

الملحق الرابع

الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد

الخلفية - ما الذي يدعو إلى الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد الآن؟

- 1- وصل الجوع الحاد إلى مستويات قياسية في عالم ما بعد الجائحة اليوم، ولكن التمويل الإنساني عاد إلى مستويات ما قبل الجائحة. وفي جميع أنحاء العالم، اتسعت الفجوة بين الاحتياجات الإنسانية والتمويل المتاح للاستجابة لها إلى مستويات قياسية. وقد أجبر مشهد التمويل الصعب الذي يؤثر على القطاع الإنساني بأكمله في عام 2024 البرنامج والكثير من الجهات الإنسانية الفاعلة الأخرى على تقليص المساعدات وإعادة تركيز جهودها على تلبية الاحتياجات الأكثر خطورة مع البحث عن مصادر جديدة للتمويل. وتعتبر الأموال المقدمة من الأفراد مصدرا مؤكدا للتمويل المتنوع للبرنامج. ومن أجل تسخير إمكانات جمع الأموال من الأفراد، يتم السعي إلى استثمار 20 مليون دولار أمريكي لعام 2025 كدفعة أولى من استثمار متعدد السنوات بقيمة 100 مليون دولار أمريكي للفترة من عام 2025 إلى عام 2030.
- 2- وقد أثبت سخاء المانحين الأفراد أنه مصدر حاسم لتمويل الجهات الفاعلة الإنسانية.¹ ففي عام 2023، بلغ الحجم الإجمالي للسوق العالمية لجمع الأموال من الأفراد 12.4 مليار دولار أمريكي.² وتهدف استراتيجية البرنامج للشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه للفترة 2020-2025³ إلى إطلاق العنان للإمكانات التحويلية لمصادر التمويل المتنوعة من الأفراد والقطاع الخاص. ومنذ عام 2020، استثمر البرنامج في بناء نموذج فريد لجمع الأموال مباشرة من الجمهور، باستخدام القنوات الرقمية أساسا. ولدى خط الأساس القوي هذا الآن القدرة على جمع مبلغ إضافي قدره 1.3 مليار دولار أمريكي بين عامي 2025 و2030.
- 3- ويُعدّ الاستثمار في جمع الأموال من الأفراد تحولا استراتيجيا رئيسيا بالنسبة للبرنامج، فهو يمكّن المنظمة من تنويع قاعدة جهاتها المانحة بدرجة كبيرة وزيادة نسبة التمويل المرن الذي تتلقاه. ويتّسم ما لا يقل عن 30 في المائة من المساهمات المقدمة من الأفراد بالمرونة الكاملة، وهي نسبة أعلى بكثير من المساهمات المقدمة من الجهات المانحة التقليدية للبرنامج.⁴ وسيعمل هذا الاستثمار أيضا على تسريع إنتاج المحتوى الدينامي من العمليات الميدانية للبرنامج، مما يساعد على زيادة العائدات المالية.

استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه - الأداء

- 4- منذ إطلاق البرنامج لاستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه في عام 2020، قامت المنظمة بتوسيع نطاق مشاركتها بدرجة كبيرة مع كيانات القطاع الخاص بدرجة كبيرة. وقد أثبت البرنامج قدرته على تأمين تمويل كبير ومتنوع ومرن من مصادر خاصة، مع الاستفادة بفعالية من مساهمات الشركاء لتعزيز مهمته المتمثلة في القضاء على الجوع.⁵
- 5- وبين عامي 2020 و2023، حصل البرنامج على ما يقرب من 1.5 مليار دولار أمريكي من مساهمات القطاع الخاص، بما في ذلك حوالي 400 مليون دولار أمريكي من الشركات، و720 مليون دولار أمريكي من المؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات الدينية، و350 مليون دولار أمريكي من المانحين الأفراد. وفي حين شهد عامي 2021 و2022 مستويات مساهمات عالية بصورة غير عادية، فقد تضاعف خط الأساس لتمويل القطاع الخاص ثلاث مرات تقريبا، من 101 مليون دولار أمريكي

¹ في عام 2023، جمعت منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف) 2.5 مليار دولار أمريكي من الأفراد، وجمعت مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين 734 مليون دولار أمريكي.

² المنتدى الدولي لقيادة جمع الأموال، تحليل عام 2024.

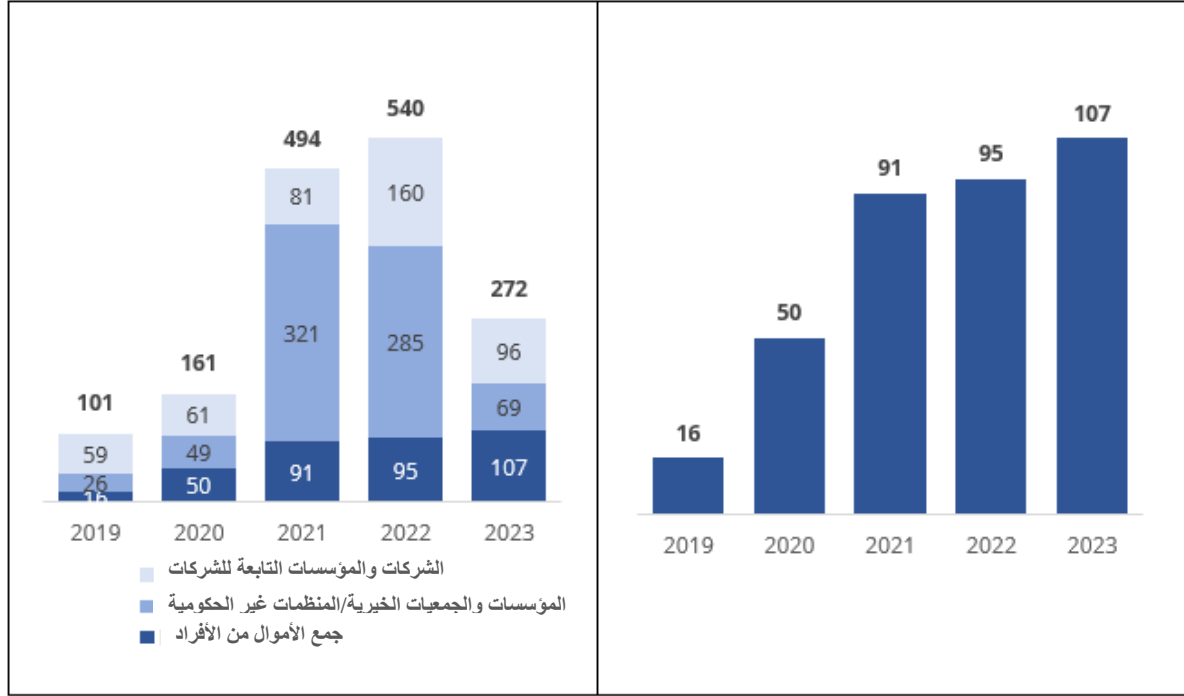
³ البرنامج. 2019. استراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه (2020-2025): التعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات والأفراد من أجل القضاء على الجوع (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1).

⁴ البرنامج. 2023. *Annual Report on Impact of Flexible Resources: Flexible Funding 2022*. (التقرير السنوي عن أثر الموارد المرنة: التمويل المرن في عام 2022).

⁵ البرنامج. 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020-2025*. (تقييم منتصف المدة لاستراتيجية البرنامج بشأن الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه للفترة 2020-2025).

في عام 2019 إلى 270 مليون دولار أمريكي في عام 2023. وبالنظر إلى المستقبل، من المتوقع أن يدرّ تمويل القطاع الخاص 350 مليون دولار أمريكي في عام 2024، ليصل المجموع التراكمي لمساهمات القطاع الخاص إلى أكثر من 1.8 مليار دولار بحلول نهاية العام. وكما هو مبين في الشكل ألف-رابعاً-1، استمر جمع الأموال من الأفراد في تسجيل مسار تصاعدي منذ بداية الاستراتيجية في عام 2019.

الشكل ألف-رابعاً-1: إيرادات جمع الأموال من القطاع الخاص والأفراد، 2019-2023 (مليون دولار أمريكي)



الإنجازات بموجب الاستراتيجية الحالية

- 6- بحلول نهاية عام 2023، كان برنامج جمع الأموال من الأفراد في البرنامج قد حقق نسبة مذهلة بلغت 95 في المائة من إجمالي هدف المساهمات، حيث جمع 343 مليون دولار أمريكي من الهدف الأولي البالغ 360 مليون دولار أمريكي منذ عام 2020. وخلال الفترة نفسها، كان مبلغ 110 ملايين دولار أمريكي من المساهمات الواردة يتسم بالمرونة الكاملة، حيث حقق 90 في المائة من الهدف. ويوضح هذا النجاح المبكر الأثر القوي للبرنامج.
- 7- وتجاوزت مساهمات الأفراد الأهداف في عامي 2020 و2021. ومع ذلك، فقد انخفضت إلى 85 في المائة من الهدف في عام 2022 وإلى 80 في المائة في عام 2023، مع آفاق أصعب قليلاً متوقعة لعامي 2024 و2025. وعلى الرغم من هذه التقلبات، لا يزال الأداء العام للبرنامج يحقق نجاحاً كبيراً، حيث من المتوقع جمع ما لا يقل عن 564 مليون دولار أمريكي، أو 80 في المائة من الهدف الأولي البالغ 684 مليون دولار أمريكي، بحلول نهاية عام 2025.

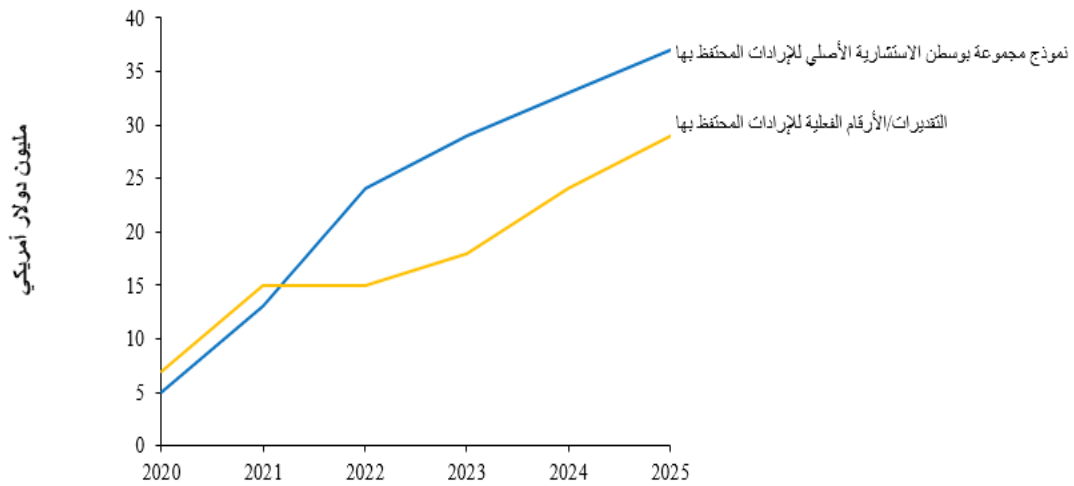
الجدول ألف-رابعاً-2: المبالغ الفعلية أو المقدرة التي تم جمعها مقابل أهداف الاستراتيجية (مليون دولار أمريكي)

النسبة المئوية من الهدف 2023-2020	الأرقام الفعلية	هدف -2020	هدف -2020	المساهمات من الأفراد
	2023	2023	2025	
95	343	360	684	المجموع
90	110	121	230	المرونة بالكامل

8- وكان التحدي الرئيسي صعوبة بيئة جمع الأموال التي واجهتها جميع المنظمات الإنسانية والإنمائية على مدى السنوات الخمس الماضية. وبينما ارتفعت التبرعات أثناء حالات الطوارئ، واجه العطاء المنتظم صعوبات بسبب الجائحة وتردد الداعمين في تقديم الالتزامات المالية. وعلى الرغم من ذلك، بنى البرنامج قاعدة صلبة من الجهات المانحة المنتظمة.

9- وفي عام 2022، شهد البرنامج انخفاضاً في العطاء المنتظم وانخفاضاً في عدد الداعمين على الأجل الطويل، ويرجع ذلك جزئياً إلى استخدام طرائق استهداف أقل فعالية قائمة على الخوارزميات في أعقاب تغييرات النظم. وإلى جانب الأزمة العالمية في تكاليف المعيشة والتضخم والأزمات الدولية، انخفض عدد الأفراد الملتزمين بتقديم تبرعات منتظمة. وأدى هذا النقص في الإيرادات المتكررة إلى إعاقة برنامج جمع الأموال من الأفراد والحد من جهود إعادة الاستثمار، مما أدى إلى انخفاض الإيرادات المحتفظ بها (انظر الشكل ألف-رابعاً-2) وخفض التمويل المتاح لأنشطة البرنامج، ولا سيما بعد اختتام المبادرة المؤسسية الحاسمة في عام 2022. وبدون استثمارات إضافية، قد تنقلص قاعدة داعمي البرنامج في عام 2025، مما يهدد بانخفاض أثر الإنجازات السابقة لبرنامج جمع الأموال من الأفراد.

الشكل ألف-رابعاً-2: الإيرادات المحتفظ بها الفعلية والمقدرة مقابل نموذج جمع الأموال من الأفراد، 2024-2025



	2020	2021	2022	2023	2024	2025
نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأصلي للإيرادات المحتفظ بها	5 دولارات أمريكية	13 دولارا أمريكيا	24 دولارا أمريكيا	29 دولارا أمريكيا	33 دولارا أمريكيا	37 دولارا أمريكيا
التقديرات/الأرقام الفعلية للإيرادات المحتفظ بها	7 دولارات أمريكية	15 دولارا أمريكيا	15 دولارا أمريكيا	18 دولارا أمريكيا	24 دولارا أمريكيا	29 دولارا أمريكيا

المصدر: البرنامج، 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025*. (تقييم منتصف المدة لاستراتيجية البرنامج بشأن الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه للفترة 2020–2025).

لماذا ينبغي للبرنامج أن يستثمر الآن؟

10- يقترب برنامج جمع الأموال من الأفراد في البرنامج من مرحلة حرجة. ففي غياب استثمارات جديدة، سيصل النمو إلى مستوى ثابت، وسيولد البرنامج ما يقدر بنحو 714 مليون دولار أمريكي بين عامي 2025 و2030. ومع ذلك، مع توسع السوق العالمية لجمع الأموال من الأفراد حالياً،⁶ يمكن لاستثمار قدره 100 مليون دولار أمريكي بين عامي 2025 و2030، بدءاً من 20 مليون دولار أمريكي في عام 2025 أن يولد 602 مليون دولار أمريكي إضافية، ليصل إجمالي الإيرادات التراكمية من جمع الأموال

⁶ المعهد العالي للدراسات الدولية في جنيف، 2021. *Paying for Multilateralism: Taking Stock on the Financing of International Organisations in Geneva, 2000–2020*. (دفع ثمن تعددية الأطراف: تقييم تمويل المنظمات الدولية في جنيف، 2000–2020).

من الأفراد إلى 1.3 مليار دولار أمريكي في الفترة من عام 2025 إلى عام 2030. ويمكن أن يكون للإيرادات الإضافية أثر قوي خاصة في العمليات القطرية الصغيرة نظرا لمرونتها العالية.

11- وسيؤدي الاستثمار في برنامج جمع الأموال من الأفراد إلى الحفاظ على زخم البرنامج وتوسيع قاعدة داعمي البرنامج عن طريق سد الفجوة في التمويل الإضافي. كما أنه سيعزز العائدات المستقبلية وقدرات إعادة الاستثمار، حيث سيعاد استثمار جزء من الأموال المجمعة في اكتساب مانحين جدد، وبالتالي خلق دورة مستمرة من النمو.

12- ويُعدّ الإطار الزمني للاستثمار الأولي للفترة 2020-2025 قصير نسبياً مقارنة بالاستثمارات المستمرة طويلة الأجل التي تجريها المنظمات النظيرة مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة ومفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين. وتستفيد هذه المنظمات من أطر زمنية ممتدة، مما يمكنها من الاستثمار في قنوات الاستحواذ طويلة الأجل مثل التلفزيون وجمع الأموال وجها لوجه، والتي عادة ما تدر عائدات على مدى فترة طويلة وتتطلب فترات أطول لتحقيق لتغطية تكاليفها. وفي المقابل، استلزمت استراتيجية البرنامج القصيرة الأجل، المقترنة بانخفاض الاستثمار الأولي، التركيز على تحقيق نتائج أسرع وقصيرة الأجل لتحقيق الأهداف المباشرة.

13- وأخيراً، أكد تقييم منتصف المدة الذي أجراه البرنامج مؤخراً لاستراتيجية الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه أن "البرنامج أنشأ برنامجاً مبتكراً لجمع الأموال من الأفراد أظهر نمواً رائداً في القطاع من حيث النسبة المئوية وإمكانية الاكتفاء الذاتي والاستدامة من الناحية المالية. ويتطلب النجاح المستمر والنمو المتزايد في توليد إيرادات من القطاع الخاص التزاماً تنظيمياً واستثماراً طويل الأجل".⁷

ما مدى استدامة الاستثمار؟

14- سيدوم نمو برنامج جمع الأموال من الأفراد عن طريق آلية الاحتفاظ الحالية، التي تعيد استثمار جزء من الأموال المجمعة من الأفراد في أنشطة جمع الأموال المستقبلية:

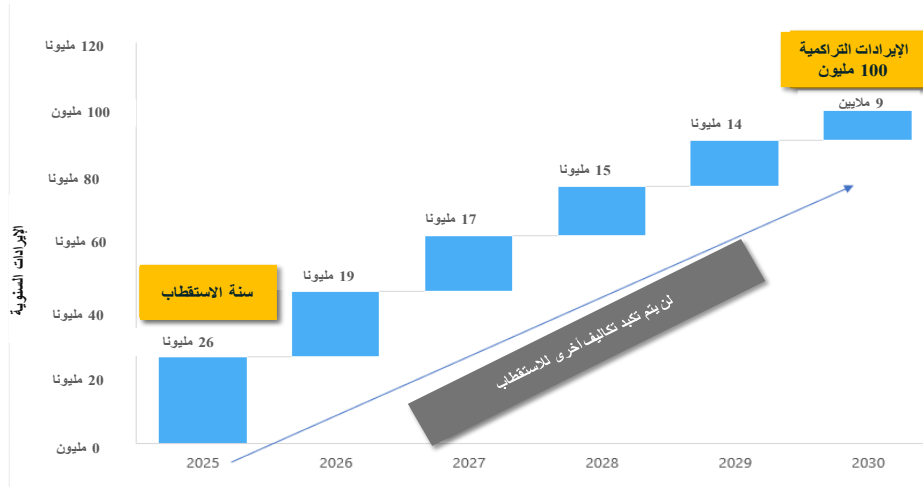
◀ يعيد البرنامج استثمار ما يصل إلى 29 في المائة من كل تبرع من فرد في تكاليف التسويق والتشغيل المستقبلية. ومن المتوقع بالتالي أن تؤدي زيادة الإيرادات الناتجة عن جمع الأموال من الأفراد إلى زيادة الأموال المتاحة لإعادة الاستثمار من 103 ملايين دولار أمريكي في عام 2025 إلى 217 مليون دولار أمريكي في عام 2030.

◀ من خلال آلية إعادة الاستثمار هذه، يستفيد البرنامج من أثر المضاعف، حيث إن كل تبرع يدعم عمليات البرنامج يمول جزئياً أيضاً استقطاب داعم إضافي من الأفراد.

◀ لا توجد نية لتغيير النسبة المعاد استثمارها.

⁷ البرنامج، 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025*. (تقييم منتصف المدة لاستراتيجية البرنامج بشأن الشراكات مع القطاع الخاص وجمع الأموال منه للفترة 2020-2025).

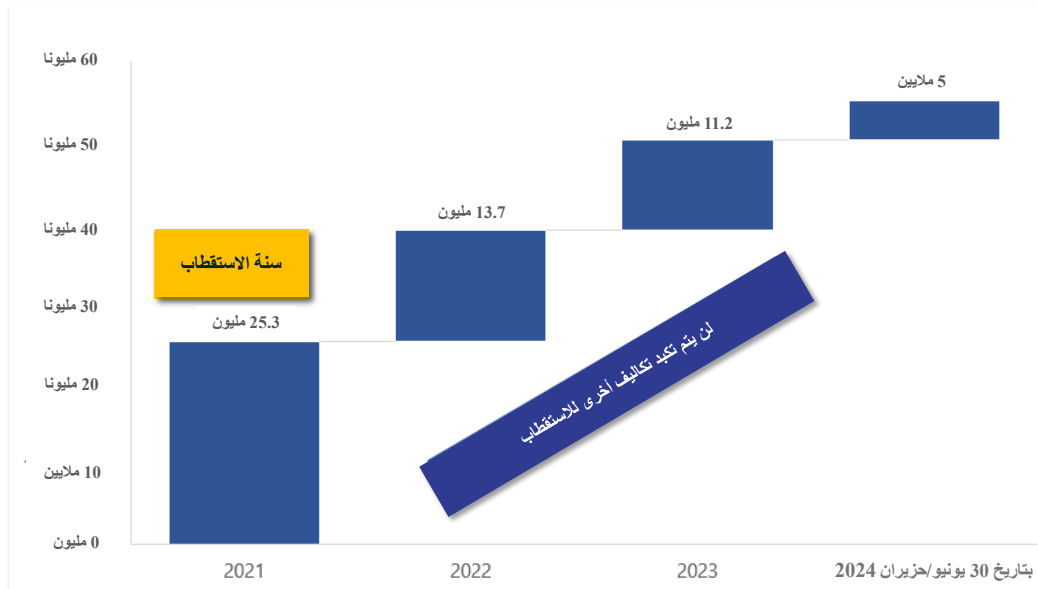
الشكل ألف-رابعا-3: تقدير القيمة الدائمة للداعمين المستقبين
من خلال الاستثمار البالغ 20 مليون دولار أمريكي في عام 2025 (دولار أمريكي)



15- وبمجرد استقطاب الداعم، فإن "القيمة الدائمة" الخاصة به، أي المبلغ الإجمالي الذي يساهم به الفرد أثناء دعم البرنامج، تنمو بدرجة كبيرة على مدى عدة سنوات، مع عدم تكبد تكاليف استقطاب إلا في السنة الأولى.

16- وعلى سبيل المثال، يمكن للداعمين المستقبين في إطار الاستثمار الذي أُجري في عام 2025 توليد مبلغ موحد يصل إلى 100 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2030 من خلال التبرع بالأموال على مدى عدة سنوات.

الشكل ألف-رابعا-4: القيمة الفعلية للداعمين المستقبين حتى تاريخه من السنة
من خلال الاستثمار في عام 2021 حتى يونيو/حزيران 2024 (دولار أمريكي)



17- وبعكس اتجاه زيادة القيمة هذا من كل داعم في البيانات التاريخية، مما يبين أن قيمة الاستثمار تمتد إلى ما بعد السنة التي أُجري فيها الاستثمار. وعلى سبيل المثال، تبرع الداعمون المستقبون من خلال استثمار قدره 16 مليون دولار أمريكي في عام 2021 بأكثر من 55 مليون دولار أمريكي حتى الآن، مما يدل على أن داعمي البرنامج يواصلون المساهمة على مدار سنوات عديدة.

الميزانية

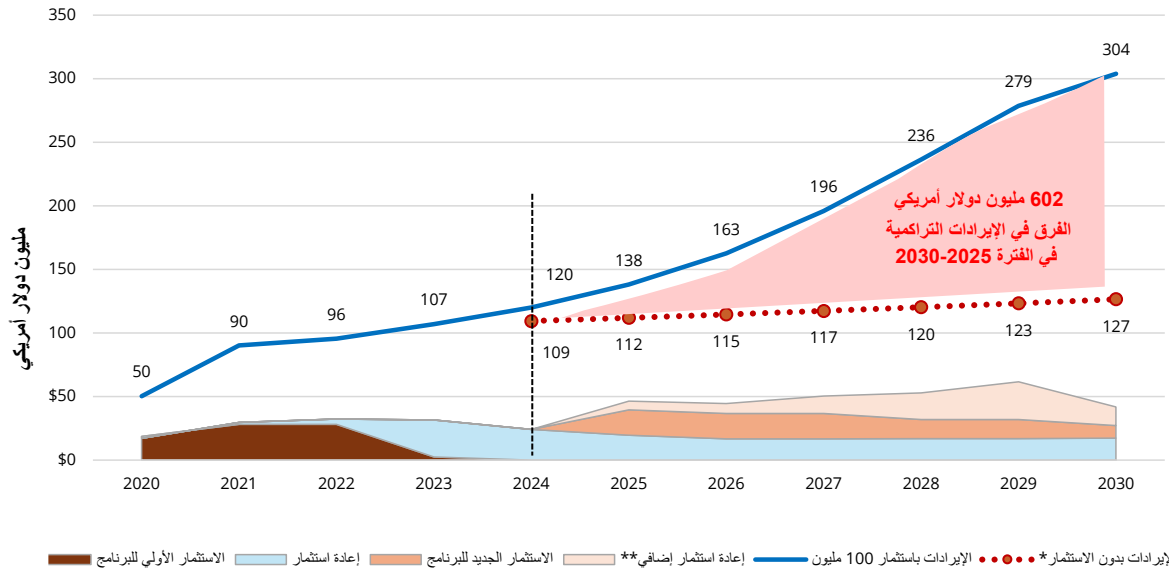
- 18- سيُخصص معظم الاستثمار المطلوب لتعزيز النموذج الرقمي العالمي الذي أثبت نجاحه من خلال الاستثمارات في الإعلانات التجارية، مع التركيز على الحملات الإعلانية الكبرى أثناء مواسم التبرعات الرئيسية، مثل عيد الميلاد وشهر رمضان.
- 19- وسيُستمر ما تبقى من الاستثمار في أربعة مجالات للنمو: الأسواق والقنوات، والمنتجات والتكنولوجيا، والابتكار، والشراكات. ويُعد النهج الحالي الذي يتبعه البرنامج في جمع الأموال رقمياً بالكامل، مما يسمح للمنظمة بالتركيز على تعظيم العائدات ومنحها القدرة على زيادة أو خفض مستويات الاستثمار في الأسواق المختلفة بنقرة واحدة على فأرة الحاسوب. ومن المتوقع أن يتولد النمو من الأسواق القائمة وقنوات الاستقطاب الجديدة مثل التلفزيون. وتشمل الأسواق الحالية رابطات الأصدقاء في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، والداعمين في أستراليا وكندا وأوروبا وجمهورية كوريا؛ وستُختبر أسواق جمع الأموال الناشئة، مثل تلك الموجودة في الصين والهند والشرق الأوسط، من خلال النهج القائمة المكيفة لتلبية الاحتياجات المحلية؛ والمستوى الأخير من الأسواق هي الأسواق التي تتمتع بإمكانات مستقبلية قوية، مثل البرازيل وإندونيسيا، حيث ينمو الرخاء ولكن الحواجز التي تحول دون الدخول مرتفعة أو الإمكانيات غير مثبتة.
- 20- وسيعمل هذا الاستثمار على تعزيز تنوع مصادر تمويل البرنامج، وتوليد إيرادات مرنة وطويلة الأجل، وقد يفتح الباب أمام تدفقات تمويل مبتكرة إضافية.

الجدول ألف-رابعا-2: لمحة عامة عن الميزانية، 2025-2030 (مليون دولار أمريكي)						
2030	2029	2028	2027	2026	2025	
10	15	15	20	20	20	مجموع الاستثمار
1	2	2	2	2	2	الميزانية التشغيلية (بما في ذلك تكاليف الموظفين)
9	13	13	18	18	18	الميزانية المؤلدة للإيرادات (التكاليف غير المتعلقة بالموظفين)
الميزانية التشغيلية: التكاليف المرتبطة بالموظفين، والتكنولوجيا، وعلاقة البرنامج مع الداعمين، واستبقاء الجهات المانحة، والوكالات المتخصصة، والمصرفات الإدارية الأخرى.						
الميزانية المؤلدة للإيرادات: نفقات وسائل الإعلام ومواقع الإعلانات، بما في ذلك الإعلانات الرقمية، والتكاليف المرتبطة بها مثل تكاليف الخبراء في المواضيع الاستراتيجية لوسائل الإعلام، والوكالات الشريكة.						

العائد على الاستثمار

- 21- بدون الاستثمار الإضافي، من المتوقع أن يولد نموذج جمع الأموال من الأفراد 714 مليون دولار أمريكي بين عامي 2025 و2030. ومن هذا المبلغ، خلال الفترة نفسها، سيُعاد استثمار مبلغ 103 ملايين دولار أمريكي، وسيُخصص مبلغ 44 مليون دولار أمريكي لتكاليف الدعم غير المباشرة، وسيوجّه مبلغ 568 مليون دولار أمريكي نحو برامج البرنامج؛ ويتسم ما لا يقل عن 30 في المائة من المساهمات القادمة من الأفراد بمرور كامل.
- 22- وفي المقابل، باستثمار قدره 100 مليون دولار أمريكي خلال الفترة نفسها، بدءاً من 20 مليون دولار أمريكي في عام 2025، واستناداً إلى نتائج المرحلة السابقة من برنامج جمع الأموال من الأفراد، سيولد مبلغ إضافي قدره 602 مليون دولار أمريكي ليصل مجموع الإيرادات إلى 1.316 مليار دولار أمريكي. ومن هذا المجموع، سيُعاد استثمار مبلغ 217 مليون دولار أمريكي، وسيُخصص مبلغ 80 مليون دولار أمريكي لتكاليف الدعم غير المباشرة، وسيوجّه مبلغ 1.018 مليار دولار أمريكي إلى برامج البرنامج. وبلاستثمار البالغ 100 مليون دولار أمريكي في جمع الأموال من الأفراد، من المتوقع أن يستقر تدفق إيرادات البرنامج عند حوالي 300 مليون دولار أمريكي سنوياً.

الشكل ألف-رابعا-5: برنامج جمع الأموال من الأفراد:
الآثار المتوقعة لزيادة الاستثمار مقابل الوضع الراهن، 2020-2030



كيف يمكن قياس النجاح؟

23- تركز مؤشرات الأداء الرئيسية للبرنامج في ما يتعلق ببرامج جمع الأموال من الأفراد على مجموع الأموال المجمعة كل عام. وتُعد هذه المقاييس حاسمة لتقييم فعالية جهود البرنامج لجمع الأموال وتوسيع قاعدة داعميه. ومن المتوقع أن يولد الاستثمار المطلوب بقيمة 20 مليون دولار أمريكي في عام 2025، بوصفه القسط الأولي في استثمار متعدد السنوات، إيرادات يبلغ مجموعها 138 مليون دولار أمريكي في السنة الأولى. وسيبلغ ذلك إيرادات سنوية قدرها 163 مليون دولار أمريكي في عام 2026، و196 مليون دولار أمريكي في عام 2027، و236 مليون دولار أمريكي في عام 2028، و279 مليون دولار أمريكي في عام 2029، و304 ملايين دولار أمريكي في عام 2030. وإجمالاً، من المتوقع أن تولد الاستثمارات السنوية أكثر من مليار دولار أمريكي خلال الفترة من عام 2026 إلى عام 2030. وسيساعد الاستثمار الاستراتيجي للبرنامج أيضاً على بناء قاعدة داعمين أقوى، وإنشاء تدفق إيرادات قوي ومستدام للسنوات المقبلة:

← مؤشر الأداء الرئيسي الأول: إيرادات جمع الأموال - 138 مليون دولار أمريكي في عام 2025.

← مؤشر الأداء الرئيسي الثاني: النسبة المئوية للتمويل المرن بالكامل - 30 في المائة على الأقل.

الجدول ألف-رابعا-3: برنامج جمع الأموال من الأفراد أهداف مؤشرات الأداء الرئيسية، 2030-2025						
2030	2029	2028	2027	2026	2025	مؤشر الأداء الرئيسي
304	279	236	196	163	138	الإيرادات من جمع الأموال من الأفراد (مليون دولار أمريكي)
30	30	30	30	30	30	النسبة المئوية للتمويل المرن بالكامل