

**Stratégie en matière de partenariat et de
mobilisation de fonds auprès du secteur privé
(2018–2021)**



Deuxième consultation informelle

26 avril 2018

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

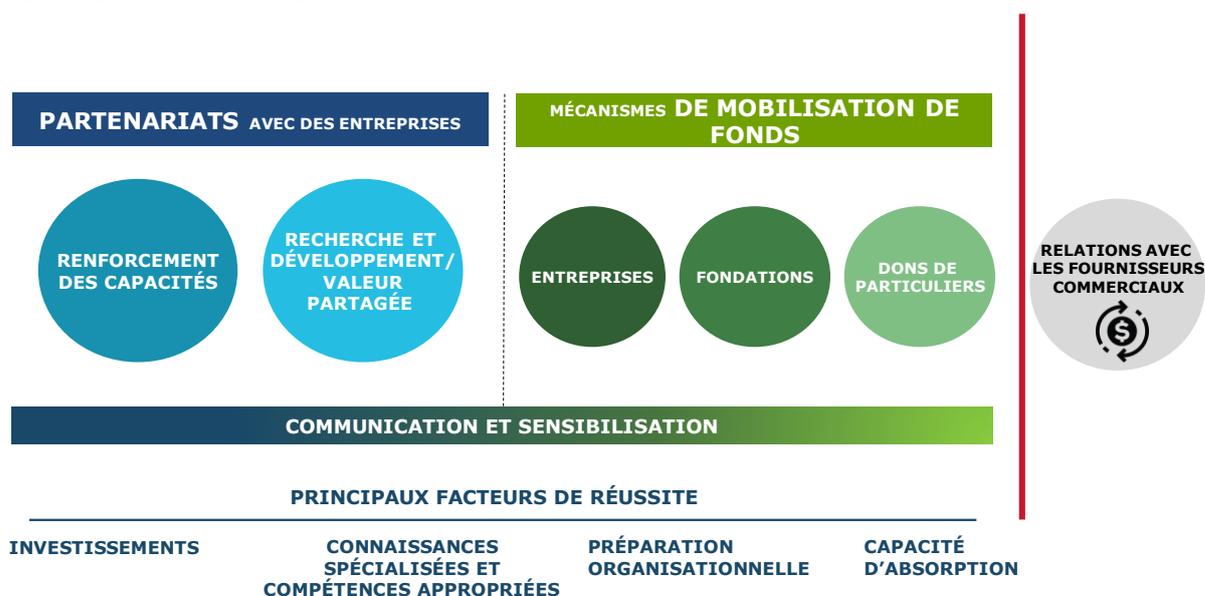
I. Introduction

1. Provoquées par les conflits et le changement climatique, la faim et l'insécurité alimentaire s'aggravent pour la première fois depuis plus de dix ans. Le PAM apporte une assistance vitale, dans les situations d'urgence et à des fins de développement, à quelque 80 millions d'hommes, de femmes et d'enfants, mais 30 autres millions de personnes sont encore en difficulté.
2. Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 définit un cadre ambitieux pour une action collective menée par les pays en vue de parvenir à un développement durable et de mettre fin à la pauvreté et à la faim. Le Programme 2030 souligne que le développement durable repose sur des partenariats efficaces. Le Programme d'action d'Addis-Abeba met en avant le vaste éventail de parties prenantes, y compris le secteur privé, qui sont essentielles aux fins de l'innovation et de la transformation, qui, de même que les interventions humanitaires, sont indispensables pour réaliser le Programme 2030. Le PAM souscrit à cet impératif et harmonise ses capacités et programmes d'assistance alimentaire avec les interventions et les investissements des gouvernements, des autres organismes des Nations Unies, du secteur privé et de la société civile.
3. La présente stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2018–2021, qui s'inspire de la précédente stratégie du PAM dans ce domaine pour 2013–2017 (voir l'annexe A), développera au maximum la capacité de l'organisation à obtenir un soutien et des ressources auprès du secteur privé en vue d'éliminer la faim. Cette stratégie aidera le PAM à atteindre les objectifs qui sont énoncés dans son Plan stratégique pour 2017–2021, sachant qu'aujourd'hui aucune organisation ne peut relever seule les défis complexes liés à l'alimentation et à la sécurité. Elle s'appuie sur les principes énoncés dans la stratégie institutionnelle en matière de partenariat, qui sont en phase avec les principes de bon partenariat exposés dans le Dispositif mondial d'aide humanitaire des Nations Unies. Par le biais de cette stratégie, le PAM intensifiera également ses efforts dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies.
4. Le choix de l'objectif de développement durable (ODD) 17 comme l'un des Objectifs stratégiques du PAM, les calendriers pluriannuels des plans stratégiques de pays (PSP) et l'incorporation de la stratégie institutionnelle en matière de partenariat par le biais de la feuille de route intégrée ont favorisé une évolution importante et constructive de l'approche du PAM en matière de partenariat. Cependant, il est clair que le potentiel de transformation des PSP ne peut se concrétiser que grâce à des partenariats plus larges et reposant davantage sur la collaboration que les précédents.
5. La feuille de route intégrée, notamment la nouvelle approche de la planification stratégique par pays, crée les conditions nécessaires pour des partenariats locaux efficaces, grâce à la participation précoce des parties prenantes aux examens stratégiques nationaux Faim zéro et à l'adoption d'un nouveau cadre d'obligation redditionnelle et de communication des résultats. Elle offre une "ligne de visée" entre les ressources utilisées et les résultats obtenus, ce qui est essentiel pour s'assurer la participation de tous les partenaires, y compris le secteur privé.
6. Le succès de la participation du secteur privé dépend de certaines conditions, notamment l'existence d'un secteur privé local dynamique possédant les compétences spécialisées, la technologie et l'infrastructure nécessaires pour proposer des solutions transposables en vue d'atteindre l'ODD 2. Le PAM intervient dans de nombreux pays qui remplissent ces conditions et offrent donc des possibilités de partenariats inexploitées. Dans les pays où, à cet égard, la situation du secteur privé est moins favorable dans l'immédiat, le PAM devra adopter une approche différente et tirer parti des partenariats gérés à l'échelle mondiale pour faciliter le transfert de compétences spécialisées et le financement de solutions visant à atteindre l'ODD 2.
7. Cette stratégie part du principe qu'un investissement financier est requis pour atteindre les résultats souhaités. Elle est conforme aux directives des Nations Unies concernant la collaboration avec des entreprises, mais elle ne porte pas sur les relations commerciales, qui sont traitées dans les politiques et pratiques du PAM relatives aux achats.

8. Le PAM continuera de travailler avec les organisations "Les Amis du PAM" déjà en place aux États-Unis d'Amérique, en Italie et au Japon en vue de collaborer avec les secteurs privés sur leurs marchés respectifs. Ces organisations soutiennent également le programme de travail du PAM moyennant un renforcement des initiatives de sensibilisation et de communication.
9. Les possibilités offertes par le secteur privé seront évaluées en fonction des besoins du PAM. En se concentrant sur les besoins, le PAM pourra nouer des partenariats propices au changement qui auront des effets bénéfiques sur les personnes auxquelles le PAM vient en aide. Les besoins doivent être définis et classés par ordre de priorité au niveau de l'organisation, afin de repérer les partenaires qui pourront répondre aux exigences. Les partenariats permettront de répondre aux besoins du PAM, et ils devraient également être mutuellement bénéfiques pour les entreprises, en leur offrant une possibilité de collaborer avantageuse pour tous.

II. Objectif et cadre du PAM relatif au secteur privé

10. Ainsi qu'il est indiqué dans son Plan stratégique, le mandat du PAM énonce ses responsabilités dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement et lui permet de mettre des perspectives et des outils afférents au développement au service de ses interventions humanitaires. Conformément au Programme 2030, le PAM doit, tout en se concentrant sur ses activités destinées à sauver des vies, s'attacher aussi à favoriser l'obtention de résultats contribuant à la mise en place de débouchés productifs à plus long terme, en collaboration avec diverses institutions œuvrant dans les domaines étroitement liés entre eux que sont l'aide humanitaire, le développement et la consolidation de la paix, et dans le respect de la primauté des principes humanitaires.
11. L'objectif principal de cette stratégie est de contribuer à la mise en œuvre du Plan stratégique du PAM et de ses Objectifs stratégiques afin d'aider les gouvernements hôtes à réaliser les ODD (en particulier l'ODD 2 et l'ODD 17) moyennant la mise en œuvre de PSP.
12. Le PAM s'assurera que les partenariats avec le secteur privé servent à renforcer directement sa propre capacité et celle des populations, communautés et pays à gérer les risques sous-jacents, à sauver des vies et des moyens d'existence et, au bout du compte, à éliminer la faim.
13. La stratégie comprend deux principaux domaines de collaboration avec le secteur privé: les partenariats et la mobilisation de fonds. La figure ci-dessous permet de visualiser ces deux principaux domaines, qui constituent le nouveau cadre du PAM relatif au secteur privé:



14. La stratégie du PAM relative au secteur privé s'appuiera sur des activités privilégiées de sensibilisation à la cause défendue et de renforcement de la confiance dans l'image de marque, menées auprès des personnes susceptibles de faire des dons, qui constitueront le fondement des

efforts déployés pour faire participer les entreprises, les fondations et les particuliers, tout en les orientant vers des actions spécifiques et ciblées.

15. En ce sens, le PAM s'emploiera à:
 1. *établir la notoriété de l'organisation et un climat de confiance, et renforcer les caractéristiques qui lui sont associées;*
 2. *faire participer davantage le public; et*
 3. *défendre les personnes auxquelles le PAM vient en aide et leur donner la parole.*
16. Le PAM adoptera une approche stratégique et intégrée pour promouvoir son image de marque, en mettant à profit les plateformes numériques, les médias traditionnels, les personnes influentes (notamment les célébrités) et les activités de proximité ou en direct, afin d'intensifier ses efforts auprès de ses publics ciblés.

III. Partenariats avec le secteur privé

17. Depuis qu'il a commencé à collaborer avec le secteur privé, en 2004, le PAM a mis en place des partenariats pluriannuels efficaces. Certaines des entreprises les plus importantes et les plus respectées du monde contribuent à l'élimination de la faim en facilitant les initiatives prises par le PAM pour renforcer ses opérations, financer des programmes visant à sauver des vies et obtenir le soutien du public. Elles choisissent de nouer des partenariats avec le PAM en raison de son rayon d'action, de l'ampleur de ses activités et de ses compétences techniques, qui lui permettent d'obtenir des résultats pour ses bénéficiaires.
18. Chaque partenariat est établi à partir des besoins du PAM. L'équipe chargée des relations avec le secteur privé continuera de travailler en étroite collaboration avec les unités techniques, les bureaux de pays et les bureaux régionaux, afin de recenser les priorités et les besoins et de veiller à adopter l'approche la plus stratégique pour nouer des partenariats. Se reporter à l'annexe B pour une cartographie des entreprises qui répondent aux besoins mis en évidence le long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire du PAM.
19. Des modèles distincts de partenariat (partenariats axés sur le renforcement des capacités, sur la valeur partagée et sur la recherche et le développement) sont présentés dans cette section. Il est important de savoir qu'un partenariat peut posséder les caractéristiques de plusieurs de ces modèles.
20. Ce sont les partenaires qui apportent des fonds, leur concours technique et des solutions novatrices dans le cadre de leur association avec le PAM qui permettent d'obtenir l'impact le plus fort pour l'organisation. En échange, le PAM met à la disposition de ses partenaires l'atout que représente son image de marque, ce qui améliore leur réputation et leur attrait aux yeux de leurs clients. Il ressort de l'étude d'impact social réalisée en 2013 par le cabinet Cone Communications qu'à prix et qualité comparables 89 pour cent des Américains sont enclins à délaisser leurs marques habituelles pour se tourner vers des marques associées à une cause. Par conséquent, les atouts que représentent l'image de marque du PAM et ses autres caractéristiques sont importants pour nos partenaires institutionnels, qui tirent de plus en plus avantage de leur association avec le PAM, à mesure que notre notoriété et la confiance que nous suscitons augmentent parmi les entreprises du secteur privé. Ce principe est valable pour tous les partenariats avec le secteur privé, mais surtout pour ceux qui sont axés sur le renforcement des capacités, sur la valeur partagée et sur la recherche et le développement, dont les principales activités n'ont pas recours habituellement à des initiatives de communication de grande ampleur. Dans ces types de partenariats, l'image de marque du PAM doit être suffisamment puissante pour que la simple mention d'une association ("partenaire du Programme alimentaire mondial") ait une incidence sur les clients et les pairs des partenaires.

III.1. Partenariats axés sur le renforcement des capacités

21. *Définition.* Les partenariats axés sur le renforcement des capacités sont des relations dans le cadre desquelles les entreprises apportent leur concours technique et leurs connaissances pour aider le PAM à améliorer ses pratiques et à mettre au point des solutions tournées vers l'avenir pour lutter

contre la faim. Ces entreprises ne tirent généralement pas un avantage commercial direct de leur collaboration avec le PAM.

22. *Acquis.* La stratégie relative au secteur privé pour 2013–2017 reconnaît déjà la pertinence de ces types de partenariats pour répondre aux besoins des personnes auxquelles le PAM vient en aide. L'organisation a acquis une solide expérience en matière d'établissement de partenariats axés sur le renforcement des capacités, s'agissant notamment de sa collaboration avec Royal DSM, spécialisé dans les sciences de la vie, en vue d'améliorer la qualité de l'assortiment alimentaire du PAM, et de l'assistance apportée par UPS, spécialisée dans le transport de marchandises, qui prête son concours pour la logistique pendant les situations d'urgence. Des entreprises technologiques comme Ericsson mettent à disposition leurs compétences spécialisées, leur technologie et leurs données afin d'aider le PAM à exécuter ses activités avec efficacité pendant les crises.
23. En 2016, le PAM a mis au point une méthode permettant d'estimer la rentabilité des partenariats axés sur le renforcement des capacités et leur impact sur les bénéficiaires. Cet outil, qui sert à évaluer le coût d'opportunité, permet au personnel du PAM à tous les niveaux de comprendre les coûts entraînés par un partenariat (à savoir le temps et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et absorber les compétences transférées), les conditions optimales dans lesquelles il devrait être établi et comment s'assurer qu'il sera en phase avec les priorités stratégiques du PAM.
24. *Perspectives.* Conscient du rôle essentiel que les partenariats axés sur le renforcement des capacités joueront en apportant des solutions durables, le PAM les transposera à plus grande échelle au cours des quatre prochaines années et mettra au point le cadre qui permettra de mesurer leur impact en faisant apparaître les économies réalisées, la plus grande disponibilité de ressources et l'amélioration des services assurés aux bénéficiaires, y compris la rapidité des interventions, le rayon d'action plus important et la valeur accrue.
25. Le PAM mettra l'accent sur la création de partenariats favorisant la transformation plutôt que sur des relations ponctuelles de type transactionnel, et suivra une approche des partenariats stratégique et anticipative, fondée sur des besoins clairs, hiérarchisés et définis à l'avance, en évitant d'accepter des compétences spécialisées et des services spontanés.
26. L'établissement de partenariats axés sur le renforcement des capacités exige la participation de multiples parties prenantes et fait appel à diverses ressources au sein du PAM et des entreprises partenaires. En collaboration avec les unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, l'équipe chargée des relations avec le secteur privé étudiera de manière stratégique les secteurs qui offrent le savoir-faire répondant le mieux aux besoins prioritaires du PAM. Cette équipe guidera également les autres unités dans l'établissement de partenariats afin que le PAM maximise l'utilité de chaque relation nouée aux fins du renforcement des capacités.
27. *Note sur la différence entre les partenariats axés sur le renforcement des capacités et ceux axés sur la valeur partagée:* Les partenariats axés sur le renforcement des capacités sont différents de ceux axés sur la valeur partagée, qui sont décrits dans la section ci-après, car ils supposent le transfert au PAM de produits ou de compétences spécialisées par l'entreprise, ce qui entraîne des gains d'efficacité et des économies, et non pas la création en collaboration avec l'entreprise de nouveaux produits disponibles à des fins commerciales.

III.2. Partenariats axés sur la valeur partagée et sur la recherche et le développement

28. *Définition.* Les partenariats axés sur la valeur partagée et sur la recherche et le développement sont des relations dans le cadre desquelles le PAM travaille avec des partenaires en vue de partager l'expérience acquise, et de concevoir et mettre en œuvre des solutions à des problèmes sociaux, lorsque les options existantes ne sont pas disponibles ou appropriées. Ces types de partenariats peuvent conduire à la création conjointe par le PAM et par des entreprises de nouveaux produits et services qui sont viables sur le plan commercial et conçus pour être plus inclusifs, résoudre des problèmes de société et répondre aux besoins de divers marchés.
29. Les entreprises constatent qu'elles peuvent tirer avantage des efforts déployés pour atteindre les ODD et cherchent activement des partenaires pour les aider à y parvenir. D'après la Commission britannique du développement durable et des activités commerciales, quatre domaines des ODD

offrent à eux seuls des possibilités commerciales qui représentent plus de 12 000 milliards de dollars É.-U., dont 2 300 milliards de dollars pour l'alimentation et l'agriculture¹. Cette prise de conscience commune et cette convergence d'intérêts ouvrent clairement la voie à des partenariats entre des acteurs dont on pourrait normalement s'attendre à ce qu'ils collaborent dans le cadre de relations plus transactionnelles.

30. *Acquis.* Le meilleur exemple d'une association de type partenariat axé sur la valeur partagée établie par le PAM est sa collaboration avec Royal DSM (voir l'annexe D), qui vise à mettre au point des produits nouveaux destinés à améliorer les résultats en matière de nutrition pour les populations les plus vulnérables.
31. *Perspectives.* Le PAM recensera les besoins organisationnels auxquels des partenariats axés sur la valeur partagée pourraient effectivement répondre, et il évaluera pleinement les possibilités offertes et les problèmes posés par l'établissement de ce type de partenariat, et en tiendra compte, sachant qu'il nécessite de disposer de temps et de moyens et d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances spécialisées.

IV. Mobilisation de fonds auprès du secteur privé

32. La lutte contre la faim est une cause mobilisatrice, et c'est peut-être même la cause qui incite le plus les personnes à faire des dons. De nombreuses organisations luttent contre la faim en tant que cause sociale, mais c'est le PAM qui est le plus présent à l'échelle mondiale et est reconnu comme étant le chef de file de la communauté de l'action humanitaire dans le combat mené pour éliminer la faim. Le PAM renforcera sa place dans la sphère publique en ayant recours à des activités de communication narrative et de valorisation de l'image de marque, ce qui en fera une organisation de choix pour mobiliser des fonds auprès d'entreprises, de fondations et de particuliers. Des priorités seront établies pour la collecte de fonds auprès de ces trois sources, selon la portée et l'intérêt des possibilités offertes ainsi que la rentabilité potentielle.

IV.1. Entreprises

33. *Définition.* Le PAM reçoit des fonds des entreprises auxquelles il fait appel pour s'acquitter de sa mission. Ce financement peut provenir: du soutien direct apporté par une société, par exemple par le biais des fonds affectés à la responsabilité sociale d'entreprise ou aux activités philanthropiques; des dons des employés d'une entreprise; ou des dons des consommateurs d'une entreprise à la suite de campagnes de marketing à vocation humanitaire.
34. L'impact des partenariats noués avec des entreprises à des fins de collecte de fonds va bien au-delà du financement assuré au PAM; ils comportent d'autres avantages, notamment l'accès à de nouveaux marchés et publics (à savoir les clients et les employés). Ces relations sont une voie d'accès pour gagner de nouveaux sympathisants, et elles permettent d'appliquer à plus grande échelle les objectifs du PAM en matière de communication, de valorisation de l'image de marque et de sensibilisation.
35. *Acquis.* Dans le passé, l'accent était mis sur la mise en place et le maintien de relations pluriannuelles importantes avec des entreprises de premier plan d'Amérique du Nord et d'Europe. Le PAM a une solide expérience de collaboration avec des entreprises telles que YUM! Brands et Mastercard, dans le but de développer des partenariats qui contribuent à financer les opérations; le portefeuille d'activités comprend des campagnes de marketing à vocation humanitaire, la collecte de dons auprès des employés et des contributions des entreprises ciblées, qui permettent de répondre à des besoins spécifiques relatifs aux programmes. L'expérience confirmée du PAM constitue une base solide à partir de laquelle il est possible d'élargir les activités sur les principaux marchés avec les bons partenaires.
36. *Perspectives.* Grâce à son expérience confirmée en matière de partenariats réussis avec des entreprises, le PAM élargira ses activités sur les principaux marchés avec les bons partenaires. Cette expansion sera possible grâce à une sélection stratégique des partenaires, le PAM mettant

¹ *Better Business, Better World* (Des entreprises plus performantes, un monde meilleur). Commission britannique du développement durable et des activités commerciales, 2017.

en place pour la première fois une nouvelle équipe chargée du développement des entreprises. Il est également prévu d'étoffer l'équipe chargée de la gestion des comptes, de manière que chaque partenaire bénéficie d'un excellent soutien en matière de gestion des ressources et de communication, ce qui favorisera la loyauté et le développement du partenariat.

IV.2. Fondations

37. *Définition.* Une fondation est une organisation caritative dotée de moyens financiers pérennes et indépendants qu'elle utilise aux fins de bienfaisance mentionnées dans ses documents constitutifs.
38. Les fondations d'envergure mondiale continuent d'harmoniser leurs orientations en matière de dons avec le Programme 2030, ce qui offre au PAM une excellente occasion de nouer des partenariats. En tant que leaders d'opinion et partenaires de développement sur la durée, les fondations sont des collaborateurs essentiels avec lesquels le PAM peut travailler en vue d'atteindre l'ODD 2. En 2016, les 20 organisations non gouvernementales internationales les plus importantes et certains organismes des Nations Unies ont collecté près d'un milliard de dollars auprès de fondations². Le PAM peut obtenir des fondations les ressources nécessaires pour mettre en œuvre des initiatives de développement novatrices en collaboration avec des acteurs mondiaux influents, en vue d'induire un changement systémique.
39. *Acquis.* Depuis 2015, la collaboration du PAM avec les fondations a été renforcée, et elle représente actuellement 15 pour cent des contributions totales du secteur privé. On peut citer en exemple l'accord conclu par le PAM en 2017 avec la Bill and Melinda Gates Foundation, qui garantit 29 millions de dollars de dons sur plusieurs années. Cette fondation estime que le PAM est un partenaire clé pour apporter des solutions à grande échelle dans des domaines d'action privilégiés tels que les chaînes d'approvisionnement et la nutrition.
40. *Perspectives.* Au cours des prochaines années, le PAM développera ses partenariats avec les fondations. La présente stratégie vise à donner la priorité aux fondations dont les activités sont en phase avec les Objectifs stratégiques du PAM. Elles apporteront un financement incitatif qui permettra au PAM de mettre à l'essai de nouveaux concepts et de faciliter la transposition à plus grande échelle des solutions qui ont fait leurs preuves. La collaboration avec des fondations sera centrée sur les trois zones géographiques où il est avéré que les fonds recueillis ont le plus de chances d'augmenter: les États-Unis d'Amérique, l'Europe et le Moyen-Orient. Les États-Unis constituent le premier marché des fondations privées mondiales, et les dons des fondations devraient y progresser de 6 pour cent en 2018.

IV.3. Dons des particuliers

41. *Définition.* Les dons des particuliers constituent un soutien d'ordre caritatif apporté par le grand public, ponctuellement ou de manière récurrente, à la suite d'appels aux dons. Ces appels peuvent être lancés par divers moyens: la collecte de fonds numérique, qui implique de demander des dons par le biais de sites Web; les publicités/les articles publiés/la couverture médiatique; les personnes influentes; les réseaux sociaux et les applications pour smartphones. La collecte de fonds hors ligne utilise des médias non numériques, notamment les médias imprimés, la télévision et les téléphones.
42. *Acquis.* Le PAM a déjà obtenu de bons résultats dans le domaine de la collecte de fonds auprès des particuliers grâce à son application ShareTheMeal, par le biais de laquelle il a mobilisé 11 millions de dollars depuis 2015, et à d'autres plateformes en ligne et campagnes par courriel qui ont permis de recueillir 36 millions de dollars au cours de la même période.
43. *Perspectives.* Moyennant d'autres investissements et une approche intégrée qui associe des activités de communication et un appui en matière de sensibilisation, le PAM créera un environnement porteur qui permettra d'élargir sensiblement la base de donateurs de l'organisation, afin que celle-ci puisse valoriser son image de marque et optimiser les possibilités d'engagement individuel.

² Données fournies par le Forum de l'International Fundraising Leadership (IFL), 2017.

44. Les publics du numérique seront guidés au moyen d'"entonnoirs de conversion" qui les feront passer de la sensibilisation à l'action, à travers des plateformes, des produits et des moments échelonnés dans le temps, avec un contenu d'un genre nouveau et ciblé.
45. Le programme du PAM pour la collecte de fonds auprès des particuliers aura un support numérique, et il visera à exploiter les plateformes et les réseaux sociaux pour cibler les personnes qui s'intéressent au travail du PAM et à solliciter des dons mensuels réguliers, ce qui créera un flux de recettes pérenne. Il constituera également un moyen efficace de mener des activités de sensibilisation à grande échelle sans être entravé par les frontières, et évitera ainsi les coûts élevés liés à la création de multiples équipes nationales de collecte de fonds. Parallèlement à ses activités numériques de sensibilisation, le PAM maintiendra le soutien qu'il apporte aux organisations "Les Amis du PAM" en Italie, au Japon et aux États-Unis d'Amérique.
46. La stratégie numérique exige de se doter d'une base de données contenant des renseignements rendus anonymes sur divers groupes démographiques, qui sera utilisée pour cibler des publics spécifiques lors des appels aux dons en ligne. Une fois les principaux publics conquis, des appels directs hors ligne visant à obtenir des contributions récurrentes d'un montant plus élevé seront rapidement lancés. Une fois les donateurs individuels acquis, le PAM s'assurera qu'ils resteront engagés en mettant en place un programme de bonne gestion qui favorise la loyauté et le versement de contributions plus nombreuses et plus importantes. La diffusion de messages par le PAM sera soigneusement mise à l'essai; elle montrera la réalité du travail du PAM et fera appel à l'émotion pour conquérir le cœur du public tout en respectant la dignité des bénéficiaires.
47. Cette approche aura pour objectif d'augmenter les fonds recueillis en renforçant la sensibilisation, y compris à l'aide des pages du site Web du PAM (wfp.org) consacrées aux dons et aux situations d'urgence, en soutenant des campagnes spécifiques sur l'application ShareTheMeal et en lançant des appels aux dons plus diversifiés en ligne et hors ligne.
48. Un groupe démographique clé que l'application ShareTheMeal ciblera est la "génération du millénaire", qui comprend les personnes nées entre 1980 et 2000. Cette génération, la plus nombreuse de l'histoire de l'humanité, représente pour le PAM une possibilité nouvelle de faire participer des donateurs, des défenseurs et des partenaires au combat mené pour éliminer la faim. La génération du millénaire, qui est la première génération véritablement numérique, défend ardemment des causes, exige la transparence dans l'utilisation des dons et fait confiance aux gens.
49. Une fois le programme de dons de particuliers mis en place, le PAM étudiera comment atteindre un nouveau groupe de donateurs individuels – les citoyens ultra-riches du monde –, et il concevra un programme sur mesure d'activités philanthropiques à compter de 2020.

V. Mettre en œuvre les PSP en collaboration avec le secteur privé

50. L'appui du secteur privé concernant les PSP englobe les relations que les bureaux de pays nouent localement avec les entreprises et les fondations en vue de mobiliser des fonds, d'obtenir un concours technique, d'innover et de plaider en faveur de l'élimination de la faim. La collecte de fonds auprès du grand public (les dons des particuliers) n'entre pas dans le cadre de l'appui apporté par le secteur privé local aux fins des PSP, car la mobilisation de fonds auprès des particuliers fera l'objet principalement d'un programme numérique géré à l'échelle mondiale.
51. La Colombie est un exemple intéressant de la manière dont le secteur privé a appuyé les PSP en Amérique latine. Le partenariat mondial du PAM avec Mastercard a contribué à la mise en œuvre du PSP pour la Colombie en mobilisant les fonds indispensables pour améliorer l'accès à la nourriture dans le département de La Guajira. Les fonds ont été recueillis par le biais d'une campagne de marketing à vocation humanitaire orchestrée par Mastercard et par Bancolombia, la plus grande banque du pays. Non seulement ce partenariat a permis de réunir des fonds essentiels pour les programmes, mais il contribue également à valoriser l'image de marque du PAM sur le marché.
52. Non seulement en Amérique latine mais également dans de nombreuses autres régions, le secteur privé a été invité à participer aux examens stratégiques de pays, ce qui a garanti son adhésion et sa collaboration dès la toute première phase de la formulation du PSP. Dans le cas notamment du bureau du PAM en République démocratique populaire lao, l'examen stratégique a fait apparaître

que l'absence de participation du secteur privé dans les débats précédents sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle était une grave lacune à laquelle il fallait remédier immédiatement. Grâce à la mise en place d'un processus plus consultatif, un dialogue ouvert a préparé le terrain en vue d'un partenariat, qui est essentiel attendu que la République démocratique populaire lao a commencé à mettre en œuvre son PSP.

53. En 2017, la Division des partenariats avec le secteur privé et les équipes régionales chargées des partenariats ont élaboré des outils et des directives pour aider les bureaux de pays à recenser les possibilités de partenariat stratégique avec le secteur privé, en utilisant les PSP comme point de départ. Une formation a été assurée à tous les bureaux régionaux et la boîte à outils mise au point a été transmise à tous les bureaux de pays. Une information en retour sur leurs plans d'action en matière de partenariat a été systématiquement communiquée aux équipes de pays.
54. Les efforts ne porteront plus sur la diffusion d'outils, mais sur la fourniture d'un soutien adapté à certains bureaux de pays qui offrent de bonnes possibilités de collaboration avec le secteur privé local. Le potentiel de ce secteur sera évalué selon des critères qui seront définis conjointement avec les bureaux régionaux.
55. Dans la pratique, les bureaux de pays seront invités à présenter une étude de viabilité, et ceux qui apporteront la preuve qu'une collaboration avec le secteur privé est possible bénéficieront d'un appui spécifique et actif, de manière que ces partenariats permettent de maximiser la rentabilité et l'impact sur les personnes auxquelles nous venons en aide. Une équipe de soutien aux bureaux de pays sera créée au niveau des bureaux régionaux pour guider et accompagner les pays à fort potentiel, et les doter des bons outils pour trouver d'autres solutions au problème de la faim. Afin de repérer les partenaires potentiels, l'accent sera mis sur l'établissement de liens avec les associations du secteur privé local, surtout avec celles qui ont été constituées pour atteindre les ODD. Les bureaux de pays offrant des possibilités limitées concernant le secteur privé local auront accès aux outils mis au point par l'unité chargée des partenariats avec le secteur privé et bénéficieront des fonds et du concours technique du secteur privé négociés au niveau mondial.
56. Le PAM est conscient que, pour réussir à mettre en œuvre le programme visant à éliminer la faim, il est essentiel de nouer des partenariats à long terme et multipartites avec le secteur privé, et son aptitude à le faire dépendra du niveau d'investissement consacré à la constitution et au maintien de l'équipe de soutien aux bureaux de pays en matière de partenariats avec le secteur privé.

VI. Gestion des risques

57. Cette stratégie comporte plusieurs risques que le PAM doit atténuer:
 - *Insuffisance de l'investissement*: Un investissement insuffisant en faveur des partenariats aura une incidence sur la capacité du PAM à obtenir un impact porteur de transformations et à aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays à établir des liens entre le secteur privé et les PSP. S'agissant des dons de particuliers, si l'investissement est insuffisant, il sera impossible de mobiliser les fonds nécessaires pour nourrir un plus grand nombre de personnes. Pour atténuer ce risque, il faut envisager un mécanisme d'autofinancement ou d'autres dispositifs financiers qui seront présentés dans le cadre du Plan de gestion.
 - *Absence d'équipe compétente et au complet*: Il faut utiliser sans relâche les bonnes compétences et connaissances pour atteindre les objectifs en matière de partenariat et de collecte de fonds. L'établissement de partenariats public-privé et la mobilisation de fonds nécessitent des compétences spécialisées, et le PAM devrait mettre en place des moyens d'attirer et de retenir le personnel qui les possède.
 - *Absence d'engagement à l'échelle de l'organisation*: Une collaboration renforcée entre les unités techniques, les bureaux régionaux, les bureaux de pays, l'équipe chargée de la communication, l'équipe chargée des relations avec le secteur privé et l'équipe juridique est essentielle pour appuyer la stratégie. Toute absence de collaboration constitue un risque. Afin de l'atténuer, il faut allouer un financement suffisant pour que ces équipes disposent de toutes les ressources nécessaires aux fins de l'établissement de partenariats.

- *Incapacité à mettre en œuvre et à intégrer les partenariats*: Tous les partenariats, qu'ils apportent une contribution financière, des compétences spécialisées ou une valeur partagée, ont besoin de capacités internes pour bien fonctionner. Sans cette capacité d'absorption, les ressources risquent d'être gaspillées, et la réputation du PAM compromise. Pour atténuer ce risque, avant de signer l'accord de partenariat, il faut évaluer son utilité potentielle et tous les coûts qui y sont associés, afin de s'assurer que le principe du PAM relatif au recouvrement intégral des coûts sera respecté.

58. Le succès de cette stratégie étant subordonné à un profond engagement du secteur privé, il convient de noter que le PAM a mis en place une procédure solide concernant la diligence requise³, à laquelle la stratégie en matière de partenariat auprès du secteur privé (2013–2017) a donné une forme officielle. En outre, le PAM dispose de directives précises pour la collaboration avec le secteur privé, qui sont conformes aux directives du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur la coopération entre les entités des Nations Unies et les entreprises. Des rapports de diligence sur les donateurs et partenaires potentiels qui ont l'intention de faire des dons d'un montant supérieur à 50 000 dollars et/ou d'utiliser le nom et l'emblème du PAM sont exigés avant toute collaboration. Ces rapports sont établis par l'équipe responsable de la diligence requise, qui est en place au sein du Bureau des services juridiques du PAM. Le contrôle des donateurs et partenaires du secteur privé est assuré par un haut comité⁴ présidé par le Directeur exécutif adjoint du PAM. Toute collaboration avec des donateurs et partenaires dont on estime qu'ils présentent un risque relativement élevé est soumise à l'approbation de ce comité.

Modèle de collaboration	Risque	Mesure d'atténuation
Collaboration avec l'ensemble du secteur privé	La gestion des risques potentiels d'atteinte à la réputation du PAM est essentielle et doit être un facteur important lors de la mise en place de nouveaux partenariats avec le secteur privé. Le risque d'atteinte à la réputation est particulièrement élevé lorsque des entreprises partenaires ou des particuliers qui soutiennent la collecte de fonds interviennent; en effet, une gestion attentive de la réputation du PAM est fondamentale pour créer un environnement favorable à la mobilisation de fonds et pour gérer tout éventuel impact négatif sur la collecte dû à des facteurs extérieurs qui échappent au contrôle du PAM.	Le PAM s'assurera que la procédure en matière de diligence requise est pleinement respectée dans le cas des partenariats avec des entreprises sous toutes leurs formes et que ce même type de procédure est mis en place dans le cas des particuliers importants ou très connus qui apportent leur soutien.

³ Voir OED2013/025 – Directives relatives aux partenariats conclus avec le secteur privé.

⁴ Le Comité responsable de la diligence requise est composé des hauts fonctionnaires suivants: Directeur exécutif adjoint; Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources et Directeur financier; Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les opérations; Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de la gouvernance; Chef de cabinet et Directeur du Bureau du Directeur exécutif. Les Directeurs de la Division de la communication et de l'action de sensibilisation et de la Division des partenariats avec le secteur privé bénéficient du statut d'observateur.

Modèle de collaboration	Risque	Mesure d'atténuation
Partenariats axés sur le renforcement des capacités	Manque de capacités pour gérer efficacement les partenariats. Une fois mis en place, les partenariats doivent être gérés en permanence et intégrés aux opérations du PAM si l'on veut qu'ils obtiennent l'impact escompté.	Chaque don de compétences ou mise à disposition de services doit être accompagné d'une contribution financière permettant au PAM de gérer le partenariat efficacement dans le cadre de ses unités techniques, bureaux régionaux ou bureaux de pays.
Partenariats axés sur le renforcement des capacités Mobilisation de fonds auprès des entreprises	Risque d'équivoque entre les relations commerciales et les partenariats	Un cloisonnement étanche doit être établi entre les relations commerciales et les partenariats. Le PAM veille à bien séparer ses activités liées aux partenariats de ses activités commerciales (achats), afin de garantir la transparence et l'équité dans ses transactions avec le secteur privé. S'agissant des achats, plusieurs mesures sont prises à cet effet: <ul style="list-style-type: none"> – garantir des soumissions concurrentielles, équitables et transparentes; – dissuader les partenaires de présenter des demandes d'achats directs à moins qu'elles ne soient clairement justifiées; et – déterminer si les partenaires peuvent utiliser les logos du PAM et, si tel est le cas, dans quelles conditions. Cela suppose également que les partenaires soient informés, dès l'entrée en vigueur de l'accord de partenariat, que plus ils seront visibles en tant que partenaires, plus ils courront le risque de donner l'impression d'un conflit d'intérêts.
Partenariats axés sur la valeur partagée et sur la recherche et le développement	Manque de moyens et de temps, et aptitude insuffisante à acquérir les nouvelles compétences et connaissances techniques nécessaires pour mettre en œuvre des partenariats	Renforcer l'équipe chargée des relations avec le secteur privé
	Risque d'équivoque entre les relations commerciales et les partenariats	Un cloisonnement étanche doit être établi entre les relations commerciales et les partenariats. L'établissement de partenariats avec le secteur privé aux fins de la valeur partagée est une activité distincte des opérations d'achat; cependant, il se peut que, dans le cadre de ces partenariats, le PAM et son partenaire finissent par concevoir un produit ou un service viable sur le plan commercial. En pareil cas, il faut indiquer clairement qui détient les droits de propriété intellectuelle du produit ou du service. Si une activité d'achat est engagée du fait de cette viabilité commerciale, les règles régissant les achats du PAM relatives à la concurrence – qui garantissent l'efficacité, la transparence, l'équité et l'utilisation optimale des ressources – s'appliqueront.

VII. Mise en œuvre

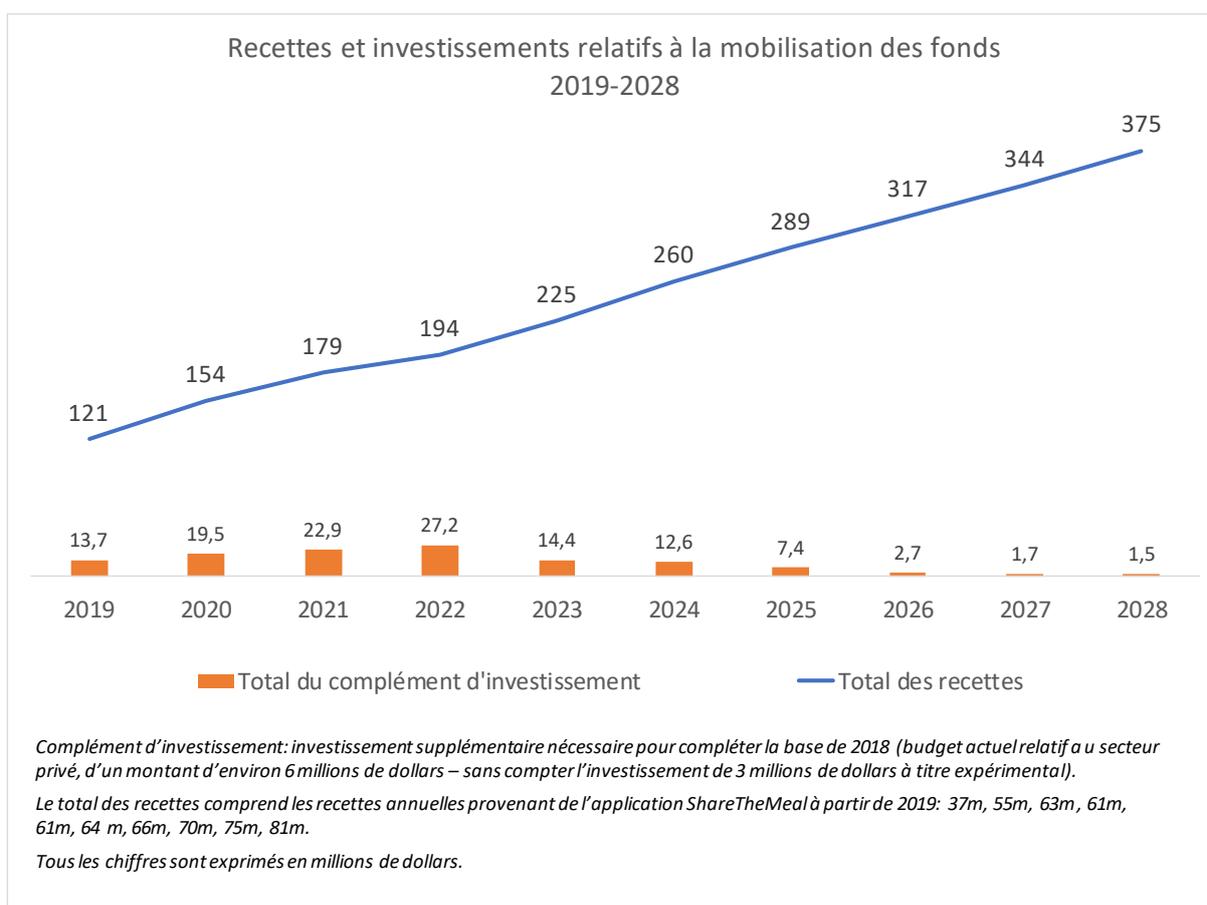
59. En admettant que des fonds suffisants soient reçus, les premières mesures suivantes seront prises en vue de la mise en œuvre de la présente stratégie:

- *Tirer parti des PSP:* En collaboration avec les bureaux régionaux, le PAM repérera au cours de la première année de mise en œuvre les pays où la participation du secteur privé offre le plus de possibilités de contribuer à l'élimination de la faim. Une équipe de soutien aux bureaux de pays récemment constituée sera mise en place d'ici à la fin de la deuxième année afin de guider les pays sélectionnés et de les doter des outils nécessaires pour trouver des solutions locales au problème de la faim, cependant que tous les bureaux de pays auront accès aux nouveaux instruments conçus par cette équipe et tireront avantage des partenariats mondiaux.
- *Renforcement des capacités:* Tout au long de la première année, le PAM recensera et classera par ordre de priorité les besoins organisationnels auxquels les partenariats axés sur le renforcement des capacités peuvent répondre dans toutes les unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. À compter de la deuxième année, une nouvelle équipe opérationnelle étant en place, le PAM ira de l'avant en étudiant divers secteurs, en élaborant des stratégies en concertation avec les principales parties prenantes internes et en mettant en place une réserve de projets. Il convient de noter qu'il faut habituellement de 18 à 24 mois pour concevoir et négocier des partenariats complexes.
- *Recherche et développement/valeur partagée:* Au cours des deux premières années, le PAM s'emploiera avec un spécialiste extérieur à recenser les besoins organisationnels auxquels les partenariats axés sur la valeur partagée permettent le mieux de répondre, à dresser la liste des considérations et difficultés à prendre en compte (par exemple les règles des Nations Unies relatives aux rapports entre le partenariat et les fournisseurs) et à planifier les modalités de la poursuite de la collaboration avec les entreprises prioritaires à partir de la troisième année, sous réserve des conclusions tirées au bout des deux premières années.
- *Collecte de fonds auprès des entreprises et des fondations:* Afin de faire concrètement œuvre de sensibilisation, la nouvelle équipe opérationnelle fera des recherches et recensera les donateurs potentiels en vue de mettre en place un vivier au cours de la première année, en s'attachant principalement à cibler et susciter de nouveaux partenariats. Les partenariats existants seront continuellement supervisés et évalués, l'accent étant mis sur l'élargissement du partenariat lorsque cela est possible.
- *Collecte de fonds auprès des particuliers:* Le programme d'essais qui démarrera à la mi-2018 commencera par des campagnes de sensibilisation numériques. Une fois les principaux publics du numérique conquis, des appels directs hors ligne visant à obtenir des contributions d'un montant plus élevé seront lancés. Les résultats des essais seront évalués et des campagnes seront menées sans relâche dans les années à venir, en insistant sur la constitution d'une base solide de donateurs mensuels réguliers. Dans l'ensemble, le PAM suivra de près les recettes brutes et nettes, la rentabilité, le nombre de donateurs réguliers, le degré de satisfaction et l'expérience des sympathisants ainsi que l'acquisition et la fidélisation des donateurs.
- *Image de marque:* Des études de marché seront effectuées afin de réaliser une évaluation de référence de l'image de marque sur les principaux marchés de la collecte de fonds. Par la suite, chaque année ou tous les deux ans, une nouvelle évaluation sera réalisée pour faire le point sur les progrès accomplis sur certains points clés.

Estimation des investissements nécessaires

60. Le plan d'investissement pour financer cette stratégie quadriennale est étalé sur 10 ans, car les partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé ne peuvent donner de bons résultats que sur le long terme. La pérennité de l'investissement sera assurée en mettant en place un mécanisme d'autofinancement de manière à réduire le complément d'investissement au fil du temps.

61. *Partenariats*: La mise en œuvre de la présente stratégie nécessitera des investissements afin de concrétiser les effets attendus des partenariats axés sur la valeur partagée et sur le renforcement des capacités. Les coûts afférents aux partenariats s'élèveront en moyenne au cours des quatre premières années à 6 millions de dollars par an, qui couvriront essentiellement les dépenses engagées pour le personnel et pour permettre à l'équipe chargée des relations avec le secteur privé et aux unités techniques de gérer et de concrétiser les avantages tirés de ces partenariats. Ces investissements garantiront que le PAM pourra continuer à repérer les partenaires potentiels et à nouer des partenariats de tout premier plan.
62. *Collecte de fonds*: La mobilisation de fonds auprès des entreprises, des fondations et des particuliers nécessite des investissements. Pour les pairs du PAM, chaque dollar versé par des particuliers entraîne une dépense de 35 cents en moyenne⁵. L'investissement en faveur de la collecte de fonds auprès des particuliers sera essentiellement axé sur les services assurés, notamment les publicités, la conception des appels et la gestion hors ligne des donateurs individuels. Les prévisions concernant les recettes et les investissements relatifs à la mobilisation de fonds auprès des entreprises, des fondations et des particuliers sont présentés dans le graphique ci-dessous.



63. Ces prévisions concernant les recettes et les investissements ont été établies en se fondant sur le marché actuel, ainsi que sur les indications et les études provenant des organisations comparables performantes^{6, 7}. Les fonds mobilisés pour les interventions d'urgence de haut niveau seront ajoutés à ces chiffres.

⁵ *Sustainable Outreach*, 2017.

⁶ Cabinets THINK Consulting et THINK Digital, 2018.

⁷ Bien que les données fournies dans ce document aient été obtenues auprès de sources jugées fiables, aucune garantie, expresse ou implicite, n'est donnée quant à l'exactitude, la validité, l'exhaustivité, la légalité, la fiabilité ou l'utilité de toute information.

Communication des résultats

64. Dans le cadre de cette stratégie, les résultats communiqués seront intégrés dans le Rapport annuel sur les résultats du PAM et dans ses états financiers vérifiés, des indicateurs clairs étant utilisés pour mesurer les ressources financières effectivement mobilisées et la valeur d'impact des partenariats avec le secteur privé. Dans l'ensemble, les résultats obtenus avec les divers partenariats et modalités de collecte de fonds seront mesurés comme suit:
- Les partenariats axés sur le renforcement des capacités seront évalués selon un cadre d'évaluation de l'impact. Un cadre a été établi en interne en 2017 (se reporter à l'annexe C pour une vue d'ensemble du cadre d'évaluation de l'impact du renforcement des capacités), et il sera validé et mis au point par un spécialiste extérieur au cours de la première année de mise en œuvre de la stratégie.
 - Des indicateurs de performance pour les partenariats axés sur la valeur partagée et sur la recherche et le développement seront définis à mesure que le PAM appliquera son approche en matière de valeur partagée.
 - Toutes les modalités de collecte de fonds seront évaluées du point de vue de leur rentabilité financière.

Enseignements tirés de la précédente stratégie

1. Entre 2013 et 2017, le PAM a mobilisé un montant de 461 millions de dollars auprès du secteur privé, dont 429 millions de dollars de financements durables hors situations d'urgence, soit 6 pour cent de plus que la cible de 391 millions de dollars. En outre, environ 110 millions de dollars sous forme de services en nature et de renforcement des capacités ont été obtenus grâce à des partenariats au cours de la même période.
2. Les enseignements tirés de la mise en œuvre de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013–2017) permettront au PAM d'affiner son approche dans ce domaine:
 - *Il faut donner la priorité à la rentabilité de l'investissement:* La recherche, la négociation et la gestion des relations nécessitent beaucoup de temps et de ressources. L'optimisation de la rentabilité de l'investissement sera un principe directeur tant pour les partenariats financiers que pour les activités de mobilisation de fonds.
 - *Il faut disposer des compétences et du savoir-faire appropriés à tous les niveaux pour pouvoir mieux saisir les possibilités offertes par le secteur privé:* Dans de nombreux pays, les PSP offrent d'excellentes occasions d'associer le secteur privé à des solutions fondées sur le marché qui visent à combattre la faim et la malnutrition; le PAM doit investir dans le recrutement au niveau local de professionnels compétents qui évalueront le potentiel commercial et élaboreront des approches stratégiques.
 - *Pour que le financement souple augmente, il faut investir dans la collecte de fonds auprès des particuliers:* Une recommandation formulée à l'issue de l'évaluation de 2012 de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé a souligné que le PAM devrait "donner plus d'importance aux dons réguliers du grand public, et effectuer les investissements initiaux indispensables à cette fin, en vue de mobiliser des contributions non assorties de restrictions"¹. L'approbation par l'organisation en 2018 d'une proposition d'investissement de 3 millions de dollars dans la collecte de fonds auprès des particuliers est une première mesure concrète sur laquelle table la présente stratégie.
 - *La mobilisation de ressources pour faire face aux situations d'urgence nécessite d'être préparé et de privilégier les espèces:* Souvent, lorsqu'une situation de crise se produit, les fonds du secteur privé arrivent rapidement. Le PAM a mis au point des protocoles permettant d'accepter rapidement et sans encombre les dons en espèces et doit faire fond sur des programmes de bonne gestion pour convaincre les particuliers, les entreprises et les fondations qui font des dons pendant les situations de crise de devenir des donateurs réguliers.
 - *Les possibilités doivent être évaluées en fonction des règles des Nations Unies:* Un environnement plus favorable doit être créé pour permettre aux entreprises et aux organisations comme le PAM de se rapprocher autour de solutions innovantes aux problèmes mondiaux. À cette fin, un examen des règles et des procédures des Nations Unies sera fondamental.

¹ Rapport succinct de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (WFP/EB.2/2012/6-A).

3. Trois évolutions du contexte extérieur montrent qu'une nouvelle stratégie est nécessaire. Premièrement, le monde fait preuve d'une plus grande générosité: entre 2012 et 2016, les dons du secteur privé à des organismes comparables au PAM ont augmenté de 7 pour cent². Deuxièmement, le monde est plus connecté: les technologies numériques ont le pouvoir d'établir de plus en plus de liens entre les particuliers et de les inciter à apporter une contribution financière à des causes humanitaires. En 2017, dans le monde entier, les particuliers possédaient plus de 10 milliards d'appareils connectés, et ce chiffre devrait atteindre les 50 milliards d'ici à 2020³. À une époque où les gens peuvent entrer facilement en contact avec les autres dans le monde entier, le PAM peut devenir le principal porte-parole appelant ceux qui peuvent apporter une aide à faire preuve de solidarité pour éliminer la faim. Troisièmement, le monde est plus intégré et engagé: les ODD donnent une idée de l'ampleur des défis qui doivent être relevés dans le monde et nécessitent d'adopter de nouvelles approches à cette fin. Les entreprises ainsi que les gouvernements et les organismes des Nations Unies comme le PAM reconnaissent que des partenariats intersectoriels sont indispensables; parallèlement, les particuliers prennent des mesures concernant des questions sociales et attendent des marques dans lesquelles ils ont confiance qu'elles fassent de même.

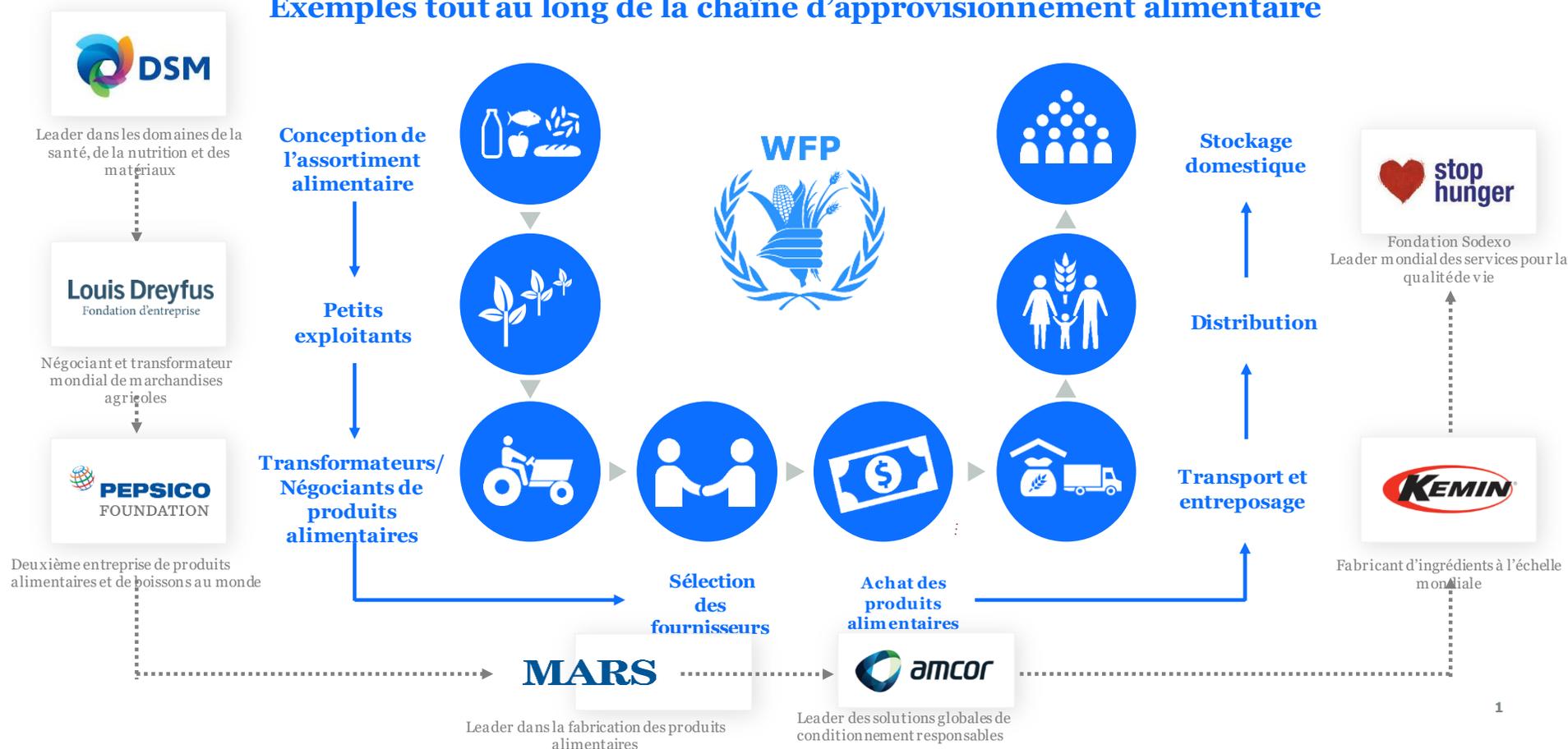
² Données 2017 de l'IFL.

³ *The power of a connected world* (Le pouvoir d'un monde connecté). Forum économique mondial, 2014.

Partenariats avec des entreprises répondant aux besoins du PAM

Le PAM est le premier de la classe pour les partenariats avec des entreprises

Exemples tout au long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire



Cadre d'évaluation de l'impact du renforcement des capacités – vue d'ensemble

Objectif(s) des projets	Principales mesures	Valeur en dollars	Exemples
Économies ou gains d'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> Économies en valeur absolue Économies/bénéficiaire 	✓	Renault Trucks, DSM, Sodexo
Augmentation des ressources disponibles	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du financement Augmentation du fonds de roulement 	✓	BCG WCFF, Quintiq
Amélioration des services assurés aux bénéficiaires			UPS, NSA – Norw. Shipowner assoc.
Intervention plus rapide	<ul style="list-style-type: none"> Délai d'intervention > Valeur des vies sauvées 	✗	
Portée plus étendue	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de bénéficiaires > Coût théorique d'une intervention sans partenariat 	✓	Mastercard, Nielsen
Accroissement de la valeur	<ul style="list-style-type: none"> Alimentation scolaire: fréquentation, apport journalier recommandé > <i>Économies pour les ménages, futurs gains de productivité et dépenses publiques économisées</i> Résilience: augmentation de la production agricole > <i>Accroissement des revenus des bénéficiaires/pouvoir d'achat</i> 	✓	BCG Refugees, Kerry, Amcor

Nécessite des raccourcis méthodologiques, par exemple le projet du BCG sur les réfugiés

BCG WCFF: Mécanisme de financement anticipé du Boston Consulting Group

Études d'impact sur le renforcement des capacités

Royal DSM

En 2007, le PAM et Royal DSM ont conclu un partenariat sur le thème "Améliorer la nutrition, améliorer la vie", dont le but principal était d'augmenter la teneur en micronutriments et la qualité globale des produits alimentaires distribués par le PAM, de favoriser l'innovation en produisant des solutions nutritionnelles nouvelles et de sensibiliser les décideurs quant à l'importance de la nutrition.

Paramètres descriptifs (qualitatifs)

Mettant à profit les points forts de chacune des organisations, le partenariat a permis d'innover:

- Le partenariat mène des recherches conjointes, développe des solutions acceptées localement et promeut des solutions qui combattent la malnutrition. Le PAM a considérablement évolué du fait de cette collaboration et de l'apprentissage mutuel qui a caractérisé ce partenariat. DSM a soutenu le PAM lors de sa transition d'une organisation qui distribue des produits alimentaires à une organisation axée sur la qualité et l'impact de la nutrition.
- La contribution de DSM a consisté à fournir des compétences scientifiques et techniques précieuses, des produits en nature et une assistance financière. La collaboration a abouti à l'adoption du cahier des charges du SuperCereal et du SuperCereal Plus en tant que directives mondiales et au fait que l'UNICEF n'utilise plus les produits UNIMIX mais la gamme SuperCereal.
- Le partenariat DSM-PAM est également très actif dans le domaine de la nutrition, au titre de l'objectif global consistant à accroître la teneur en micronutriments des rations distribuées par le PAM aux bénéficiaires.
- Les employés de DSM contribuent de manière directe aux programmes du PAM en tant que volontaires pour des missions de courte durée et des détachements dans des bureaux de pays et des bureaux régionaux. Ils ont ainsi pu dispenser au personnel des bureaux de pays du PAM des conseils techniques directs.
- La collaboration entre DSM et le PAM a non seulement contribué à la croissance de chacune des organisations, mais a également façonné les priorités mondiales en matière de nutrition. Leur partenariat a joué un rôle essentiel dans la formation du réseau des entreprises du mouvement Renforcer la nutrition et du groupe consultatif technique chargé de l'enrichissement des aliments à domicile et a créé des liens avec des acteurs de la nutrition pour améliorer l'action de sensibilisation.

Paramètres quantitatifs

Hypothèse: le SuperCereal (mélange maïs-soja enrichi) a eu un impact significatif sur le coût de distribution aux bénéficiaires d'un assortiment alimentaire de valeur nutritionnelle suffisante.

Année	2012	2013	2014	2015	Total
	<i>en dollars</i>				
Contributions confirmées	3 073 008	2 272 703	2 303 183	2 164 214	9 813 108
Économies par repas/jour	0,10	0,10	0,10	0,10	
Nombre de bénéficiaires	1 481 185	2 104 876	1 118 473	3 039 457	7 743 991
Nombre total de repas par an	148 658 800	216 017 040	132 184 995	327 594 955	824 455 790
Valeur de l'impact (économies par repas x nombre total de repas)	15 594 308	22 660 187	13 866 206	34 364 711	86 485 412
Valeur totale	18 667 316	24 932 891	16 169 389	36 528 924	96 298 521

Valeur d'impact:
86,49 millions de dollars
(2012–2015)

Valeur du partenariat:
9,9 millions de dollars
(2012–2015)

Multiplicateur
d'impact:
8,75

Renault Trucks

Dans le cadre de ce partenariat, Renault Trucks forme 120 mécaniciens, 40 chefs d'atelier et 10 responsables de parc dans les domaines essentiels de la maintenance des poids lourds ainsi que de la gestion d'atelier et de parc dans toute l'Afrique subsaharienne. Ce partenariat est géré conjointement par l'équipe du PAM chargée de la gestion du parc mondial et la Division des partenariats avec le secteur privé du Siège du PAM.

Paramètres descriptifs (qualitatifs)

L'ensemble de services de formation offerts par Renault Trucks contribue à ce que le parc de poids lourds du PAM et ses opérateurs correspondent à la mission du PAM. Il contribue à la réalisation de deux Objectifs stratégiques, à savoir éliminer la faim puisque des camions efficaces permettent de livrer plus aisément et plus rapidement les aliments, et appuyer la mise en œuvre des ODD puisque les gains d'efficacité des camions se répercutent sur la livraison non seulement des aliments mais également des médicaments, des abris et de l'eau.

Un parc de véhicules adapté à la mission du PAM

- *Des coûts de maintenance des camions réduits*: les coûts de maintenance ont été diminués de près de moitié dans les pays où les mécaniciens ont participé à la formation dispensée par Renault Trucks. Moins de maintenance signifie que plus de camions sont disponibles pour les opérations du PAM à tout moment et que plus de fonds sont disponibles pour les programmes du PAM.
- *Des camions adaptés aux terrains difficiles*: le parc du PAM intervient souvent sur des terrains très difficiles, ce qui rend la formation des responsables de parc essentielle pour qu'ils soient à même de choisir le véhicule le plus adapté à un terrain donné.
- *Connaissance des technologies*: grâce à la formation, les mécaniciens, les responsables de parc, les chefs d'atelier et les chauffeurs sont au courant des technologies les plus récentes, qui peuvent les aider à réaliser des gains d'efficacité et à maîtriser les émissions de CO₂ des camions.

Des mécaniciens correspondant à la mission du PAM

- *Efficiences accrues*: l'évaluation de l'efficacité des mécaniciens est un nouvel indicateur de performance introduit à l'échelle mondiale qui permettra au PAM de gérer de façon plus efficace les mécaniciens et de prendre les décisions relatives à la rentabilité de l'investissement.
- *Motivation et confiance du personnel améliorées*: les mécaniciens participant à la formation sont plus motivés quand ils effectuent des réparations et travaillent de manière plus efficace. Ils tiennent davantage compte de la réglementation relative à la sécurité, de la propreté et de l'hygiène au travail.

Paramètres quantitatifs

Montant des contributions confirmées (en dollars)

2015	2016	2017	Total
198 469	60 229	113 411	372 109

Valeur d'impact du partenariat

Pays	Valeur d'impact 1	Valeur d'impact 2	Valeur d'impact
République démocratique du Congo	214 000	36 000	250 000
République centrafricaine	899 000	150 000	1 049 000
Sierra Leone	147 000	25 000	172 000
Libéria	52 000	9 000	61 000
Total	1 312 000	220 000	1 532 000

Valeur d'impact:
1,5 million de dollars

Valeur du partenariat:
372 000 dollars

Multiplicateur
d'impact:
4

Liste des sigles utilisés dans le présent document

IFL	International Fundraising Leadership
ODD	objectif de développement durable
PSP	plan stratégique de pays