والمساهمين الآخرين.</li> <li>إنشاء نظم لجمع الأموال - تتبع المساهمين المحتملين، وإدارة المنح؛ ووضع جدول زمني لأنشطة رعاية العلاقات مع المانحين؛ وصياغة بيان الحالة، وخطط اجتذاب المساهمين المحتملين، ومواد الإحاطة، وغير ذلك من المواد المكتوبة.</li> </ul>
السنة الثانية 2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفون:</li> <li>موظف أقدم 2 لتعبئة الموارد: الإشراف على حافظة المساهمين المحتملين لدى المؤسسات والقطاع الخاص، ووضع خطط لتكوين علاقات شخصية واجتذاب المساهمين، والمساعدة في أنشطة رعاية العلاقات.</li> <li>الدعم الإداري: إعداد المراسلات، وتتبع التقديرات، والمساعدة في الأحداث.</li> <li>الأنشطة السنوية</li> <li>أنشطة رعاية العلاقات ومتابعتها، والنشرات، والمشاركة في الاجتماعات العالمية الرئيسية.</li> </ul>
السنة الثالثة 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفون:</li> <li>موظف أقدم 3 لتعبئة الموارد: الإشراف على حافظة المؤسسات والصناديق الوقفية، والبحث عن المساهمين المحتملين.</li> <li>الأنشطة السنوية:</li> <li>أنشطة رعاية العلاقات، وأنشطة اجتذاب المساهمين، والنشرات، وغير ذلك من الاتصالات، والمشاركة في الاجتماعات العالمية الرئيسية.</li> </ul>
السنة الرابعة 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفون:</li> <li>موظف فني 1: بحث المساهمين المحتملين الجدد الذين يمكن تكوين علاقات معهم، والمساعدة في رعاية العلاقات وأنشطة الاعتراف بالتقدير.</li> <li>الأنشطة السنوية:</li> <li>أنشطة رعاية العلاقات، وأنشطة اجتذاب المانحين، والنشرات، والاتصالات الأخرى، والمشاركة في الاجتماعات العالمية الرئيسية.</li> </ul>
السنة الخامسة 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>الموظفون:</li> <li>موظف فني 2: الإشراف على حافظة الأفراد المحتملين.</li> <li>الأنشطة السنوية:</li> <li>أنشطة رعاية العلاقات، وأنشطة التماس التبرعات، والنشرات والاتصالات الأخرى، والمشاركة في الاجتماعات العالمية الرئيسية</li> </ul>
مجموع الاستثمارات المطلوبة لتعبئة الموارد	4 ملايين دولار أمريكي - 5 ملايين دولار أمريكي خلال خمس سنوات

وينبغي أيضاً تخصيص موارد لتشغيل حساب تقاسم المنافع. ومع اتساع الصندوق وازدياد عدد المقترحات والمنح المقدّمة وارتفاع قيمة المنح، سيلزم تنفيذ برنامج أقوى لإدارة المنح. وسوف يشمل هذا العمل: (1) الإشراف المالي على الأموال التي يتم جمعها وصرّفها؛ (2) تنفيذ ومتابعة رفع التقارير من الجهات المتلقية للمنح؛ (3) تقديم تقارير سنوية إلى المانحين والممولين؛ (4) قيد البيانات والوظائف الإدارية الأخرى. وسوف يبلغ ذلك إجمالاً 5 ملايين دولار أمريكي طيلة فترة الخمس سنوات التي ستنفذ فيها الخطة الاستراتيجية. وتبلغ تكلفة إدارة حساب تقاسم المنافع في مرحلة البدء 12 في المائة تقريباً من الأموال التي سيتم صرفها. وقد يتناقص هذا المعدل مع وصول البرنامج إلى مرحلة النمو الكامل.

ويمكن بدلاً من ذلك إسناد تلك الوظائف لشركات تتولى إدارة المنح والعقود، وتضمن توزيع المدفوعات، وكذلك الإشراف على وظائف الإبلاغ الأساسية. وقد يساعد ذلك على تخفيض تكاليف الموظفين والمصروفات العامة قليلاً، ويتيح للمعاهدة إنفاق مزيد من الأموال على المنح.

ويشمل أحد البدائل الأخرى والمغرية إقامة علاقات شراكة مع المنظمات الدولية التي تصرف المنح، مما سيتيح لحساب تقاسم المنافع تلافياً إنشاء بنية أساسية جديدة لدعم عملية دورة المنح.

## رابعاً - تنفيذ الخطة

يتضمّن هذا القسم عرضاً موجزاً لطريقة التنفيذ السنوي لعناصر الخطة الاستراتيجية المبينة في القسم الثالث. وسوف تتباين الأنشطة نوعاً ما من سنة إلى أخرى. وتعتبر السنة الأولى على جانب كبير من الأهمية حيث سيتعيّن خلالها إنشاء النظم ووضع الإجراءات وقواعد البيانات والجداول الزمنية وإقامة الاتصالات الأولية والاضطلاع بجهود التواصل للمرة الأولى. وحالما تنفّذ تلك الأعمال فإنها ستظل قائمة لاستخدامها في الأنشطة التي ستنفّذ في السنوات اللاحقة. ومن الأهمية الحيوية أن تستثمر المعاهدة في الموارد البشرية والنظم من أجل التنفيذ الفعّال للخطة الاستراتيجية. وسوف ترفع إلى الجهاز الرئاسي تقارير منتظمة عن التقدم المحرز في التنفيذ.

وينبغي ملاحظة أن هذا القسم يتضمّن توجيهات عامة بشأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وينبغي ألاّ تفسّر بأنها واجبة الاتّباع.

ويجمل الجدول 8 خطة التنفيذ.

بعد السنة الثالثة	السنة الثالثة/2012				السنة الثانية/2011				السنة الأولى/2009-2010				أنشطة تعبئة الموارد					
	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل الرابع	الفصل الثالث	الفصل الثاني	الفصل الأول	الفصل السادس	الفصل الخامس	الفصل الرابع	الفصل الثالث				الفصل الثاني	الفصل الأول	
																1. نشر مساهمة القيادة	مبادرات الدعم	
																2. القيادة وطلبات المساهمات المقترحة		
																3. دليل من أسئلة وأجوبة عن مبررات الدعم		
																4. النسخة المُنمّدة من القطاع الخاص عن مبررات الدعم		
																5. تحديد الاستراتيجيات الشاملة لإقرار المساهمات		
																6. إجراءات استلام المساهمات	النظم والدعم	
																7. بناء نظم قواعد البيانات والبحث		
																8. انتداب الموظفين وتعيين موظفي تعبئة الموارد		
																9. خرائط تتبع الاحتمالات المتوقعة		
																10. عملية استلام المساهمات والإقرار بها		
																11. تصميم تقارير الإدارة		
																12. الجدول الزمني الشامل للاجتماعات		
																13. ميزانية التشغيل		
																14. سياسة تسجيل المساهمات		
																15. البائعون الأصليون		
																16. قوائم المساهمين المحتملين		المساهمون المحتملون والطلبات
																17. البحث عن المساهمين المحتملين (الأفراد)		
																18. البحث عن المساهمين المحتملين (القطاع الخاص)		
																19. البحث عن المساهمين المحتملين (المؤسسات)		
																20. وضع استراتيجيات لطلب المساهمات		
																21. تحديد الجدول الزمني لاجتماعات طلب المساهمات		
																22. جلسات إحاطة للقيادة حول طلب المساهمات		
																23. تنسيق متابعة طلبات المساهمات، وتوثيق المساهمات	المشاركة والتدريب	
																24. دليل من أسئلة وأجوبة عن حساب تقاسم المنافع		
																25. أدلة تدريبية للقيادة		
																26. توصيف وظائف القادة		
																27. إشراك القادة وتدريبهم		
																28. نشر حساب تقاسم المنافع	الاتصالات	
																29. الاعتراف بالتقدير للمساهمين على الموقع الشبكي		
																30. جدول الأعمال وجلسات الإحاطة والمتابعة للقيادة واجتماعات حول رعاية العلاقات		
																31. اجتماعات عن بُعد مع القيادة الرئيسية		
																32. الاتصالات الموجهة للمساهمين المحتملين في القطاع الخاص		
																33. إعداد صفحة عن حساب تقاسم المنافع على شبكة الويب		
																34. خطة رعاية العلاقات - الغرض، والشكل، والأحداث المقترحة		
																35. أنشطة رعاية العلاقات	رعاية العلاقات	
																36. نقاط النقاش في أحداث رعاية العلاقات		
																37. خطابات الشكر	تعزيز العلاقات	
																38. الاعتراف التذكاري بالمساهمين		
																39. بيانات التعمّادات وخطابات التذكير بالتعمّادات (نموذج)		
																40. تقارير المنح المُنمّدة إلى المؤسسات المانحة		



## السنة الأولى – 18 شهراً بدءاً من يوليو/تموز 2009 وانتهاءً في ديسمبر/كانون الأول 2010

- إعداد مبررات قوية للدعم.
- تحديد قيادة فرقة العمل والدعوة إلى عقد اجتماعين أو ثلاثة اجتماعات خلال العام.
- تحديد أكبر عشرة مساهمين محتملين مباشرين لحساب تقاسم المنافع.
- البدء في عملية رعاية العلاقات مع كبار المساهمين المحتملين. وينبغي أن يشارك في هذه العملية، عند الاقتضاء وحيثما أمكن، أعضاء فرقة العمل وأعضاء لجنة استراتيجية التمويل.
- إعداد مواد التوعية الرئيسية، والوسائط وجهود التواصل.
- وضع إجراءات تشغيلية لمعالجة وقبول المساهمات وإرسال الإقرارات وغيرها من المراسلات.
- إنشاء نظام وقاعدة بيانات لتتبع وإدارة المساهمين المحتملين.
- إنشاء نظام قوي وشفاف لإدارة المنح.
- إنشاء نظام لإدارة ومعلومات مشاريع حساب تقاسم المنافع.
- مواصلة الجولة الأولى من دورة المشاريع والبدء في الجولة الثانية لدورة المشاريع.
- الاستثمار في الموظفين الملائمين للإشراف على التنفيذ خلال السنة الأولى.
- تحقيق المستوى السنوي المستهدف لجمع الأموال خلال تلك السنة.

## باء – السنة الثانية – 2011

سيتم إنشاء النظم الأساسية لإدارة عملية تنمية الموارد بحلول السنة الثانية. وينبغي أن ينصبّ التركيز على توسيع مجموعة المساهمين المحتملين من خلال الرعاية المتواصلة والبحث. ويحصل حساب تقاسم المنافع في هذه السنة على تبرعات، ولذلك ينبغي البدء في أنشطة متابعة العلاقات. وسوف تمثل الدورة الرابعة للجهاز الرئاسي التي قد تُعقد خلال السنة الثانية فرصة للإبلاغ عن النتائج، وتحديد مدى الحاجة إلى زيادة المستوى المستهدف للسنة الخامسة، والتوعية بالمعاهدة على المستويات العليا، وإجراء أنشطة الاعتراف بالتقدير للمانحين ومتابعة العلاقات معهم.

- البدء في متابعة العلاقات مع المانحين. وترسل إلى المانحين خطابات إلكترونية عن حساب تقاسم المنافع، فضلاً عن تقارير رسمية عن كيفية إنفاق المساهمات، وبيان التقدم المحرز وأي انتكاسات غير منظورة، والأثر العام للأموال المصروفة من خلال حساب تقاسم المنافع.
- مواصلة رعاية العلاقات مع المساهمين المحتملين القائمين.
- تنسيق اجتماعات فرقة العمل.
- توسيع مجموعة المساهمين المحتملين من خلال البحث الموجّه عن المؤسسات الرئيسية، والشركات، والأفراد، وتصنيفهم وتسجيلهم في نظام إدارة الاحتمالات المتوقعة. ويستمر تسجيل الاتصالات مع المساهمين المحتملين.
- تعديل مبررات الدعم بما يلائم مختلف أصحاب الشأن المستهدفين.

- التخطيط لإقامة حدث للاعتراف بالتقدير للمانحين يتم فيه الإقرار بمساهماتهم في حساب تقاسم المنافع بالتزامن مع الدورة الرابعة للجهاز الرئاسي.
- مواصلة إدارة دورة مشاريع حساب تقاسم المنافع.
- تقييم وتقدير البرنامج الشامل وتشغيل حساب تقاسم المنافع.
- تعيين موظفين فنيين إضافيين لتعبئة الموارد وتشغيل حساب تقاسم المنافع.
- تحقيق المستوى السنوي المستهدف لجمع الأموال.

### جيم - السنة الثالثة - 2012

ستستمر في السنة الثالثة المبادرات التي اتخذت خلال أول سنتين. وسوف تتضح نتائج الجهود السليمة لمتابعة العلاقات مع المانحين خلال هذه السنة. وسوف تتحقق بعض المنح المقدمة خلال السنة الأولى، وسيحس الوقت لطلب مواصلة، بل ومن المثالي، زيادة التمويل. وخلال السنة الثالثة، ينبغي أن توازن المعاهدة أيضاً بين خيارات التوظيف في حساب تقاسم المنافع وعملية تعبئة الموارد. وسيكون من الملائم في ذلك الوقت البت في إسناد الوظائف الإدارية أو غيرها من الوظائف إلى مصادر خارجية.

وبالنظر إلى أن الصندوق يكون قد حصل بالفعل على دعم واسع من الأطراف المتعاقدة ويرعى علاقاته مع المساهمين الآخرين، يمكن طلب منحة كبيرة من القطاع الخاص خلال هذا العام. وسوف تتواصل أنشطة متابعة العلاقات. وسيكون الصندوق قد أكمل دورات المنح الأولى ولذلك سيكون لديه سجل حافل بالنجاح والكثير من القصص التي يعرضها على المساهمين المحتملين والمانحين. وينبغي القيام بذلك من خلال رسائل إلكترونية ونشرات منتظمة وتقارير عبر الموقع الشبكي وتقارير إلى المانحين.

- ينبغي أن تواصل فرقة العمل عقد اجتماعاتها. وقد تنتهي مدة ولاية بعض الأعضاء بينما قد يُعيّن بعض الأعضاء الجدد.
- التماس وتأمين مساهمات متكررة من المانحين الثابتين.
- مواصلة أنشطة رعاية العلاقات.
- مواصلة تحديد وتقييم وتقدير المساهمين المحتملين الجدد.
- مواصلة أنشطة الاعتراف بالتقدير للمانحين ومتابعة العلاقات معهم. والاحتفال بنجاح حساب تقاسم المنافع.
- مواصلة إدارة دورة مشاريع حساب تقاسم المنافع.
- تحقيق المستوى السنوي المستهدف لجمع الأموال.

### دال - السنة الرابعة - 2013

تتواصل الدورة، ولن تختلف الأنشطة المنفذة في السنة الرابعة عن أنشطة السنة الثالثة. وسوف يتسع نطاق الأنشطة نظراً لزيادة عدد المانحين والمساهمين المحتملين الذين ستتواصل العلاقات معهم. وقد يتزامن هذا العام مع الدورة الخامسة للجهاز الرئاسي وسيكون من المناسب في هذا الوقت تقييم النجاح المتحقق وتحديد الأهداف للسنوات الخمس المقبلة، وتقييم التشغيل العام لحساب تقاسم المنافع، وزيادة الوعي بالمعاهدة على المستويات العليا.

### هاء - السنة الخامسة - 2014

ينبغي أن تكون جهود تعبئة الموارد في إطار المعاهدة قد اكتملت تماماً بحلول السنة الخامسة، حيث ستتدفق الأموال من الدوائر الرئيسية المستهدفة بالمعاهدة بشكل منتظم ويمكن التنبؤ به.

وسوف تتمكن المعاهدة من خلال الاستثمار المتواصل والمستمر في الأنشطة الأساسية من تمويل مشاريع وبرامج كبرى من خلال حساب تقاسم المنافع من أجل تعزيز وتعميق أثرها.

## خامساً - الملحق

### ألف - نتائج تعبئة الموارد لدى المنظمات المتعددة الأطراف المختارة

الجدول 9: تمويل الصندوق الاستئماني العالمي للتنوع المحصولي للفترة 2003-2007

مجموع الخمس سنوات	2007	2006	2005	2004	2003	صندوق الهبات (بالدولار الأمريكي)
75 362 173	34 341 250	9 763 713	21 174 847	6 626 691	3 455 672	

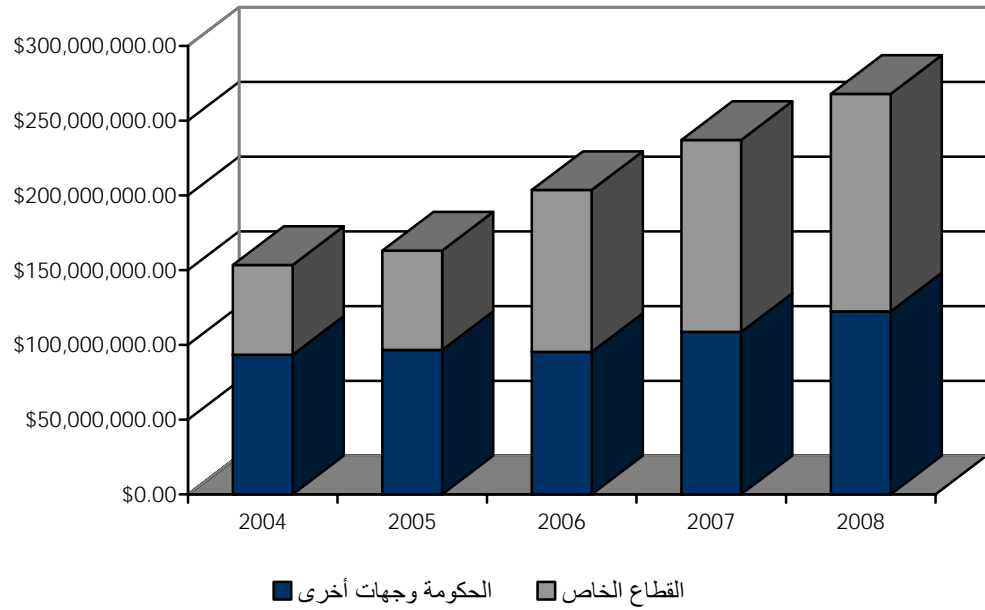
الجدول 10: تمويل الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا في عام 2003 مقارنة بعام 2007

التغيير بالدولار الأمريكي/النسبة المئوية	النسبة المئوية من المجموع	2007	النسبة المئوية من المجموع	2003	
2 037 059 000 %361	98	2 816 433 000	%100	779 374 000	الحكومة
46 782 000 %2 016	2	49 224 000	%0	2 442 000	القطاع الخاص
47 224	0	47 224	%0	0	جهات أخرى
2 083 888 224 %367	100	2 865 706 231	%100	781 818 002	المجموع

الجدول 11: تمويل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف) في عام 2003 مقارنة بعام 2007

التغيير بالدولار الأمريكي/النسبة المئوية	النسبة المئوية من المجموع	2007	النسبة المئوية من المجموع	2003	
611 535 609 %154	58	1 747 535 609	67	1 136 000 000	الحكومة
381 705 037 %178	29	873 767 804	29	492 062 767	القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية
203 037 199 %985	8	225 974 432	1	22 937 233	وكالات الأمم المتحدة
128 714 584 %448	6	165 714 584	2	37 000 000	جهات أخرى
1 324 992 429 %178	100	3 012 992 429	100	1 688 000 000	المجموع

الشكل 3: تمويل لجنة الإنقاذ الدولية في الفترة 2004-2008



الجدول 12: تمويل لجنة الإنقاذ الدولية للفترة 2004 - 2007

2008	2007	2006	2005	2004	
145 532	128 336	108 219	66 503	60 043	التمويل غير الحكومي (آلاف الدولارات الأمريكية)
54	54	53	41	39	التمويل غير الحكومي كنسبة مئوية من المجموع
122 347	108 639	95 353	96 569	93 361	التمويل الحكومي وأنواع التمويل الأخرى (آلاف الدولارات الأمريكية)
46	46	47	59	61	التمويل الحكومي وأنواع التمويل الأخرى كنسبة مئوية من المجموع
267 879	236 976	203 573	163 072	153 404	المجموع (بآلاف الدولارات الأمريكية)

باء - تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية في عام 2007

الجدول 13: تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية لعام 2007

البلد	المساعدة الإنمائية الرسمية الموجهة إلى الزراعة في عام 2007 (بملايين الدولارات الأمريكية)	مجموع تدفقات المساعدة الإنمائية الرسمية في عام 2007 (بملايين الدولارات الأمريكية)
أستراليا	82.48	2 268.06
النمسا	12.3	1 381.51
بلجيكا	38.88	1 319.16
كندا	73.25	3 715.08
الدانمرك	75.44	1 481.45
فنلندا	14.91	650.5
فرنسا	664.93	8 463.53
ألمانيا	186.3	9 644.36
اليونان	3.89	249.19
آيرلندا	35.59	824.06
إيطاليا	50.79	1 464.88
اليابان	588.32	12 867.63
لوكسمبرغ	11.3	253.45
هولندا	57.59	4 800
نيوزلندا	3.04	247.08
النرويج	75.08	2 882.72
البرتغال	1.98	276.51
إسبانيا	88.05	3 640.68
السويد	100.57	2 932.22
سويسرا	56.19	1 280.43
المملكة المتحدة	95.6	7 379.27
الولايات المتحدة الأمريكية	1 214.06	24 724.5
الجماعة الأوروبية	378.36	13 437.4
الجمهورية التشيكية	2.2	80.95
كوريا	94.02	1 056.21
تركيا	1.87	544.96
جميع البلدان المشمولة بلجنة المساعدة الإنمائية	4 006.99	107 867.79
مجموع الأطراف المتعاقدة	2 201.57	70 026.58

ملحوظة: يشير التظليل إلى الأطراف المتعاقدة في مارس/آذار 2009.

المصدر: إحصائيات منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: <http://stats.oecd.org/wbos>

## جيم - منح المؤسسات

الجدول 14: المؤسسات الأمريكية الكبرى - 1980، و1993، و2006

2006			1993			1980			
التبرعات (مليارات الدولارات الأمريكية)	الأصول (مليارات الدولارات الأمريكية)	المؤسسة	التبرعات (مليارات الدولارات الأمريكية)	الأصول (مليارات الدولارات الأمريكية)	المؤسسة	التبرعات (مليارات الدولارات الأمريكية)	الأصول (مليارات الدولارات الأمريكية)	المؤسسة	الرتبة
1.54	33	غيتس	0.29	6.9	فورد	0.1	2.8	فورد	1
0.53	12.3	فورد	0.24	5	كيلوغ	0.05	1.1	بيو	2
0.33	9.8	روبرت وود جونسون	0.15	3.5	بيو	0.04	1	روبرت وود جونسون	3
0.21	8.5	هيوليت	0.09	2.3	روبرت وود جونسون	0.04	1	روكفيلر	4
0.26	7.8	كيلوغ	0.09	3.1	ماك آرثر	0.06	0.88	ميلون	5
لا يوجد	7.3	ليلي	0.13	2.8	ليلي	0.03	0.86	ليلي	6
0.24	6.4	باكارد	0.13	2.3	روكفيلر	0.05	0.77	كيلوغ	7
0.22	6.1	ماك آرثر	0.09	2.3	ميلون	0.03	0.66	كريسج	8
0.17	5.8	ميلون	0.14	1.6	أنيبيرغ	0.03	0.42	موط	9
0.23	5.7	مور	0.05	1.6	وودرف	0.03	0.38	ديوك	10

المصدر: مركز المؤسسات.

## الجدول 15: المؤسسات الأمريكية الأولى في تقديم المنح خارج الولايات المتحدة

**Top 50 U.S. Foundations Awarding Grants Outside the U.S., circa 2006**

Foundation Name	Foundation		Dollar Amount	No. of Grants
	State	Type <sup>1</sup>		
1. Bill & Melinda Gates Foundation	WA	IN	\$1,075,418,392	78
2. The Ford Foundation	NY	IN	179,572,062	864
3. The Rockefeller Foundation	NY	IN	92,662,451	110
4. W. K. Kellogg Foundation	MI	IN	54,212,703	170
5. The William and Flora Hewlett Foundation	CA	IN	38,799,368	70
6. John D. and Catherine T. MacArthur Foundation	IL	IN	33,547,181	146
7. Hansjörg Wyss Foundation	PA	IN	22,558,144	7
8. The Andrew W. Mellon Foundation	NY	IN	21,623,600	85
9. The Susan Thompson Buffett Foundation	NE	IN	20,143,115	17
10. Charles Stewart Mott Foundation	MI	IN	18,126,122	155
11. Carnegie Corporation of New York	NY	IN	15,267,489	31
12. Gordon and Betty Moore Foundation	CA	IN	15,249,246	34
13. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies	NY	IN	14,697,348	48
14. The David and Lucile Packard Foundation	CA	IN	12,893,025	60
15. The AVI CHAI Foundation	NY	IN	11,118,094	5
16. Arthur S. DeMoss Foundation	FL	IN	10,666,409	5
17. Alcoa Foundation	PA	CS	9,038,156	224
18. The McKnight Foundation	MN	IN	8,601,000	41
19. World Children's Fund	CA	IN	8,509,865	4
20. The Bristol-Myers Squibb Foundation, Inc.	NY	CS	8,411,950	96
21. Legacy Heritage Fund Limited	NY	IN	7,248,130	23
22. BP Foundation, Inc.	IL	CS	5,665,942	15
23. Rockefeller Brothers Fund, Inc.	NY	IN	5,492,001	65
24. Open Doors International, Inc.	CA	OP	5,385,990	3
25. The Annenberg Foundation	PA	IN	5,213,428	12
26. The Packard Humanities Institute	CA	OP	5,155,382	13
27. A Glimmer of Hope Foundation	TX	IN	5,105,247	2
28. Koch Foundation, Inc.	FL	IN	5,061,120	366
29. Energy Foundation	CA	IN	4,790,000	76
30. Ted Arison Charitable Trust	FL	IN	4,772,000	14
31. The Harry and Jeanette Weinberg Foundation, Inc.	MD	IN	4,661,000	10
32. Christian A. Johnson Endeavor Foundation	NY	IN	4,609,832	6
33. Richard and Rhoda Goldman Fund	CA	IN	4,454,000	58
34. Intel Foundation	OR	CS	4,362,256	67
35. The Starr Foundation	NY	IN	4,310,000	11
36. Edward C. Johnson Fund	MA	IN	3,993,579	9
37. J. Paul Getty Trust	CA	OP	3,826,446	37
38. Ted Arison Family Foundation USA, Inc.	FL	IN	3,805,702	75
39. The Christensen Fund	CA	IN	3,641,558	50
40. The JPMorgan Chase Foundation	NY	CS	3,512,756	90
41. Community Foundation Silicon Valley	CA	CM	3,397,558	41
42. GE Foundation	CT	CS	3,392,552	40
43. Alfred P. Sloan Foundation	NY	IN	3,332,015	22
44. Open Society Institute	NY	OP	3,259,964	25
45. Banyan Tree Foundation	DC	IN	3,216,440	43
46. The Kresge Foundation	MI	IN	3,187,060	6
47. The UPS Foundation	GA	CS	3,117,088	73
48. James S. McDonnell Foundation	MO	IN	2,571,741	18
49. Western Union Foundation	CO	OP	2,502,125	53
50. Ochylski Family Foundation	IA	IN	2,500,000	5
<b>Total</b>			<b>\$1,796,658,632</b>	<b>3,578</b>

Source: The Foundation Center, 2008. Due to rounding, figures may not add up. Based on grants of \$10,000 or more awarded by a national sample of 1,263 larger U.S. foundations (including 800 of the 1,000 largest ranked by total giving). For community foundations, only discretionary grants are included. Grants to individuals are not included in the file.

<sup>1</sup>IN = Independent Foundation; CM = Community Foundation; CS = Corporate Foundation; OP = Operating Foundation.

المصدر: مركز المؤتمرات.



## الجدول 16: أكبر الجهات غير الأمريكية المتلقية لمنح المؤسسات الأمريكية

**Top 50 Non-U.S. Recipients of U.S. Foundation Grants, circa 2006**

Recipient Name	Country	Dollar Amount	No. of Grants
1. Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria	Switzerland	\$501,460,350	4
2. World Health Organization	Switzerland	155,372,449	37
3. Programs for a Green Revolution in Africa	Kenya	150,000,000	6
4. Bangladesh Rural Advance Commission (BRAC)	Bangladesh	40,167,972	2
5. Liverpool School of Tropical Medicine	England	27,935,210	2
6. University College London	England	25,334,158	1
7. International Vaccine Institute	South Korea	21,618,528	2
8. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies	Switzerland	20,016,065	25
9. Fondation Beyeler	Switzerland	19,445,000	1
10. Imperial College of Science, Technology and Medicine	England	19,256,621	3
11. INDEPTH Network	Ghana	17,606,474	3
12. Ministry of Culture of the Republic of Latvia	Latvia	16,231,000	1
13. Marie Stopes International	England	15,737,657	22
14. Centre Hospitalier Universitaire Vaudois	Switzerland	15,708,281	2
15. Public Health Foundation of India	India	15,000,000	1
16. University of York	England	13,605,037	1
17. Asian Vegetable Research and Development Center	Taiwan	12,083,990	1
18. Avi Chai	Israel	10,176,800	2
19. United Nations High Commissioner for Refugees	Switzerland	10,050,875	2
20. Foundation for Innovative New Diagnostics	Switzerland	9,804,500	1
21. Fundacio Clinic per a la Recerca Biomedica	Spain	9,053,061	5
22. European and Developing Countries Clinical Trials Partnership	Netherlands	8,500,000	1
23. Planned Parenthood Federation, International	England	8,225,000	8
24. Fraunhofer-Gesellschaft	Germany	7,493,155	1
25. Confederation of Independent States Ministries	Russia	7,424,924	1
26. International Maize and Wheat Improvement Center	Mexico	6,949,110	3
27. Swiss Tropical Institute	Switzerland	6,865,420	2
28. Kings College London	England	6,858,952	6
29. University of Cape Town	South Africa	6,710,435	26
30. BBC World Service Trust	England	6,387,422	2
31. MicroSave India	India	6,322,709	1
32. United Nations Programme on HIV/AIDS	Switzerland	5,436,074	3
33. Open Doors Philippines	Philippines	5,033,533	1
34. Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe	Bulgaria	5,000,000	1
35. Stefan Batory Foundation	Poland	5,000,000	2
36. Medical Research Council	England	4,785,723	4
37. A Glimmer of Hope-Ethiopia	Ethiopia	4,531,837	1
38. Open University	England	4,500,000	2
39. Charities Aid Foundation (UK)	England	4,491,043	8
40. Vancouver Aquarium Marine Science Center	Canada	4,391,219	4
41. African Malaria Network Trust (AMANET)	Tanzania	4,182,729	2
42. Rostros y Voces	Mexico	4,174,614	4
43. University of the Witwatersrand	South Africa	4,067,000	13
44. Cambridge University	England	4,053,023	7
45. Missionaries of the Poor, Sisters	Philippines	4,018,871	1
46. Secretaria Obras Sociales Esposa Presidente	Guatemala	3,971,220	1
47. University of KwaZulu-Natal	South Africa	3,900,260	12
48. European College of Liberal Arts	Germany	3,896,584	2
49. Willows Foundation	Turkey	3,871,934	2
50. Makerere University	Uganda	3,854,875	7
<b>Total</b>		<b>\$1,280,561,694</b>	<b>252</b>

Source: The Foundation Center, 2008. Due to rounding, figures may not add up. Based on grants of \$10,000 or more awarded by a national sample of 1,263 larger U.S. foundations (including 800 of the 1,000 largest ranked by total giving). For community foundations, only discretionary grants are included. Grants to individuals are not included in the file.

المصدر: مركز المؤسسات.

## الجدول 17: المنح الدولية المقدمة من المؤسسات الأمريكية بحسب الفئة

## International Grants by Subject Category, 2006\*

Subject	Dollar Value of Grants		No. of Grants		Subject	Dollar Value of Grants		No. of Grants	
	Amount	%	No.	%		Amount	%	No.	%
<b>International Affairs</b>					<b>Environment and Animals</b>				
Peace and Security	\$113,882	2.7	490	3.7	Environment	\$274,585	6.5	1,065	8.1
Foreign Policy	30,850	0.7	162	1.2	Animals and Wildlife	45,724	1.1	239	1.8
Promoting International Understanding	61,768	1.5	375	2.9	<b>Total Environment and Animals</b>	<b>\$331,859</b>	<b>7.9</b>	<b>1,432</b>	<b>10.9</b>
International Affairs, Research/Policy	11,985	0.3	28	0.2	<b>Arts and Culture</b>				
International Terrorism	3,862	0.1	26	0.2	Arts--Multipurpose	\$57,149	1.4	264	2.0
International Affairs/Other	25,246	0.6	165	1.3	Media and Communications	24,567	0.6	170	1.3
<b>Total International Affairs</b>	<b>247,593</b>	<b>5.9</b>	<b>1,246</b>	<b>9.5</b>	Visual Arts/Museums	22,000	0.5	128	1.0
<b>International Development, Relief</b>					Performing Arts	25,788	0.6	144	1.1
Community/Economic Development	\$162,196	3.9	728	5.6	Humanities	13,187	0.3	124	0.9
Agricultural Development	301,777	7.2	302	2.3	Historic Preservation	10,784	0.3	71	0.5
Relief/Humanitarian Aid	136,745	3.2	756	5.8	Other	3,578	0.1	97	0.7
Development/Relief/General	212,527	5.0	832	6.3	<b>Total Arts and Culture</b>	<b>\$157,054</b>	<b>3.7</b>	<b>998</b>	<b>7.6</b>
Human Services	66,464	1.6	778	5.9	<b>Science and Technology</b>				
<b>Total International Development, Relief</b>	<b>\$879,709</b>	<b>20.9</b>	<b>3,396</b>	<b>25.9</b>	General Science	\$10,513	0.2	48	0.4
<b>Health</b>					Life Science	13,098	0.3	59	0.5
General and Rehabilitative					Other	12,816	0.3	116	0.9
Public Health	\$178,161	4.2	321	2.4	<b>Total Science and Technology</b>	<b>\$36,427</b>	<b>0.9</b>	<b>223</b>	<b>1.7</b>
Hospitals and Medical Care	675,039	16.0	183	1.4	<b>Human Rights, Civil Liberties</b>				
Reproductive Health Care	83,476	2.0	451	3.4	Human Rights	\$73,851	1.8	466	3.6
General and Rehabilitative Subtotal	936,676	22.2	955	7.2	Migration, Refugee Issues	24,565	0.6	99	0.8
Specific Diseases	488,110	11.6	154	1.2	Civil Liberties/Legal Services	43,683	1.0	334	2.5
Medical Research	366,656	8.7	411	3.1	<b>Total Human Rights, Civil Liberties</b>	<b>\$142,100</b>	<b>3.4</b>	<b>899</b>	<b>6.9</b>
Mental Health	2,938	0.1	52	0.4	<b>Public Affairs/Society Benefit<sup>1</sup></b>	<b>\$163,189</b>	<b>3.9</b>	<b>699</b>	<b>5.3</b>
<b>Total Health</b>	<b>\$1,794,380</b>	<b>42.6</b>	<b>1,572</b>	<b>12.0</b>	<b>Religion</b>	<b>\$59,564</b>	<b>1.4</b>	<b>659</b>	<b>5.0</b>
<b>Social Sciences</b>					<b>Other</b>	<b>\$838</b>	<b>0.0</b>	<b>18</b>	<b>0.1</b>
Economics	\$8,936	0.2	36	0.3	<b>Total Grants</b>	<b>\$4,205,385</b>	<b>100.0</b>	<b>13,029</b>	<b>100.0</b>
Population Studies	19,603	0.5	52	0.4					
International Law	9,510	0.2	32	0.2					
Social Sciences/Other	8,084	0.2	59	0.5					
International Area Studies	88,398	2.1	228	1.7					
Women's Studies	2,909	0.1	15	0.1					
Interdisciplinary/Other	10,037	0.2	80	0.6					
<b>Total Social Sciences</b>	<b>\$147,476</b>	<b>3.5</b>	<b>502</b>	<b>3.8</b>					
<b>Education</b>									
Elementary and Secondary	\$98,860	2.3	408	3.1					
Higher Education	46,430	1.1	235	1.8					
Graduate and Professional	32,777	0.8	374	2.9					
Adult and Continuing	810	0.0	13	0.1					
Library Science/Libraries	25,857	0.6	59	0.5					
Other	40,463	1.0	296	2.3					
<b>Total Education</b>	<b>\$245,197</b>	<b>5.8</b>	<b>1,385</b>	<b>10.6</b>					

Source: The Foundation Center, 2008.

\*All dollar figures expressed in thousands; due to rounding, figures may not add up. Based on grants of \$10,000 or more awarded by a national sample of 1,263 larger U.S. foundations (including 800 of the 1,000 largest ranked by total giving). For community foundations, only discretionary grants are included. Grants to individuals are not included in the file. International grants include: 1) cross-border grants and 2) grants to U.S.-based international programs.

<sup>1</sup>The Public Affairs/Society Benefit category includes grants for public affairs, philanthropy, and general grants to promote civil society. Some civil society grants are captured in other categories, such as human rights and international development.

المصدر: مركز المؤسسات.

الجدول 18: المنح الدولية المقدمة من المؤسسات الأمريكية- التنمية والإغاثة

التنمية الدولية والإغاثة				
5.6	728	3.9	162 196 دولارا	التنمية المجتمعية/الاقتصادية
2.3	302	7.2	301 777	التنمية الزراعية
5.8	756	3.2	136 745	الإغاثة/المعونة الإنسانية
6.3	832	5.0	212 527	التنمية/الإغاثة/الجوانب العامة
5.9	778	1.6	66 464	الخدمات البشرية
<b>25.9</b>	<b>3 396</b>	<b>20.9</b>	<b>879 709</b> دولارا	<b>مجموع التنمية الدولية والإغاثة</b>

المصدر: مركز المؤسسات.

دال - التدفقات النقدية الإشارية لحساب تقاسم المنافع

الجدول 19: التدفقات النقدية الإشارية للوصول إلى هدف التمويل المحدد بمبلغ 116 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2010-2016

	التدفقات النقدية الإشارية لتعهدات السنوات الثلاث (دولار أمريكي)							التعهدات الإشارية		
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	المستوى (دولار أمريكي)	العدد	
السنة الأولى					1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000	1	
					1 333 333	1 333 333	1 333 333	2 000 000	2	
					333 333	333 333	333 333	1 000 000	1	
					666 667	666 667	666 667	500 000	4	
السنة الثانية					3 333 333	3 333 333	3 333 333	10 000 000		
				1 666 667	1 666 667	1 666 667		5 000 000	1	
				1 000 000	1 000 000	1 000 000		3 000 000	1	
				2 000 000	2 000 000	2 000 000		2 000 000	3	
				666 667	666 667	666 667		1 000 000	2	
				333 333	333 333	333 333		500 000	2	
السنة الثالثة					5 666 667	5 666 667	5 666 667	17 000 000		
				1 666 667	1 666 667	1 666 667		5 000 000	1	
				2 000 000	2 000 000	2 000 000		3 000 000	2	
				2 000 000	2 000 000	2 000 000		2 000 000	3	
				1 666 667	1 666 667	1 666 667		1 000 000	5	
				333 333	333 333	333 333		500 000	2	
السنة الرابعة					7 666 667	7 666 667	7 666 667	23 000 000		
					2 500 000	2 500 000	2 500 000	7 500 000	1	
					1 666 667	1 666 667	1 666 667	5 000 000	1	
					2 000 000	2 000 000	2 000 000	3 000 000	2	
					2 666 667	2 666 667	2 666 667	2 000 000	4	
					666 667	666 667	666 667	1 000 000	2	
					166 667	166 667	166 667	500 000	1	
					9 666 667	9 666 667	9 666 667	30 000 000	المستوى	

مشروع الخطة الاستراتيجية لتنفيذ حساب تقسيم المنافع التابع لاستراتيجية التمويل

الجدول 19: التدفقات النقدية الإشارية للوصول إلى هدف التمويل المحدد بمبلغ 116 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2010-2016

التدفقات النقدية الإشارية لتعهدات السنوات الثلاث (دولار أمريكي)								التعهدات الإشارية		
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	المستوى (دولار أمريكي)	العدد	
									المستهدف	
	3 333 333	3 333 333	3 333 333					10 000 000	1	السنة الخامسة
	2 500 000	2 500 000	2 500 000					7 500 000	1	
	1 666 667	1 666 667	1 666 667					5 000 000	1	
	2 000 000	2 000 000	2 000 000					3 000 000	2	
	1 333 333	1 333 333	1 333 333					2 000 000	2	
	1 333 333	1 333 333	1 333 333					1 000 000	4	
	166 667	166 667	166 667					500 000	1	
	12 333 333	12 333 333	12 333 333					36 000 000	المستوى المستهدف	
مجموع الأموال النقدية	السنة السابقة	السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى			
116 000 000	12 333 333	22 000 000	29 666 667	23 000 000	16 666 667	9 000 000	3 333 333	المجموع الكلي	50-40	

الجدول 20: التدفقات النقدية الإشارية للوصول إلى المستوى العملي للتمويل المستهدف المحدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي خلال الفترة 2010-2016 لأغراض تدبير الموارد والتوظيف للاستخدام الداخلي والتوجيهي للأمانة

التدفقات النقدية الإشارية لتعهدات السنوات الثلاث (دولار أمريكي)								التعهدات الإشارية		
2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	المستوى (دولار أمريكي)	العدد		
				666 667	666 667	666 667	1 000 000	2	السنة الأولى	
				166 667	166 667	166 667	500 000	1		
				833 333	833 333	833 333	2 500 000			
			666 667	666 667	666 667		2 000 000	1		
			1 000 000	1 000 000	1 000 000		1 000 000	3		
			166 667	166 667	166 667		500 000	1		
			1 833 333	1 833 333	1 833 333		5 500 000		المستوى المستهدف	
		1 000 000	1 000 000	1 000 000			3 000 000	1	السنة الثالثة	
		1 333 333	1 333 333	1 333 333			2 000 000	2		
		1 000 000	1 000 000	1 000 000			1 000 000	3		
							500 000	0		
		3 333 333	3 333 333	3 333 333			10 000 000			
	1 000 000	1 000 000	1 000 000				3 000 000	1	السنة الرابعة	
	2 000 000	2 000 000	2 000 000				2 000 000	3		
	1 333 333	1 333 333	1 333 333				1 000 000	4		
	333 333	333 333	333 333				500 000	2		
	4 666 667	4 666 667	4 666 667				14 000 000		المستوى المستهدف	
1 666 667	1 666 667	1 666 667					5 000 000	1	السنة الخامسة	
1 000 000	1 000 000	1 000 000					3 000 000	1		
2 000 000	2 000 000	2 000 000					2 000 000	3		
1 000 000	1 000 000	1 000 000					1 000 000	3		
333 333	333 333	333 333					500 000	2		
6 000 000	6 000 000	6 000 000					18 000 000		المستوى المستهدف	
مجموع الأموال النقدية	السنة السابعة	السنة السادسة	السنة الخامسة	السنة الرابعة	السنة الثالثة	السنة الثانية	السنة الأولى			
50 000 000	6 000 000	10 666 667	14 000 000	9 833 333	6 000 000	2 666 667	833 333	المجموع الكلي	40-30	

مشروع الخطة الاستراتيجية لتنفيذ حساب تقسيم المنافع التابع لاستراتيجية التمويل

## هاء - تحقيق المستوى العملي المستهدف

الجدول 21: خطة لتحقيق هدف عملي محدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي من الالتزامات خلال فترة خمس سنوات لأغراض تدبير الموارد، والتوظيف وللاستخدام الداخلي والتوجيهي للأمانة

السنة الأولى (18 شهراً)	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	
2.5 مليون	8 ملايين	18 مليون	32 مليون	50 مليون	المستوى التراكمي المستهدف (دولار أمريكي)
2.5 مليون	5.5 مليون	10 ملايين	14 مليون	18 مليون	المستوى السنوي المستهدف
5-3	6-4	6-4	12-8	12-8	عدد مساهمات الأطراف المتعاقد
100-99	98-95	95-90	93-88	90-85	النسبة المئوية للمساهمات المقدمة من الأطراف المتعاقد
1-0	3-1	4-2	5-3	8-4	عدد المساهمين الآخرين

الجدول 22: الالتزامات المطلوبة للوصول إلى المستوى المحدد بمبلغ 50 مليون دولار أمريكي لتحقيق المستوى العملي المستهدف خلال خمس سنوات لأغراض تدبير الموارد والتوظيف، وللاستخدام الداخلي والتوجيهي للأمانة

مجموع جميع السنوات		السنة الخامسة		السنة الرابعة		السنة الثالثة		السنة الثانية		السنة الأولى		مستوى الالتزامات (دولار أمريكي)
المجموع (دولار أمريكي)	عدد المساهمات	مجموع مستوى الالتزامات (دولار أمريكي)	عدد المساهمات	مجموع مستوى الالتزامات (دولار أمريكي)	عدد المساهمات	مجموع مستوى الالتزامات (دولار أمريكي)	عدد المساهمات	مجموع مستوى الالتزامات (دولار أمريكي)	عدد المساهمات	مجموع مستوى الالتزامات (دولار أمريكي)	عدد المساهمات	
5 000 000	1	5 000 000	1									5 000 000
9 000 000	3	3 000 000	1	3 000 000	1	3 000 000	1					3 000 000
18 000 000	9	6 000 000	3	6 000 000	3	4 000 000	2	2 000 000	1			2 000 000
15 000 000	15	3 000 000	3	4 000 000	4	3 000 000	3	3 000 000	3	2 000 000	2	1 000 000
3 000 000	6	1 000 000	2	1 000 000	2			500 000	1	500 000	1	500 000
50 000 000	34	18 000 000	10	14 000 000	10	10 000 000	6	5 500 000	5	2 500 000	3	