



World Food Programme
Programme Alimentaire Mondial
Programa Mundial de Alimentos
برنامج الأغذية العالمي

Conseil d'administration
Deuxième session ordinaire
Rome, 18-21 novembre 2019

Distribution: générale	Point 4 de l'ordre du jour
Date: 14 novembre 2019	WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1
Original: anglais	Questions de politique générale
	Pour approbation

Les documents du Conseil d'administration sont disponibles sur le site Web du PAM (<https://executiveboard.wfp.org/fr>).

Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025

Coopération avec le secteur privé, les fondations et les particuliers en faveur de la réalisation de l'objectif Faim zéro

Résumé

Après avoir reculé durant plus d'une décennie, la faim progresse à nouveau dans le monde, aggravée par des facteurs tels que le changement climatique et les conflits. En 2019, plus de 820 millions de personnes souffrent de faim chronique¹ et 113 millions de personnes d'insécurité alimentaire aiguë²

Face à ce défi, le PAM a redoublé d'efforts pour aider à remettre sur les rails l'action menée en vue d'atteindre l'objectif Faim zéro. Bien qu'il ait pu venir en aide à 90 millions de personnes en 2018, l'écart entre l'envergure de son action et les besoins du monde demeure considérable. L'optique définie dans la présente stratégie consiste à transformer la façon de travailler du PAM avec les entreprises et d'autres acteurs, en particulier au niveau local, pour sauver plus de vies et changer la vie d'un plus grand nombre de personnes. Cette stratégie propose une nouvelle démarche, en se tournant vers les entreprises principalement pour établir des partenariats techniques qui tirent

¹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018*. <http://www.fao.org/3/i9553fr/i9553fr.pdf>. Dans ce rapport, il est reconnu que la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition sont diversement ressenties et que des inégalités liées notamment au sexe et au handicap influent sur la vulnérabilité.

² Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2019. *Global Report on Food Crises*. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104035/download/?_ga=2.58447468.711321890.1565442307-786793058.1562316348.

Coordonnateurs responsables:

Mme U. Klamert
Sous-Directrice exécutive
Département des partenariats et de
l'action de sensibilisation
tél.: 066513-2005

M. T. Hunter
Directeur par intérim
Division des partenariats privés et de
la mobilisation de fonds
tél.: 066513-2702

parti de leur savoir-faire, de leurs capacités et de leurs moyens d'appui en matière de sensibilisation, ainsi que vers les particuliers pour mobiliser des fonds destinés à contribuer à combler le déficit de financement du PAM. La stratégie repose sur trois piliers interdépendants: Impact, Recettes et Innovation, qui entretiennent des relations synergiques; des acteurs peuvent être mobilisés au titre de plus d'un pilier à la fois.

- **Pilier 1: Impact.** Le PAM mettra à profit ses succès et ses 15 ans d'expérience de la "co-création" de partenariats techniques avec le secteur privé pour établir des partenariats techniques de qualité optimale dans le but d'accroître son impact au niveau local. Pour évaluer l'impact des partenariats, le PAM va mettre au point une méthode d'évaluation conforme à son Cadre de résultats institutionnels.
- **Pilier 2: Recettes.** Le PAM va instaurer un flux durable de recettes souples grâce à une nouvelle méthode de sollicitation de dons auprès des particuliers, en investissant dans une stratégie de mobilisation de fonds par voie numérique en vue d'enrôler des personnes dans le monde entier. Les activités relevant de ce pilier ont également pour but d'accroître les contributions annuelles d'entreprises et de fondations.
- **Pilier 3: Innovation.** Ce troisième pilier permet au PAM d'étudier de nouvelles modalités de collaboration afin de trouver des solutions innovantes sur un mode collaboratif en faveur des personnes auquel il vient en aide, grâce aux nouvelles technologies et à de nouvelles façons de travailler. Les activités relevant de ce pilier appuieront les buts et les activités en rapport avec l'impact et les recettes.

La collaboration du PAM sera conforme à un ensemble de principes qui optimiseront les résultats de son action en faveur des bénéficiaires. Les partenariats et la collaboration avec des particuliers, des fondations et des entreprises vont:

- répondre aux besoins, en se concentrant avant tout sur les bénéficiaires et en optimisant l'impact local;
- favoriser la collaboration à long terme et l'obtention de résultats durables;
- assurer la transparence et la responsabilité;
- assurer une bonne gestion des risques; et
- étudier des modes de collaboration innovants susceptibles d'accroître l'impact obtenu pour les bénéficiaires.

L'accroissement prévu de l'impact et de la diversification des recettes ainsi que la mise en œuvre de l'optique du PAM concernant la collaboration avec le secteur privé, les fondations et les particuliers exigeront des investissements, une restructuration de l'organisation et une mise à niveau des capacités. L'investissement le plus lourd concerne le lancement de la stratégie relative aux dons de particuliers, qui relève du deuxième pilier. Les sources de financement proposées associent des investissements réalisés au titre d'initiatives internes d'importance primordiale, un prêt du Mécanisme de budgétisation des investissements, une part des fonds provenant de dons et le budget administratif et d'appui aux programmes. Les autres ressources concernant le premier pilier sont: une équipe spéciale chargée des partenariats techniques et la dotation en personnel de tous les bureaux régionaux; un centre d'excellence; et une équipe chargée des services mondiaux au Siège qui assumera des fonctions d'appui essentielles pour améliorer la supervision des partenariats à long terme.

Projet de décision*

Le Conseil, ayant examiné le document intitulé "Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020–2025: Coopération avec le secteur privé, les fondations et les particuliers en faveur de la réalisation de l'objectif Faim zéro" (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1):

- approuve la stratégie, y compris la méthode de financement proposée;
- note que la méthode de financement envisage de recourir à un dispositif de réserve, dont le détail est présenté aux paragraphes 15 à 21 de la section C de l'annexe II de la stratégie, selon laquelle une part du produit des dons de particuliers sera mise de côté et réinvestie dans des activités de mobilisation de fonds auprès de particuliers, comme cela est expliqué en détail aux paragraphes 32 à 36 de la stratégie;
- note également que la part de chaque contribution retenue en application de ce dispositif de mise en réserve ("le pourcentage de réserve") ne dépassera pas un plafond de 29 pour cent;
- note en outre que le Directeur exécutif fixera le pourcentage de réserve, dans la limite du plafond de 29 pour cent, de temps à autre au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie, et demande que le Directeur exécutif lui rende compte tous les ans, dans le Plan de gestion, des pourcentages de réserve en vigueur pendant toute la période couverte par la stratégie.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

1. Introduction

1. En 2019, on estime que 2 milliards de personnes vivent dans l'insécurité alimentaire, modérée ou forte, que plus de 820 millions de personnes souffrent de faim chronique³ et que 113 millions de personnes vivant dans des pays en crise souffrent d'insécurité alimentaire aiguë⁴.
2. Pour faire face à ce défi et contribuer à remettre sur les rails l'action menée en vue d'atteindre l'objectif Faim zéro, le PAM a sensiblement accru ses ressources ces dernières années, principalement en provenance de gouvernements donateurs. Il a reçu plus de 7,3 milliards de dollars É-U. et est venu en aide à 90 millions de personnes en 2018. Même si ce résultat est remarquable, l'écart entre le rayon d'action du PAM et les besoins de l'humanité n'en demeure pas moins important.
3. La présente stratégie propose une démarche audacieuse alliant des partenariats essentiellement techniques avec les entreprises, grandes ou petites, mettant à profit leurs compétences, leurs capacités et leurs moyens d'appui en matière de sensibilisation pour accroître l'impact de l'action du PAM, et la mobilisation de fonds auprès de particuliers pour aider à combler le déficit de financement du PAM. Les fondations peuvent apporter à la fois des fonds et leur savoir-faire pour atteindre plus rapidement l'objectif Faim zéro. Les partenariats, sur lesquels porte l'objectif de développement durable (ODD) 17, sont essentiels à la concrétisation de tous les ODD; le but sous-jacent de la présente stratégie est de faire évoluer la façon dont le PAM travaille avec les entreprises et les autres acteurs – en particulier au niveau local – afin de sauver et de changer plus de vies.
4. Cette stratégie inscrit l'action du PAM visant à développer les partenariats et la collaboration dans le cadre plus large de la coopération au sein du système des Nations Unies⁵ en vue de contribuer à la réalisation de l'ODD 2 et des cibles s'y rapportant, et appuie les activités du Programme d'action d'Addis-Abeba, qui souligne combien il importe de diversifier le financement et de libérer "le potentiel transformateur de la société et du secteur privé."⁶
5. Outre qu'elle va dans le sens des efforts déployés au niveau multilatéral, cette stratégie contribue à la réalisation du Plan stratégique du PAM pour 2017–2021, et plus précisément de son Objectif stratégique 5 ("Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD") et des résultats stratégiques 7 et 8, qui visent à répondre à la nécessité de diversifier les sources de financement et les partenariats afin de faciliter le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie. Elle s'inspire de la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014–2017, selon laquelle le secteur privé est susceptible d'apporter des contributions à quatre catégories de partenariat, à

³ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018*. <http://www.fao.org/3/i9553fr/i9553fr.pdf>. Dans ce rapport, il est reconnu que la faim, l'insécurité alimentaire et la malnutrition sont diversement ressenties et que des inégalités liées notamment au sexe et au handicap influent sur la vulnérabilité.

⁴ Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. 2019. *Global Report on Food Crises*. https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000104035/download/?_ga=2.58447468.711321890.1565442307-786793058.1562316348.

⁵ Corps commun d'inspection. *Les partenariats entre le système des Nations Unies et le secteur privé dans le contexte du programme de développement durable à l'horizon 2030*, JIU/REP/2017/8. Genève 2017. "Cette nécessaire relance non seulement est imposée par le mandat conféré par le Programme 2030, mais aussi reflète l'évolution des conditions de l'action collective mondiale et la montée en puissance d'entités non gouvernementales, qui sont en mesure d'intervenir plus rapidement que les processus intergouvernementaux multilatéraux" https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2017_8_french.pdf.

⁶ Organisation des Nations Unies. 2015. Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement. <https://undocs.org/fr/A/RES/69/313>.

savoir ceux axés sur les ressources, la mutualisation des savoirs, le plaidoyer et l'action. La stratégie tient compte de l'avis du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales qui, dans son rapport portant sur 2017 et 2018, relevait un manque de cohérence dans l'approche et la stratégie du PAM en matière de partenariat avec le secteur privé⁷.

6. La stratégie est nourrie par de nombreuses analyses de données internes et externes, des entretiens confidentiels avec des partenaires du secteur privé et des consultations avec le Conseil d'administration, des fonctions clés au Siège, tous les bureaux régionaux et divers bureaux de pays. D'éminents experts ayant assuré des fonctions de haut niveau au sein d'organismes des Nations Unies et d'organisations non gouvernementales (ONG) ont également participé à l'élaboration de la stratégie, de même que des organismes pairs tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ainsi que des ONG d'Allemagne, d'Espagne et de République de Corée.

1.1 Analyse et constatations à l'appui d'une nouvelle orientation stratégique

7. Tirant parti de l'expérience acquise en matière de collaboration avec le secteur privé, des recommandations issues d'une évaluation menée en 2012 de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé établie en 2008⁸ ainsi que des réactions des parties prenantes, la présente stratégie fixe un nouveau cap pour le PAM. L'analyse montre que pour le PAM – et donc pour ses bénéficiaires – les partenariats techniques avec des entreprises présentent plus d'intérêt que le fait de mettre l'accent sur la mobilisation de fonds⁹. En outre, le secteur privé est de plus en plus à l'écoute des demandes de ses employés et des consommateurs concernant l'utilisation du savoir-faire, du rayonnement et de l'influence des entreprises pour renforcer leur impact sociétal. Un rapport de 2018 indique que 92 pour cent des personnes ayant répondu à une enquête menée auprès d'entreprises estiment que le fait d'exploiter efficacement les compétences de leur entreprise et ses actifs non monétaires peut avoir bien plus d'impact que son appui financier¹⁰. Cette tendance offre d'importantes possibilités au PAM de répondre à des besoins supplémentaires et de venir en aide à un plus grand nombre de bénéficiaires par le biais de partenariats techniques¹¹.

⁷ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

⁸ PAM. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Rapport No. OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. Les principales constatations issues de cette évaluation sont les suivantes: la stratégie du PAM ne faisait pas suffisamment la distinction entre les partenariats et la collecte de fonds et ne précisait pas les objectifs, la portée et les limites des partenariats avec le secteur privé; les entreprises partenaires possèdent de précieuses compétences techniques dont le PAM peut tirer parti, ainsi que des technologies, des installations et un accès au terrain en cas de situations d'urgence soudaines; de 2009 à 2011, 15 pour cent seulement des ressources du PAM provenant du secteur privé ont été mobilisées auprès de particuliers.

⁹ *Ibid.*

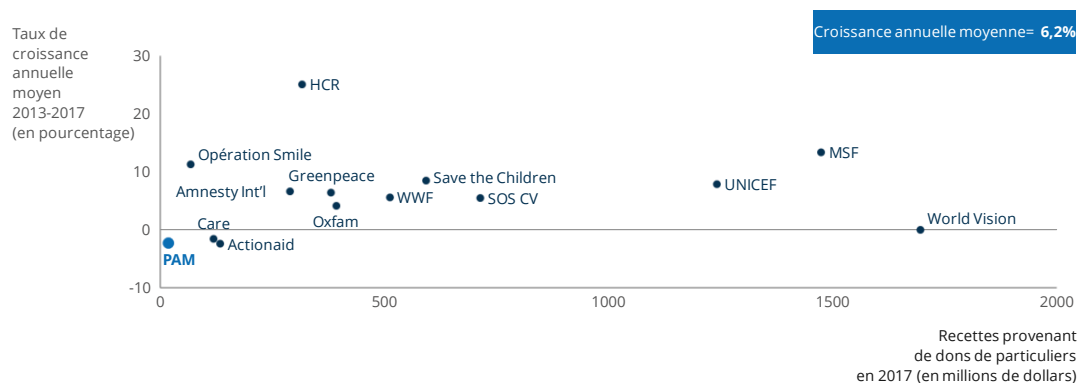
¹⁰ C&E Advisory Services Limited. 2018. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2018*. https://www.candeadvisory.com/sites/candeadvisory.com/files/2018%20edition%20full%20report%20_0_0.pdf.

¹¹ C&E Advisory Services Limited. 2017. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2017*. https://www.candeadvisory.com/sites/candeadvisory.com/files/barometer_2017_0.pdf. Cette enquête a montré que les entreprises souhaitent de plus en plus s'engager dans des partenariats susceptibles de régler les problèmes en profondeur afin d'avoir un plus grand impact sociétal, et que 77 pour cent des personnes interrogées s'attendent à accroître leurs investissements dans des partenariats intersectoriels au cours des trois prochaines années.

8. La stratégie s'appuie sur les constatations et les recommandations suivantes:

- Les partenariats techniques permettent au PAM de tirer le maximum de valeur de sa collaboration avec le secteur privé¹². Il a été suggéré que le PAM fixe des orientations et des objectifs plus précis en vue de la conclusion de partenariats mutuellement bénéfiques pour le PAM et pour les entreprises concernées.
- Le PAM n'a rencontré qu'un succès limité dans sa démarche de partenariat au niveau local, car il a manqué de ressources ainsi que d'orientations et d'un appui cohérents, autant d'éléments nécessaires pour établir et entretenir durablement ces différents partenariats¹³.
- Ses précédentes stratégies n'ont pas permis au PAM d'accroître sensiblement ses recettes provenant de la mobilisation de fonds car il n'a pas axé son action sur les dons de particuliers et n'a pas réalisé des investissements initiaux adéquats. Les organismes pairs ont enregistré une croissance importante de leurs recettes provenant de particuliers après avoir investi dans les infrastructures, les compétences spécialisées et les capacités nécessaires (voir la figure 1)^{14,15}.

Figure 1: Les recettes du PAM provenant de dons de particuliers sont stationnaires, alors que les organismes pairs ont tiré parti de 5 ans de croissance constante au niveau mondial



Source: International Fundraising Leadership Forum*, 2018, Analyse réalisée par le Boston Consulting Group.
* Ce groupe engagé de chefs de file de la collecte de fonds représente les 15 ONG internationales et organismes des Nations Unies principaux.

¹² PAM. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Rapport No. OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

¹³ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

¹⁴ PAM. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Rapport No. OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. Les recommandations supplémentaires issues de l'évaluation de 2012 que la présente stratégie reprend comprennent notamment: la mobilisation de fonds auprès de fondations; l'optimisation des avantages tirés des partenariats avec le secteur des entreprises afin de contribuer aux objectifs du PAM; et la mise en œuvre d'un processus de hiérarchisation des catégories pour la mise en place de partenariats. D'autres recommandations, comme l'intégration des partenariats et de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé dans le budget global du PAM et le transfert de la responsabilité de la vérification préalable à l'extérieur de la Division des partenariats avec le secteur privé, ont été adoptées par le biais de la stratégie pour 2013-2017.

¹⁵ *Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013-2017)*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000024930/download/>. "Cette stratégie comporte une limite importante dans la mesure où elle part de l'hypothèse selon laquelle les moyens disponibles pour développer les services chargés du secteur privé seront modestes, et qu'ils continueront donc d'être inférieurs à ceux dont disposent des organismes tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)."

1.2 Domaines d'action privilégiés, champ d'action et principes directeurs

9. Les entités non gouvernementales englobent un large éventail d'acteurs qui vont de firmes multinationales à des entrepreneurs locaux, des établissements universitaires et des acteurs de la société civile. Les directives en vigueur des Nations Unies définissent le secteur privé comme étant les entreprises^{16,17}, mais ce secteur peut aussi inclure les ONG et d'autres organisations. Toutefois, la présente stratégie est axée sur les trois catégories qui offrent le plus de possibilités d'améliorer l'impact du PAM et d'accroître son financement, à savoir les particuliers, les fondations et les entreprises, qu'il s'agisse de grandes entreprises internationales ou de petites et moyennes entreprises locales, et indépendamment de leur contexte opérationnel, de leur régime de propriété ou de leur structure¹⁸. Le PAM reconnaît que la collaboration avec les entités non gouvernementales ne se limite pas à ces catégories, et sa coopération avec les ONG est régie par des directives institutionnelles distinctes.
10. Il est reconnu que les partenaires du secteur privé peuvent avoir une relation de partenariat parallèlement à une relation commerciale avec le PAM. Les directives des Nations Unies précisent que la coopération ne doit pas nécessairement sous-entendre une collaboration exclusive ou la validation ou la préférence d'une entité particulière du secteur privé ou de ses produits ou services. Ce principe est défini pour le PAM dans la circulaire de la Directrice exécutive OED2013/025¹⁹. Les activités de passation de marchés du PAM sont régies par des politiques distinctes concernant l'achat de biens et de services et l'achat de produits alimentaires à l'échelle locale.
11. La collaboration du PAM avec les entités non gouvernementales sera régie par un ensemble de principes fondamentaux compatibles avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030²⁰, en particulier la volonté affirmée de ne laisser personne de côté. Tout partenariat et toute collaboration du PAM veilleront à assurer l'inclusivité, la diversité et des résultats équitables pour tous les bénéficiaires. Ces principes directeurs permettront de faire en sorte que les partenariats et la collaboration:
 - répondent aux besoins, en se concentrant avant tout sur les bénéficiaires et sur des activités axées sur les résultats, et en optimisant l'impact local;
 - favorisent la collaboration à long terme, en mettant l'accent sur des résultats durables qui optimisent l'impact pour les bénéficiaires;

¹⁶ Organisation des Nations Unies. 2015. *Guidelines on a Principle-based Approach to the Cooperation between the United Nations and the Business Sector*. 2015. <https://business.un.org/en/documents/5292>. Ces directives définissent le secteur privé comme: soit des entreprises à but lucratif ou commerciales; soit des associations et coalitions d'affaires (groupes intersectoriels à intérêts multiples; initiatives intersectorielles portant sur des questions spécifiques; initiative fondée sur l'industrie); y compris, mais pas exclusivement, les fondations d'entreprise philanthropiques.

¹⁷ Corps commun d'inspection, 2017. *Les partenariats entre le système des Nations Unies et le secteur privé dans le contexte du programme de développement durable à l'horizon 2030*. JIU/REP/2017/8. https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2017_8_french.pdf.

¹⁸ Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. 2011. *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*. https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_fr.pdf.

¹⁹ La circulaire OED2013/025 maintient la séparation entre la coopération avec le secteur privé et les procédures de passation de marchés afin que les relations commerciales avec les partenaires du secteur privé demeurent distinctes et soient gérées indépendamment.

²⁰ Résolution A/RES/70/1. *Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. Assemblée générale des Nations Unies, 21 octobre 2015. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F.

- assurent la transparence et la responsabilité en adoptant une approche fondée sur les droits de l'homme et en adhérant aux valeurs du Pacte mondial des Nations Unies²¹ et aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme²²;
 - assurent une bonne gestion des risques en prenant en compte les risques potentiels d'ordre environnemental, social ou liés à la gouvernance grâce aux directives du PAM relatives au devoir de vigilance et au conflit d'intérêts; et
 - étudient des modes de collaboration innovants susceptibles d'ouvrir de nouvelles voies pour régler les problèmes et accroître l'impact obtenu pour les bénéficiaires du PAM.
12. Pour atteindre les ODD et surmonter les obstacles qui existent au niveau mondial, il est nécessaire de transposer à bien plus grande échelle l'action menée et de disposer de davantage de ressources. Pour ce faire, il faut mobiliser les connaissances et le savoir-faire du secteur privé, pour qui les besoins sociétaux et les considérations environnementales constituent de plus en plus des débouchés commerciaux à exploiter. Le PAM vise à nouer des partenariats techniques susceptibles de donner lieu à un échange de savoir-faire mutuellement avantageux en vue de répondre aux besoins des bénéficiaires et de contribuer à la réalisation des ODD. Assurer la transparence entre les partenaires et parmi eux est un volet important de la stratégie, en particulier en ce qui concerne les objectifs à atteindre et les points de départ de la collaboration. Les partenariats techniques peuvent aussi renforcer les capacités des gouvernements hôtes. En tirant parti de la puissance novatrice des entreprises, le PAM peut faire encore davantage pour venir en aide aux laissés-pour-compte et élaborer des solutions durables à des problèmes inscrits dans la durée, par exemple en aidant les producteurs locaux à s'adapter au changement climatique et en développant les activités rémunératrices accessibles aux femmes. Le PAM s'attache à mettre sur pied des partenariats transformateurs axés sur l'impact avec des entités du secteur privé au profit des bénéficiaires, ainsi qu'à renforcer ses propres capacités et les services qu'il fournit. À cette fin, il s'emploiera à suivre les principes de la création, de la mise en œuvre et de la gestion conjointes, et étudiera d'autres modes de collaboration.
13. Conscient de l'importance de l'harmonisation avec les autres organismes ayant leur siège à Rome pour accroître les gains d'efficacité et l'impact pour les bénéficiaires, le PAM entend créer des synergies entre leurs stratégies respectives concernant le secteur privé, pour progresser vers les buts définis dans la présente stratégie. Chaque fois que possible, il travaillera en partenariat avec d'autres organismes des Nations Unies dans le cadre d'initiatives conjointes et s'emploiera à mettre en commun les connaissances ainsi qu'à établir des pratiques optimales. Une collaboration accrue dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies et avec d'autres acteurs multilatéraux assurera la cohérence de l'action menée pour atteindre les ODD.
14. Le développement des partenariats et de la collaboration se fera également en coopérant étroitement avec les organisations des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique, au Japon et en Italie. Ces organisations sont en mesure d'accroître sensiblement leur soutien aux programmes du PAM grâce à des initiatives efficaces et innovantes de communication et de mobilisation de fonds.

2. Une stratégie reposant sur trois piliers d'activité

²¹ Pacte mondial des Nations Unies. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

²² Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. 2011. *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme*. https://www.ohchr.org/documents/publications/GuidingprinciplesBusinesshr_fr.pdf.

15. Sur la base des divers domaines d'ajout de valeur décrits plus haut, la présente stratégie repose sur trois piliers – Impact, Recettes et Innovation. Pour que le PAM contribue à la réalisation de l'objectif Faim zéro et aux objectifs généraux du Programme 2030, ces trois volets englobent les activités suivantes:
- *Impact.* Le PAM s'appuiera sur les bons résultats obtenus pour établir plus de partenariats techniques de qualité optimale susceptibles d'apporter du savoir-faire et des compétences à l'appui du renforcement des capacités du PAM et des administrations locales. En vue d'accroître les retombées au niveau local, ce pilier permettra de donner aux bureaux régionaux les moyens d'appuyer en priorité la collaboration des bureaux de pays avec le secteur privé pour développer leur plan stratégique de pays. Des partenariats à long terme avec des entreprises à tous les niveaux permettront au PAM de réaliser des gains d'efficacité. Le PAM accroîtra sa collaboration avec des partenaires techniques mondiaux de grande envergure dans une proportion de 25 pour cent d'ici à 2025. Non seulement le nombre de partenariats techniques augmentera, mais les relations avec les partenaires seront renforcées du fait de la mise en application des nouveaux principes directeurs.
 - *Recettes.* Le PAM investira dans la mise en place d'un nouveau flux substantiel et durable de recettes souples grâce à l'adoption d'une stratégie de mobilisation de fonds sur support numérique permettant la participation de tous, partout dans le monde. D'ici à 2025, cette activité devrait porter le revenu annuel provenant de particuliers sympathisants à 170 millions de dollars, celui provenant d'entreprises à 50 millions de dollars et celui provenant de fondations à 25 millions de dollars. Les activités de mobilisation de fonds seront synchronisées avec des actions de valorisation de l'image de marque de façon à susciter de plus grands avantages pour le PAM, dans le but d'obtenir une augmentation de 12 pour cent du niveau de connaissance de la marque PAM au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie.
 - *Innovation.* Ce dernier pilier permet d'explorer de nouveaux modes de collaboration avec divers acteurs afin de trouver ensemble des solutions innovantes en vue d'accélérer les progrès du PAM sur la voie de l'élimination de la faim au profit des populations auxquelles il vient en aide. Le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation stimulera la croissance au niveau de l'impact et des recettes en s'appuyant sur les travaux menés actuellement avec différentes unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.
16. Les trois piliers sont interdépendants et synergiques, et des partenaires peuvent se trouver mobilisés au titre de plus d'un seul. Par exemple, de nombreux partenaires du secteur privé fournissent des fonds au PAM en plus de lui apporter leur savoir-faire technique; compte tenu de l'accent mis sur les partenariats d'impact comme étant le moyen le plus appréciable de mobiliser le secteur privé, ces deux modes d'appui sont répartis entre les piliers Impact et Recettes. Les particuliers peuvent aussi être mobilisés à la fois en tant que consommateurs et en tant qu'employés des entreprises partenaires du PAM.

3. Pilier 1: Impact

17. Le PAM a plus de 15 ans d'expérience de la "co-crédation" de partenariats techniques avec le secteur privé. Au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie, le PAM va renforcer cette activité afin de mieux répondre aux besoins des personnes auxquelles il vient en aide, le but étant de parvenir à:
- une approche globale appuyée par les bureaux régionaux destinée à accroître la collaboration des bureaux de pays avec le secteur privé afin de tirer parti des compétences et du savoir-faire des entreprises pour répondre aux besoins énoncés dans les plans stratégiques de pays;

- des gains d'efficacité et des économies d'au moins 60 millions de dollars au cours de la période visée par la stratégie, grâce à la collaboration avec le secteur privé en recourant à des modes de collaboration novateurs s'inscrivant dans la durée, notamment la création, l'exécution et la gestion conjointes; et
- une augmentation globale de 25 pour cent du nombre de partenariats mondiaux pluriannuels axés sur les besoins créés avec des unités techniques, qui sont au nombre de 20 en 2019²³.

3.1 Améliorer la responsabilisation et la transparence grâce à une méthode de mesure globale

18. Le PAM ne dispose pas d'une méthode normalisée pour mesurer et évaluer l'impact des partenariats techniques. En l'absence d'une telle méthode, il ne peut évaluer de manière systématique l'intégralité de l'impact des contributions non financières de ses partenaires. Le PAM va élaborer une méthode pour évaluer systématiquement l'impact des partenariats au regard des objectifs fixés pour le pilier 1. Conformément au Cadre de résultats institutionnels du PAM, les données sur les effets directs concernant les particuliers seront ventilées par sexe et par âge et tiendront compte du handicap lorsque cela sera possible.²⁴

Figure 2: Les trois dimensions-clés de l'évaluation de l'impact d'un partenariat

Le PAM mettra au point une méthode systématique pour mesurer l'impact des partenariats techniques et en rendre compte, étant donné qu'il n'existe aujourd'hui aucune approche normalisée, ni au sein du PAM, ni en dehors



3.2 Accorder la priorité aux partenariats axés sur les besoins afin d'avoir un impact au niveau des bureaux de pays

19. Le savoir-faire technique, le transfert de connaissances et le renforcement des capacités apportés par le secteur privé peuvent aider le PAM à mener ses activités de la manière la plus efficace, efficace et équitable possible et à mieux exploiter les financements des gouvernements donateurs²⁵. Des consultations menées au niveau du Siège et des bureaux

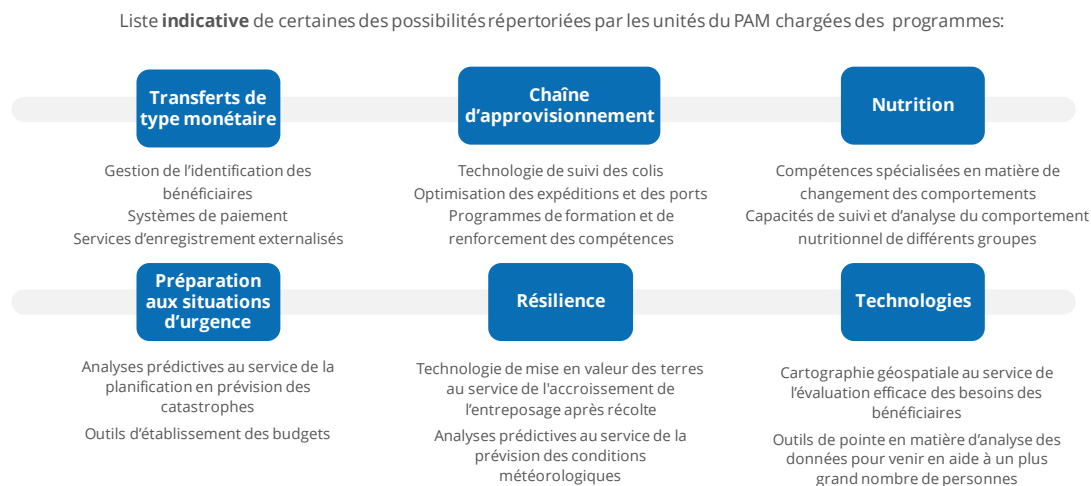
²³ Analyse réalisée par le Boston Consulting Group en avril 2019.

²⁴ PAM. 2018. *Cadre révisé de résultats institutionnels pour 2017-2021*. (WFP/EB.2/2018/5-B/Rev.1) <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-000099459/download/>.

²⁵ PAM. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Rapport No. OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

de pays ont permis de recenser des besoins en matière de programmation auxquels les partenariats techniques avec le secteur privé permettraient de répondre (voir la figure 3)²⁶.

Figure 3: Potentiel de croissance des partenariats d'impact en fonction des besoins importants du PAM



20. La stratégie vise à accroître les partenariats établis par les bureaux de pays pour obtenir un plus grand impact au niveau local, dans le cadre des priorités régionales établies pour la collaboration avec le secteur privé. Elle entend multiplier les partenariats répondant à des besoins, à l'instar de celui qui a été mis en place en Jordanie, où une maison d'édition locale a publié un livre de cuisine pour faire connaître les cas de réussite de femmes ayant bénéficié d'activités du PAM, ainsi que leurs recettes; une part du produit des ventes est investie dans des activités d'alimentation scolaire du PAM. Des stratégies et des buts concernant le secteur privé seront définis dans le cadre de plans d'action relatifs aux partenariats. Pour les bureaux de pays concernés, un indicateur adapté sera défini pour l'indicateur de performance clé 3 "réalisation globale des indicateurs de performance en matière de gestion".
21. Les partenaires techniques peuvent également contribuer à renforcer les capacités et les compétences du PAM et des gouvernements hôtes, inscrivant ainsi les avantages indirects dans la durée. Le PAM entend porter plus d'initiatives comme le Projet Leche, conduit au Honduras en partenariat avec le groupe laitier irlandais Kerry (voir la figure 4). Les employés du groupe Kerry ont transféré un savoir-faire à des agriculteurs honduriens locaux, ce qui a permis à ces derniers d'améliorer la qualité de leurs produits et de tisser des liens avec le programme d'alimentation scolaire du PAM utilisant la production locale.

²⁶ La stratégie reconnaît par ailleurs que la démarche du partenariat n'est peut-être pas toujours la meilleure solution pour répondre aux besoins de programmation du PAM. Une collaboration étroite entre la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et les unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays permettra de déterminer les cas où une approche commerciale pourrait être plus adaptée.

Figure 4: Le PAM renforce la résilience des communautés locales au Honduras grâce au Projet Leche soutenu par Kerry



22. Dans les pays où le PAM a des opérations, des partenaires du secteur privé peuvent être mobilisés pour appuyer le développement des économies rurales, tout en œuvrant sur le long terme afin de favoriser des chaînes d'approvisionnement durables et inclusives. En respectant les autres politiques du PAM, notamment la politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020) et la politique à venir relative aux achats locaux de produits alimentaires, le fait de travailler avec les marchés locaux et par leur entremise selon des modalités inclusives et équitables peut aider le PAM à améliorer l'existence des petits exploitants ruraux ainsi que la sécurité alimentaire et la nutrition. La démarche adoptée par le PAM s'agissant des achats locaux de produits alimentaires encourage l'approvisionnement auprès de producteurs et de fournisseurs locaux dans la mesure du possible.
23. À l'échelle locale en particulier, les partenariats public-privé peuvent être efficaces pour collaborer avec le secteur privé et partager les ressources, les responsabilités et les risques. Par exemple, l'Agence des États-Unis pour le développement international, la société Cargill, le Gouvernement hondurien et le PAM ont uni leurs forces dans le cadre d'un partenariat de deux ans dans le couloir de la sécheresse du Honduras afin de concrétiser une optique commune de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de chaînes d'approvisionnement inclusives en reliant 500 petits exploitants agricoles au programme national d'alimentation scolaire.

3.3 Rechercher des modes innovants de collaboration avec le secteur privé

24. Allant un peu au-delà de la simple responsabilité sociale des entreprises, certaines sociétés évoluent vers des partenariats ou approches fondés sur la "valeur partagée". Les meilleures possibilités qui s'offrent au PAM de participer à des partenariats axés sur la valeur partagée – tout en se conformant aux principes, aux directives et aux cadres existants des Nations Unies – se trouvent au niveau des bureaux de pays, dans le cadre de partenariats multisectoriels associant un large éventail d'acteurs locaux qui répondent aux besoins spécifiques des bénéficiaires ciblés dans les plans stratégiques de pays.
25. Le PAM va de plus en plus jouer un rôle de coordonnateur et de facilitateur de réseaux de partenaires aux niveaux national et local, comme il le fait dans le cadre des réseaux d'entreprises du mouvement Renforcer la nutrition, qui augmentent l'offre et la demande d'aliments nutritifs. La Division de la nutrition du PAM, en collaboration avec son partenaire de longue date Royal DSM, a contribué à mettre en place de tels réseaux au Malawi, en

Zambie et au Zimbabwe, et 16 autres bureaux de pays s'emploient activement à adopter des approches similaires.

26. Outre qu'il mobilisera des compétences en faveur de ses programmes et mettra sur pied des réseaux du secteur privé, le PAM étudiera divers modes de collaboration, notamment la création, l'exécution ou la gestion conjointes²⁷. Il mettra à profit l'expérience acquise grâce à des initiatives telles que l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés, dans le cadre de laquelle le PAM collabore avec un consortium d'entreprises pour améliorer l'accès des petits exploitants à des semences de grande qualité, à des débouchés fiables, à des moyens de financement abordables et à des solutions numériques. En mobilisant le secteur privé local sur un mode collaboratif pour promouvoir des filières résilientes, équitables et inclusives, le PAM appuie les acteurs les plus vulnérables, en général de petits producteurs qui représentent environ la moitié des 821 millions de personnes souffrant de la faim dans le monde, leur permettant ainsi de contribuer davantage au développement économique à long terme, et d'en bénéficier.

3.4 Mettre en place des modes de collaboration mutuellement bénéfiques pour obtenir un impact à long terme

27. Les entreprises sont de plus en plus désireuses de contribuer à l'amélioration globale de la société et de l'environnement tout en augmentant leurs bénéfices²⁸. Le PAM offre un bon moyen au secteur privé de contribuer à la réalisation des ODD, de fidéliser leurs employés et de faire connaître leur rôle positif pour la société aux parties prenantes²⁹.
28. Pour améliorer l'efficacité des partenariats techniques, le PAM s'attachera à créer et à maintenir des relations à long terme au lieu de partenariats ponctuels de courte durée. Conformément aux principes définis plus haut, le PAM n'acceptera les offres de services ou de compétences spontanées que de manière sélective car ces offres nécessitent souvent des ressources pour pouvoir en tirer parti et peuvent ne pas produire d'avantages durables. Le fait de veiller à ce que les relations soient mutuellement bénéfiques, tant pour le PAM que pour ses partenaires, par exemple la compagnie logistique mondiale UPS, permettra d'assurer la longévité des partenariats et d'en optimiser l'impact (voir la figure 5).

²⁷ Conformément à la circulaire de la Directrice exécutive OED2013/025 (*Guidelines for Private Sector Partnerships*), aucune forme de collaboration avec le secteur privé ne doit saper ou compromettre de quelque manière que ce soit le pouvoir des États membres du PAM ou celui du Conseil d'administration, seul organe habilité en matière de gouvernance et de prise des décisions au PAM et ayant le droit de décider des politiques.

²⁸ *Big business is beginning to accept broader social responsibilities*. The Economist. 22 avril 2019. <https://www.economist.com/briefing/2019/08/22/big-business-is-beginning-to-accept-broader-social-responsibilities>.

²⁹ Edelman Trust Barometer, Global Report 2019. Soixante-sept pour cent des personnes interrogées ont déclaré qu'elles ne travailleraient jamais pour une organisation qui ne correspondrait pas à la déclaration suivante: "Mon employeur a une ambition plus large et mon emploi a un impact significatif sur la société", ou qu'elles devraient être payées bien plus cher pour y travailler.

Figure 5: Des partenariats mutuellement bénéfiques aident le PAM à opérer le plus grand réseau de transport humanitaire du monde

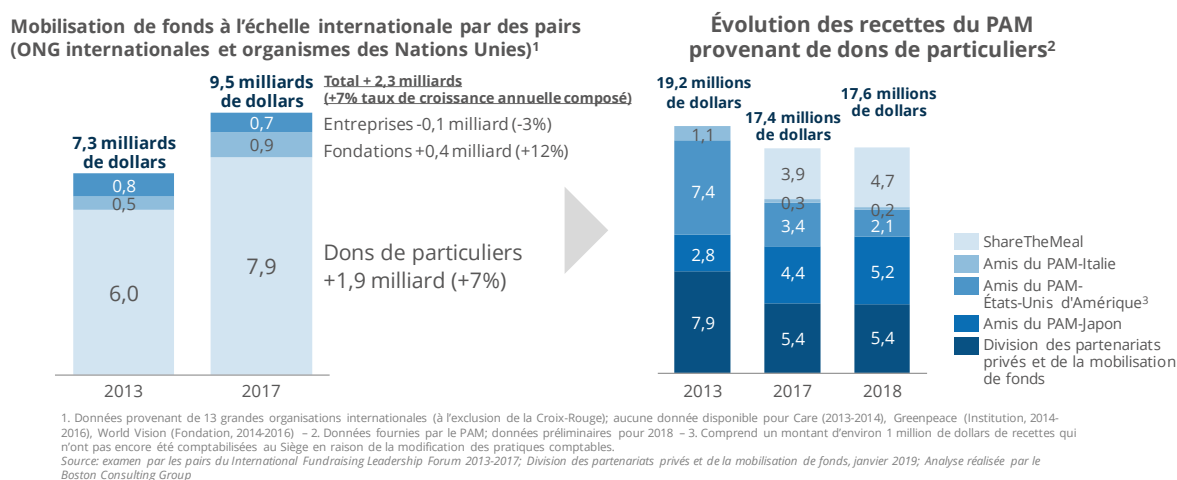


4. Pilier 2: Recettes

29. La présente stratégie propose une nouvelle manière pour le PAM d'encourager les citoyens à faire un don et de plaider en faveur de l'élimination de la faim. Le PAM atteindra plus de personnes dans le monde entier en tirant parti de l'augmentation du secteur des dons de particuliers, notamment au moyen d'outils de mobilisation sur support numérique, en vue d'accroître ses recettes et de diversifier sa base de ressources. Les entreprises et les fondations contribueront également à l'accroissement des recettes, comme le montre la figure 6. Plus précisément, le PAM entend:

- porter à 170 millions de dollars le montant annuel mobilisé auprès de particuliers sympathisants d'ici à 2025;
- porter à 50 millions de dollars les fonds mobilisés auprès d'entreprises et à 25 millions de dollars ceux recueillis auprès de fondations d'ici à 2025; et
- tirer simultanément parti des efforts déployés par la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et contribuer à une augmentation de 12 pour cent du niveau de connaissance de la marque PAM au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie.

Figure 6: Mobilisation des dons de particuliers: hausse de 2 milliards de dollars sur cinq ans chez les pairs grâce à une action ciblée et à des investissements, et baisse de 2 millions de dollars au PAM pendant la même période



4.1 Transparence de la mesure de la performance

30. Pour parvenir à l'accroissement des recettes prévu auprès de ces diverses sources – entreprises, fondations et particuliers – il est capital d'optimiser le rendement de l'investissement. Les activités relatives aux dons de particuliers seront méticuleusement suivies au regard d'indicateurs de performance clés, et des rapports périodiques seront établis pour assurer la transparence et le respect du principe de responsabilité, en particulier en amont des points de décision relatifs à l'approbation ultérieure et au déblocage des investissements. Globalement, l'investissement dans l'activité rémunérée de mobilisation de fonds aura un taux global de rendement du montant investi dans la publicité de 5,3/1 en moyenne sur cinq ans. Des détails supplémentaires à ce sujet sont fournis à l'annexe II.
31. Les indicateurs de performance clés portent sur les paramètres suivants:
- montant annuel total des recettes et des dépenses et ratio produits/charges;
 - coût de recrutement de nouveaux sympathisants;
 - régularité des donateurs (nombre de ceux qui font un don les années suivantes);
 - coût de fidélisation des sympathisants au fil du temps;
 - valeur annuelle moyenne des dons de sympathisants; et
 - montant prévu des recettes durables à l'appui des programmes et des bénéficiaires du PAM.

4.2 Un solide modèle de collaboration pour les dons de particuliers

32. Les dons de particuliers sont une source de financement importante et croissante qui se caractérisent souvent par leur souplesse et peuvent donc être utilisés par le PAM pour satisfaire les besoins les plus importants. En accordant la priorité à la collecte de fonds auprès de particuliers sympathisants, le PAM répond aux recommandations issues des évaluations des précédentes stratégies relatives à la mobilisation d'entités non gouvernementales, notamment une recommandation selon laquelle le PAM devait "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"³⁰.

33. Traditionnellement, la mobilisation de fonds auprès de particuliers était surtout effectuée hors ligne par publipostage direct ou, dans le cadre d'opérations de mobilisation de fonds menées dans les pays. Aujourd'hui, le marché de la collecte de fonds auprès des particuliers est très différent, la grande majorité des donateurs potentiels étant présents sur les réseaux sociaux et à l'aise avec les transactions en ligne. L'approche du PAM en matière de dons de particuliers, forte du succès de l'application ShareTheMeal, est conçue de façon à fournir une expérience optimale aux donateurs, afin de créer un programme durable et autofinancé et, en fin de compte, à faire nettement progresser les recettes.
34. Dans le cadre de cette approche axée sur l'outil numérique, le PAM entend réussir à mettre en œuvre de nouvelles actions d'appel de fonds comme sa campagne de publicité 2018-2019 sur Facebook qui lui a permis de lever des fonds pour la situation d'urgence au Yémen (voir la figure 7). Cette approche numérique globale sera complétée par des activités de collecte de fonds ciblées hors ligne (par exemple, des appels personnalisés et des messages télévisés) là où les tests indiquent qu'elles donneront de bons résultats.

Figure 7: Investissements qui donnent déjà des résultats prometteurs grâce à des campagnes publicitaires payantes pour WFP.org et ShareTheMeal



1. Données de la campagne menée sur Facebook par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds en faveur du Yémen, axée sur les dons de particuliers (au 23 juin 2019), d'après le montant dépensé en publicité payante pour le PAM. 2. Résultats des publicités numériques payantes pour 2019 au 23 juin; les retours sur investissement prévus sur 1 an sont projetés en se fondant sur les résultats de ShareTheMeal à ce jour concernant les schémas de donations répétées. Les résultats numériques de ShareTheMeal associent le Google Universal App Exchange, les publicités payantes sur Facebook et les publicités sur Apple Search. Source: Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et résultats de marketing pour ShareTheMeal.

35. Conformément aux principes directeurs de la présente stratégie, les activités du PAM en matière de dons de particuliers et de valorisation de l'image de marque viseront à la fois à mobiliser des sympathisants mensuels susceptibles de donner sur le long terme à l'appui de l'action du PAM et à leur expliquer clairement la manière dont sont utilisés leurs dons.
36. En envisageant des modes innovants de mobilisation de dons auprès des particuliers, le PAM tirera parti des activités menées auprès de particuliers dans des pays et des diasporas majoritairement musulmans en étudiant le financement social islamique, tels que la zakat, la sadaqat, la zakat al-fitr, le waqf et le sukuk.

4.3 Accroissement supplémentaire des recettes provenant d'entreprises et de fondations

37. D'ici à 2025, le PAM prévoit de recueillir 50 millions de dollars par an par le biais de partenariats de collecte de fonds auprès du secteur privé. Pour ce faire, il va rechercher et mobiliser de grands donateurs mondiaux en tirant parti des manifestations en réseau, des relations de ses hauts dirigeants et des tendances du marché. Des activités sélectives et

³⁰ 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). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000027362/download>.

ciblées de prospection permettront de repérer les possibilités de mobilisation de fonds auprès de grandes sociétés axées sur les consommateurs, d'entreprises opérant à proximité des bénéficiaires du PAM et de fondations d'entreprise. Un soutien accru sera également fourni aux bureaux de pays qui s'efforcent de nouer des partenariats avec des partenaires du secteur privé local afin de financer leur plan stratégique de pays.

38. De la même manière, la présente stratégie vise à doubler le revenu annuel provenant des fondations afin qu'il atteigne 25 millions de dollars d'ici à 2025. Les fondations privées jouent un rôle essentiel pour stimuler l'innovation et aider le PAM à mettre au point des solutions durables pour passer de l'action humanitaire au développement et s'attaquer aux causes profondes de la faim et de la malnutrition. Le PAM travaille en partenariat avec des fondations depuis des années, mais a suivi jusqu'à présent une approche au cas par cas. La stratégie prévoit une approche ciblée de collaboration avec un nombre restreint de grandes fondations d'Amérique du Nord et d'Europe, afin d'optimiser le rendement de l'investissement et d'aider les unités techniques et les bureaux de pays à rechercher des possibilités en la matière.

5. Pilier 3: Innovation

39. Des partenariats et une collaboration qui privilégient l'innovation en faisant appel aux nouvelles technologies ou à de nouvelles modalités d'action sont indispensables pour aider le PAM à accélérer les progrès vers l'objectif Faim zéro. Les entreprises sont à la pointe de l'innovation partout dans le monde. Durant les cinq années visées par la présente stratégie, le paysage du secteur privé va considérablement évoluer. Depuis 2014, de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, les drones et la génomique ont vu le jour, offrant des possibilités considérables pour s'attaquer à quelques-uns des problèmes les plus pressants du monde³¹. L'évolution technologique a également influencé le grand public qui est désormais prêt à faire des achats et des dons en ligne, le commerce électronique mondial à lui seul ayant progressé de 13 pour cent en 2017³².
40. En se fixant pour mission d'étudier comment mobiliser les innovations du secteur privé à mesure de leur évolution au cours des années à venir, le PAM sera en mesure de recourir à des technologies et à des méthodes de pointe pour mieux venir en aide à ses bénéficiaires partout dans le monde. Durant la période couverte par cette stratégie, le PAM cherchera activement des moyens d'utiliser des innovations fondées sur des principes et la collaboration multipartite de manière à renforcer les deux premiers piliers de la stratégie, à inverser le recul observé sur la voie de la réalisation de l'objectif Faim zéro et à progresser dans la mise en œuvre du Programme 2030. On verra ci-après des exemples de ce que le PAM fera à ce titre:
- Développer les partenariats avec le secteur des technologies. Il s'agit d'un secteur qui est à la pointe de l'innovation, sept des dix sociétés les plus innovantes étant des entreprises technologiques selon une étude de 2019 du Boston Consulting Group³³. Le PAM va tirer parti de partenariats déjà en place avec des entreprises telles qu'Ericsson, Alibaba et Facebook.

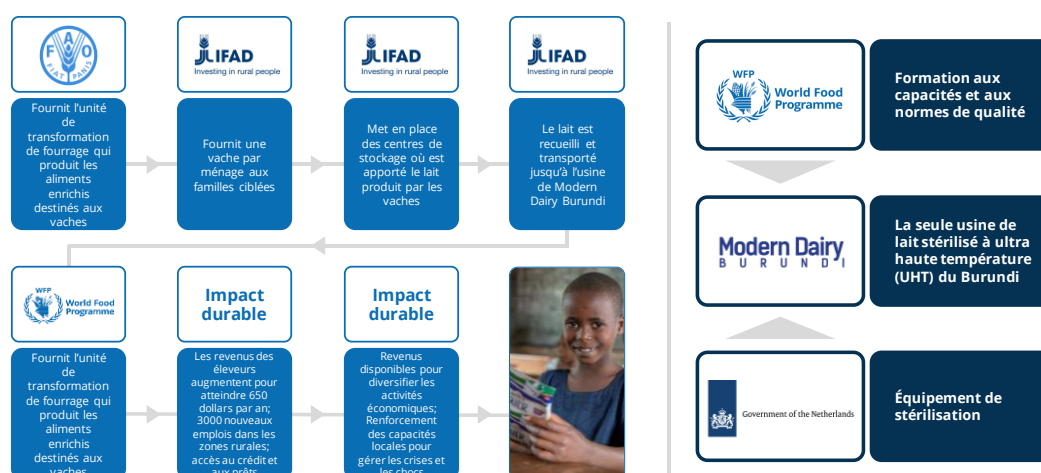
³¹ Accenture. 2018. *Technology for Good: Scaling up Social Transformation in the Fourth Industrial Revolution*. https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-75/accenture-tech-4-good-pov.pdf.

³² Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. 2019. "Global e-Commerce sales urged to \$29 trillion" Communiqué de presse du 29 mars 2019. <https://unctad.org/en/pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=505>.

³³ Boston Consulting Group. 2019. *The Most Innovative Companies 2019*. <https://www.bcg.com/publications/collections/most-innovative-companies-2019-artificial-intelligence-platforms-ecosystems.aspx>.

- Faire appel à l'Accélérateur d'innovations du PAM. Mettant à profit sa collaboration multiforme avec le secteur privé, le PAM peut mettre au point des innovations à partir du niveau local pour répondre aux besoins des bureaux de pays, comme il l'a fait avec le projet Nutrifami³⁴.
- Trouver de nouveaux moyens de collaboration avec les sympathisants potentiels. Par exemple, ShareTheMeal, une application issue de l'Accélérateur d'innovations du PAM, a permis au PAM d'interagir et de communiquer avec de nouveaux publics de manière à faire mieux connaître sa marque et à améliorer les résultats des collectes de fonds.
- Collaborer avec les autres organismes ayant leur siège à Rome pour accroître l'impact et les recettes. Le PAM pourrait envisager de lancer des activités génératrices de revenus en recourant à des dispositifs de financement innovants tels que le Fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole du Fonds international de développement agricole. La collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome permet au PAM de relier ses activités essentielles à celles de grands partenaires mondiaux et d'acteurs locaux, comme il l'a fait au Burundi (voir la figure 8).

Figure 8: Le succès de la collaboration entre les organismes sis à Rome dans la chaîne de valeur du lait favorise l'autonomisation des petits exploitants locaux du Burundi



41. Les unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays seront à l'origine de la demande et définiront les problèmes à régler en recherchant de nouvelles solutions novatrices répondant aux besoins, en particulier avec des entreprises. Le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation organisera des groupes de travail interorganisations inclusifs et diversifiés afin de traiter ces problèmes et d'exploiter l'incidence des partenariats sur les gouvernements, le secteur privé et les institutions internationales.

³⁴ Nutrifami, une application de téléapprentissage sur téléphone mobile, a été mise au point pour pallier le manque d'éducation nutritionnelle et assurer le suivi des achats de produits alimentaires dans les communautés exposées à l'insécurité alimentaire de Colombie. Lancée à titre expérimental en 2016, Nutrifami a depuis été mise en service à plus grande échelle afin d'en augmenter le nombre d'utilisateurs au-delà des seuls bénéficiaires du PAM, dans le pays et ailleurs. Le succès de cette application auprès des bénéficiaires est à l'origine d'échanges de connaissances entre bureaux régionaux, et notamment de l'adaptation récente de l'application à la langue et à la culture locales au Sénégal.

6. Valoriser l'image du PAM pour stimuler le succès des partenariats et de la mobilisation de fonds

42. Pour atteindre les objectifs énoncés dans la présente stratégie, il convient d'élaborer une image solide et cohérente du PAM. Les recherches montrent qu'il existe un lien étroit entre la force de l'image d'une organisation à but non lucratif et ses recettes provenant de contributions volontaires, qui forment une relation cyclique interdépendante – la notoriété stimule la mobilisation de fonds qui, à son tour, renforce la notoriété³⁵.
43. L'importance que revêt une image forte vaut pour la mobilisation tant des partenaires du secteur privé que des particuliers sympathisants. Ces différents publics peuvent ne pas avoir les mêmes motivations, incitations ou besoins que les marques auxquelles ils apportent leur appui, mais le succès d'une organisation peut progresser auprès de tous les publics si son image est perçue comme fortement liée à des caractéristiques que les parties prenantes apprécient. Les principales caractéristiques sur lesquelles le PAM mettra l'accent dans le cadre de la stratégie de valorisation de son image, sont "réussite", "efficacité", "courage" et "compétence". Il est également important que les partenaires et les sympathisants potentiels considèrent l'élimination de la faim dans le monde comme un problème qui n'est pas insoluble et donc qu'il vaut la peine d'y investir du temps, des efforts et des ressources. Ainsi, pour traiter la question de la solvabilité, il est fondamental d'apporter des preuves à long terme que le PAM sauve et change des vies grâce à ses programmes.
44. Les travaux de recherche indiquent que le fait de faire mieux connaître le PAM est un pas important sur la voie de la mobilisation et de l'appui potentiel³⁶. Un objectif consistant à rendre plus familière l'image de marque du PAM à proportion de 12 pour cent au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie a été fixé³⁷. On trouvera plus de détails à ce sujet à l'annexe III.

7. Investir dans l'impact et les recettes afin de répondre aux besoins des bénéficiaires

45. La présente stratégie vise à accroître l'impact du PAM ainsi que la diversification des recettes et précise l'investissement, la restructuration et les capacités nouvelles requis à cette fin. Un montant initial de 1,1 million de dollars est nécessaire en 2020 pour veiller à ce que les capacités essentielles soient bien en place pour mener les activités du pilier 1, y compris les nouvelles ressources spécialisées dans un plus grand nombre de bureaux régionaux et de fonctions d'appui comme l'établissement des rapports, la passation des contrats et l'analyse de l'impact. Ces ressources sont essentielles pour améliorer les compétences et les capacités des équipes les plus proches du niveau local en vue d'assurer le succès de partenariats durables dans les pays à l'appui des plans stratégiques de pays³⁸. On trouvera une ventilation des coûts de cet investissement à l'annexe I.

³⁵ nfpSynergy. 2015. *Ringin a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities*. <https://nfp synergy.net/free-report/ringing-bell-analysing-available-evidence-sources-and-benefits-awareness-charities>.

³⁶ Ipsos, *WFP Brand Research: Global Report*. Septembre 2018. Onze donateurs clés ont été ciblés: l'Allemagne, l'Australie, le Canada, les Émirats arabes unis, les États-Unis d'Amérique, la France, l'Italie, le Japon, les Pays-Bas, la République de Corée et le Royaume-Uni. (non disponible en ligne).

³⁷ Par exemple, en République de Corée, nos données montrent qu'il y a une augmentation nette de 51 pour cent des opinions favorables et une augmentation de 37 pour cent de la probabilité de donner quand on associe "ONU" à notre marque, en particulier chez les personnes qui se définissent comme libérales (à 51 pour cent/38 pour cent) et chez les personnes qui ont un niveau d'instruction élevé (à 63 pour cent/48 pour cent). Au Royaume-Uni, les personnes de 18 à 35 ans étaient les plus susceptibles d'être influencées de façon positive par l'identification avec l'ONU, avec un changement de 47 pour cent au niveau de la probabilité de faire des dons.

³⁸ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

46. La croissance des dons de particuliers au titre du pilier 2 nécessitera une mise de fonds de 13,1 millions de dollars en 2020 et de 22,2 millions de dollars en 2021 pour financer les activités de collecte de fonds et l'infrastructure. Un décaissement supplémentaire sera demandé en 2022. Les investissements en 2021 et 2022 ne seront décaissés que si certains indicateurs de performance clés sont atteints en 2020 et en 2021. Le montant total de l'investissement devrait générer des recettes globales de 683,9 millions de dollars entre 2020 et 2025, ainsi que d'importantes recettes à l'avenir auprès de nouveaux sympathisants. Le détail des hypothèses qui sous-tendent le modèle d'investissement des dons de particuliers figure à l'annexe II.
47. Des propositions d'investissement concernant le pilier 3 (Innovation) seront présentées, si nécessaire, au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie.

7.1 Changements supplémentaires nécessaires pour réaliser les activités relevant du pilier 1

48. Les investissements seront complétés par une restructuration des ressources existantes et la mise en place d'une équipe spéciale dotée des compétences et des connaissances nécessaires pour les partenariats techniques, lesquelles sont distinctes de celles requises pour la mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Les effectifs seront multipliés par deux dans les bureaux régionaux pendant la période de mise en œuvre de la stratégie, et les capacités seront améliorées afin de renforcer l'appui apporté aux bureaux de pays. L'angle d'approche évoluera de la diffusion d'outils à la fourniture d'un appui adapté aux bureaux de pays ayant un fort potentiel de mobilisation du secteur privé local.
49. Un centre d'excellence spécialisé chargé de faire la synthèse des connaissances et des meilleures pratiques sera mis en place au sein d'un bureau régional. Une équipe de services mondiaux axée sur les principales fonctions d'appui comme la passation des contrats et l'établissement des rapports relatifs à l'impact sera également mise en place, le but étant d'améliorer la gestion à long terme des partenariats. Cette équipe apportera un appui et des consignes en matière de passation de contrats, d'analyses d'impact et de visibilité des partenaires aux bureaux de pays, aux bureaux régionaux et au Siège.

7.2 Changements supplémentaires nécessaires pour réaliser les activités relevant du pilier 2

50. Une équipe intégrée chargée de la collecte de fonds auprès de particuliers est nécessaire pour mettre en œuvre l'approche ambitieuse proposée. À cette fin, il convient de rassembler l'équipe chargée de ShareTheMeal et celle qui s'occupe des dons de particuliers déjà en place afin de créer une nouvelle équipe globale chargée de la mobilisation des particuliers sympathisants et de saisir les occasions de partager les coûts et d'améliorer l'efficacité. La capacité de cette équipe sera augmentée à l'aide d'un ensemble de ressources souples et virtuelles, y compris l'externalisation des services d'appui et des organismes de collecte de fonds.
51. Une collaboration étroite avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing est indispensable pour concevoir et mettre en place, grâce à un contenu attrayant et efficace et à des témoignages personnels faisant le lien avec les donateurs, un parcours harmonieux à l'intention des sympathisants. Un processus d'approbation structuré sera mis au point pour gérer les campagnes de collecte de fonds, l'utilisation des actifs, la gestion de la réputation du PAM, et un cadre général pour la communication de messages.
52. Une équipe spécialisée dans la recherche des possibilités de collecte de fonds auprès du secteur privé sera également mise en place, avec des sous-équipes chargées de l'établissement de nouveaux partenariats et la gestion des partenaires existants. Une autre équipe restreinte spécialisée sera affectée à l'augmentation des recettes provenant de

fondations et travaillera en étroite collaboration avec les services techniques et les bureaux de pays.

8. Gestion des risques à l'appui de la transparence et de la responsabilité

8.1 Devoir de vigilance

53. Le solide dispositif lié à l'obligation de vigilance du PAM sert à gérer les éventuels risques d'atteinte à la réputation qui pourraient résulter de la collaboration du PAM avec ses partenaires et ses sympathisants. Ce dispositif permet de s'assurer que le PAM collabore avec les acteurs du secteur privé en se conformant aux directives publiées par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur la coopération entre les Nations Unies et les entreprises, dont la dernière mise à jour date de 2015³⁹.
54. Le dispositif est géré par le Bureau des services juridiques du PAM, qui présente des rapports en la matière au Comité des donateurs et des partenariats privés présidé par le Directeur exécutif adjoint du PAM. Ce comité supervise ce dispositif, notamment l'approbation et les directives relatives à la collaboration avec les donateurs et les partenaires présentant un risque relativement élevé. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds assure le secrétariat du comité.
55. Actuellement, le PAM doit procéder aux vérifications requises par l'obligation de vigilance pour les donateurs et les partenaires potentiels qui comptent faire des dons d'un montant égal ou supérieur à 50 000 dollars ou utiliser son nom et son logo. Le PAM propose de porter ce seuil financier à 100 000 dollars de manière à appliquer un processus harmonisé à plus de possibilités de valeur financière moindre dont se chargent les bureaux de pays, conformément à l'orientation de la présente stratégie et à la réforme du système des Nations Unies pour le développement. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, au Siège, continuera de dispenser des conseils techniques sur la gestion des négociations et des risques pour toutes les options, quelle qu'en soit la valeur financière.
56. En outre, le PAM va élaborer de nouvelles méthodes de travail, sous la conduite et la supervision du Comité des donateurs et des partenariats privés, afin d'assurer une bonne gestion des risques et de permettre aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays de collaborer plus rapidement et plus efficacement avec le secteur privé au niveau local. Cette approche sera conforme aux recommandations du groupe des résultats stratégiques des partenariats du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, en vertu desquelles une équipe chargée du secteur privé a travaillé à l'harmonisation de la procédure liée à l'obligation de vigilance.
57. Compte tenu de l'augmentation du volume des partenariats techniques et des fonds collectés auprès des entreprises envisagée dans la présente stratégie, des ressources supplémentaires seront fournies au Bureau des services juridiques afin de renforcer la vigilance requise et l'appui contractuel.
58. On trouvera à l'annexe IV des détails supplémentaires à ce sujet.

8.2 Gestion des autres risques

59. La gestion et l'atténuation des risques sont indispensables à la bonne mise en œuvre de la présente stratégie. Les principaux risques et mesures d'atténuation correspondantes sont présentés dans le tableau 1.

³⁹ Organisation des Nations Unies. 2015. *Guidelines on a Principle-based Approach to the Cooperation between the United Nations and the Business Sector*. 2015. <https://business.un.org/en/documents/5292>.

TABLEAU 1: RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION PRÉVUES

Risque	Mesures d'atténuation
<p>1. Risque d'atteinte à la réputation du PAM</p> <p><i>Quand le PAM collabore avec des entreprises, des fondations ou des particuliers, il est essentiel qu'il gère le risque d'atteinte à sa réputation.</i></p>	<p>Le PAM continuera de veiller à ce que les entreprises, les fondations et les particuliers qui font des dons d'un montant égal ou supérieur à 100 000 dollars ou qui souhaitent utiliser son nom et son logo respectent toutes les procédures liées à l'obligation de vigilance applicables avant de signer un accord ou d'annoncer un partenariat. En application de la procédure en vigueur relative à ce devoir de vigilance, toutes les propositions de partenariat ou de collaboration avec des entités considérées comme présentant un risque élevé ou des acteurs de secteurs à haut risque feront l'objet de contrôles supplémentaires et seront passées en revue par le Comité des donateurs et des partenariats privés. Pour les partenariats avec des entreprises du secteur de la technologie, le PAM accordera une attention particulière aux risques associés à l'utilisation des données et assurera la confidentialité des données sur les bénéficiaires. Dans le cadre de sa procédure liée au devoir de vigilance, le PAM évaluera également les risques environnementaux, les risques sociaux et les risques liés à la gouvernance.</p> <p>Conformément à ce devoir de vigilance, des accords contraignants conformes aux directives du PAM applicables aux partenariats avec le secteur privé (Circulaire de la Directrice exécutive OED2013/025) seront conclus avec des donateurs et des partenaires en vue d'atténuer les risques de nature juridique ou d'atteinte à la réputation du PAM. Ces accords stipulent les modalités précises de collaboration, les consignes relatives à la visibilité et les clauses de retrait. Une gestion avisée de la réputation du PAM est indispensable pour instaurer un environnement propice aux partenariats et pour maîtriser les effets négatifs que pourraient avoir des facteurs externes qui ne relèvent pas du PAM.</p> <p>Une équipe expérimentée de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing est chargée d'assurer la gestion de la réputation du PAM et travaille en étroite collaboration avec la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds dans tous les cas où un partenariat futur comporte un risque à cet égard. Ces ressources, ainsi que celles de l'équipe du Bureau des services juridiques chargée des vérifications liées au devoir de vigilance, seront renforcées en application de la présente stratégie et doivent être maintenues à un niveau correspondant au nombre et à l'ampleur des activités de partenariat qui présentent un risque pour la réputation du PAM.</p>
<p>2. Conflit d'intérêts</p> <p><i>La confusion possible entre relations commerciales et partenariats présente un risque pour le PAM.</i></p>	<p>En application des directives du PAM relatives aux partenariats avec le secteur privé, une distinction nette doit être établie entre les procédures de passation de marchés et la coopération avec des entreprises. L'annexe III de la Circulaire de la Directrice exécutive OED2013/025, qui précise les procédures d'achat du PAM en rapport avec les partenariats avec le secteur privé, indique que le PAM doit maintenir la séparation entre sa collaboration avec le secteur privé et les procédures d'achat afin de veiller à ce que les relations commerciales avec les partenaires du secteur privé restent distinctes et soient gérées de façon indépendante.</p> <p>Le PAM reconnaît que des entreprises partenaires peuvent également être des fournisseurs, sous réserve que les deux aspects de cette collaboration soient gérés séparément et conformément aux directives de 2015 relatives à la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé afin de s'assurer que les fournisseurs n'en tirent aucun avantage indu.</p>

TABLEAU 1: RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION PRÉVUES

Risque	Mesures d'atténuation
<p>3. Manque de moyens internes pour assurer une gestion active des partenariats</p> <p><i>Tous les partenariats, qu'ils concernent un apport de fonds ou de compétences techniques, ont besoin de moyens internes pour être efficaces et doivent être constamment supervisés pour pouvoir produire l'impact escompté. En l'absence de moyens de gestion active des partenariats, il se pourrait que des ressources soient gaspillées et que la réputation du PAM soit mise à mal.</i></p>	<p>Pour atténuer ce risque, il faudra évaluer l'intérêt potentiel d'un partenariat et tous les coûts associés avant de signer un accord de partenariat afin de garantir le respect du principe de recouvrement intégral des coûts du PAM. Tout don sous forme de transfert de compétences ou de services doit répondre à un besoin du PAM, et l'unité technique ou le bureau de pays compétents doivent déjà disposer des ressources nécessaires à une gestion active du partenariat. En l'absence de telles ressources, le partenariat devra prévoir une contribution pour en assurer le financement.</p> <p>Un autre moyen d'atténuer ce risque est de veiller à ce qu'une équipe compétente et complète soit en place. Le Plan de gestion dans lequel est évoquée la présente stratégie prévoit les effectifs nécessaires et des détails supplémentaires sont fournis à la section 7 ci-dessus intitulée "Investir dans l'impact et les recettes afin de répondre aux besoins des bénéficiaires". Cette mobilisation de ressources ne se limite pas à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds mais concerne aussi la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, le Bureau des services juridiques et d'autres fonctions essentielles.</p> <p>Pour de plus amples détails, voir le risque 5 ci-après.</p>
<p>4. Manque d'engagement à l'échelle de toute l'organisation</p> <p><i>Une collaboration renforcée entre la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, les unités techniques, les bureaux régionaux, les bureaux de pays, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et le Bureau des services juridiques est indispensable au succès de la mise en œuvre de la stratégie. L'absence possible d'une telle collaboration présente un risque.</i></p>	<p>Le processus d'élaboration de la présente stratégie a été inclusif et assorti de consultations, sous la direction d'un groupe consultatif composé de hauts responsables du PAM afin d'obtenir l'adhésion et l'engagement de tout le PAM. Une collaboration étroite avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing est en cours et il est prévu de mobiliser des ressources supplémentaires pour permettre à l'équipe du Bureau des services juridiques du PAM de faire face à l'augmentation prévue de la demande de conseils sur les contrats et le devoir de vigilance.</p> <p>Lors de la mise en œuvre, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds va atténuer ce risque en continuant de travailler de manière inclusive et en collaboration étroite avec les unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour faire comprendre en interne que les entreprises, les fondations et les particuliers concernés peuvent apporter un plus, notamment en répondant à des besoins auxquels d'autres sources ne peuvent pas répondre.</p> <p>Le centre d'excellence prévu au sein d'un bureau régional dans le cadre de la présente stratégie veillera à ce que la collaboration soit renforcée entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, où les besoins de partenariat voient le jour et leur impact se ressent le plus.</p>
<p>5. Manque d'équipes compétentes dûment qualifiées pour mettre en œuvre la stratégie</p> <p><i>Les compétences et le savoir-faire requis doivent être mis en place avec régularité au fil du temps afin d'atteindre les objectifs fixés en matière de partenariat et de mobilisation de fonds.</i></p>	<p>Pour mettre en œuvre avec succès des partenariats avec le secteur privé, il faut disposer de compétences spécialisées et bénéficier de fonctions essentielles d'appui.</p> <p>Pour appuyer les activités se rapportant au pilier 1 (Impact), la stratégie prévoit de doubler le nombre de postes dans les bureaux régionaux et de reclasser d'autres postes se rapportant à des fonctions et des sites essentiels afin que le personnel dispose des compétences et des ressources requises, en particulier en fournissant des spécialistes pour appuyer les bureaux de pays qui cherchent des possibilités de collaboration avec le secteur privé. On trouvera plus de détails à ce sujet à l'annexe I.</p> <p>En 2018, un petit investissement initial a permis de renforcer l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, notamment en nommant des cadres hautement qualifiés. L'équipe va encore être étayée pour atteindre les objectifs définis dans la présente stratégie. Le modèle d'investissement et les ressources requises pour le</p>

TABLEAU 1: RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION PRÉVUES

Risque	Mesures d'atténuation
	<p>volet de cette stratégie concernant les dons de particuliers sont précisés à l'annexe II.</p> <p>Le PAM investira également dans la formation de membres du personnel chargés des fonctions d'appui essentielles en créant une nouvelle équipe chargée des services mondiaux et de l'appui aux bureaux de pays au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds. Cette équipe sera chargée de tâches essentielles, notamment l'information sur l'impact, la communication et le recrutement pour faire face aux besoins d'appui au niveau mondial et à ceux des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</p>
<p>6. Le PAM n'atteint pas les cibles fixées pour les indicateurs de performance clés dans le modèle d'investissement en ce qui concerne les dons de particuliers</p> <p><i>Si les cibles des indicateurs de performance clés ne sont pas atteintes, le décaissement suivant de l'investissement ne sera pas débloqué.</i></p>	<p>La croissance des dons de particuliers dépend, entre autres facteurs, de la possibilité d'attirer et de fidéliser un certain nombre de donateurs. Il est proposé que l'apport initial nécessaire provienne d'un investissement au titre d'une initiative interne d'importance primordiale en vue de financer les coûts non récurrents et le matériel technique nécessaire au départ. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds communiquera des rapports trimestriels aux hauts responsables et au Conseil d'administration sur les progrès réalisés au regard des indicateurs de performance clés relatifs à l'activité de dons de particuliers (pour plus de détails, voir l'annexe II).</p> <p>Il est proposé de décaisser ces fonds d'investissement de manière progressive au cours des trois premières années de mise en œuvre de la stratégie. En 2020, un montant de 13,1 millions de dollars permettrait d'assurer la croissance du recrutement de sympathisants. Un montant de 22,2 millions de dollars décaissé en 2021 permettrait de développer cette activité plus avant et de fidéliser les sympathisants.</p> <p>À la suite d'un examen détaillé des résultats obtenus au cours de ces deux premières années d'activité, et sous réserve que les cibles des indicateurs de performance clés aient été atteintes dans une proportion de 80 pour cent au moins, le décaissement final d'un montant de 17,3 millions de dollars serait débloqué pour financer les activités prévues en 2022.</p> <p>Le modèle d'investissement et les indicateurs de performance clés définis pour en rendre compte devraient permettre de suivre la progression des dons de particuliers au PAM. À chaque point de décision, si toutes les cibles fixées n'ont pas été atteintes dans une proportion de 80 pour cent, le PAM réévaluera l'orientation de la stratégie concernant les dons de particuliers et prendra des mesures correctives. Comme cet investissement est expressément réservé à l'activité de dons de particuliers, toute réévaluation éventuelle n'aurait pas d'incidence sur les activités de dons autres que de particuliers prévus dans cette stratégie.</p> <p>Sur la base des recherches futures sur l'image du PAM et en collaboration étroite entre la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, le PAM adaptera constamment sa communication, en insistant sur les attributs qu'il convient de mettre en avant en fonction des besoins pour capter les auditoires de marchés et de segments de population ciblés.</p> <p>La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds travaillera en collaboration étroite avec le Département de la gestion des ressources pour trouver le meilleur moyen d'intégrer cette activité dans le Cadre de résultats institutionnels du PAM et dans ses autres outils de gestion interne.</p>

TABLEAU 1: RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION PRÉVUES

Risque	Mesures d'atténuation
7. Les activités menées en matière de partenariat ou de mobilisation de fonds auprès du secteur privé ont des répercussions sur les contributions allouées au PAM par les gouvernements	Il est possible que certaines activités en matière de partenariat ou de mobilisation de fonds auprès du secteur privé aient des répercussions sur les contributions allouées au PAM par des partenaires gouvernementaux. Le PAM étant un organisme intégralement financé par des contributions volontaires, émanant principalement de gouvernements, ce risque aurait pour lui de graves conséquences. Il prévoira donc des processus destinés à veiller à ce que les activités en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé fassent l'objet de consultations et d'un consensus avec les interlocuteurs gouvernementaux dans les pays où ce risque est jugé important.

ANNEXE I

Stratégie en matière de partenariat et de collaboration: investissements nécessaires

1. La présente annexe donne des renseignements supplémentaires sur les plans d'investissement du PAM à l'appui des activités de partenariat et de mobilisation de fonds concernant le secteur privé et les fondations, ainsi que de l'accroissement des recettes provenant de dons de particuliers.

A. Récapitulatif des coûts liés à la stratégie en matière de partenariat et de collaboration

2. Les investissements supplémentaires nécessaires pour lancer la stratégie en 2020 en ce qui concerne le secteur privé, les fondations et les particuliers, se montent au total à 18,1 millions de dollars, y compris le montant nécessaire pour fournir des services mondiaux essentiels et un appui aux bureaux de pays. D'ici à 2025, ce surcroît de coût passera à 30,4 millions de dollars. Chaque année, environ 80 pour cent des coûts auront trait aux investissements autres que ceux liés au personnel nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie de développement des dons de particuliers, c'est-à-dire des coûts associés à la recherche de nouveaux sympathisants, à leur fidélisation et au relèvement du montant des dons de ceux qui donnent déjà. Ces investissements engloberont des activités rémunérées de marketing et de mobilisation de fonds, notamment des publicités sur des plateformes telles que Google et Facebook. Les données qui ont servi à établir ces hypothèses relatives aux coûts sont tirées des résultats effectifs du PAM et ont été validées en les comparant à celles d'autres entités des Nations Unies et d'autres organisations, ainsi qu'à des contributions fondées sur la grande expérience de la mobilisation de fonds au niveau international auprès d'entités non gouvernementales qu'ont des organisations telles que Save the Children International et Oxfam.

Figure 1: Récapitulatif des coûts liés à la stratégie

		Récapitulatif des coûts (en millions de dollars)						
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Montant brut (coûts existants + nouveaux coûts)	Total	8,2	24,5	37,8	43,8	50,7	43,0	37,0
	Dépenses de personnel	7,1	9,1	10,3	10,8	11,6	12,1	12,6
	Autres dépenses	1,1	15,4	27,5	33,0	39,1	30,9	24,4
Coûts existants	Total	8,2	6,3	6,4	6,4	6,5	6,6	6,6
	Dépenses de personnel	7,1	6,0	6,1	6,1	6,2	6,2	6,3
	Autres dépenses	1,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Nouveaux coûts	Total	-	18,1	31,4	37,4	44,2	36,4	30,4
	Dépenses de personnel	-	3,0	4,3	4,7	5,4	5,9	6,3
	Autres dépenses	-	15,1	27,2	32,7	38,8	30,5	24,1

Note: pour 2019, les dépenses du plan de transition ne sont pas indiquées; les dépenses de personnel incluent les postes et les consultants

Figure 2: Ventilation des coûts pour la stratégie**Ventilation détaillée des coûts
(en millions de dollars)**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total général = Dépenses de personnel + Autres dépenses	8,2	24,5	37,8	43,8	50,7	43,0	37,0
Dépenses de personnel	7,1	9,1	10,3	10,8	11,6	12,1	12,6
Total dépenses de personnel existantes et nouvelles							
• Dons de particuliers	2,8	3,7	4,6	4,7	5,0	5,2	5,5
• Secteur privé	3,3	3,9	4,1	4,4	4,8	5,1	5,3
• Fondations	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
• Services mondiaux et appui aux bureaux de pays	0,8	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5
Autres dépenses	1,1	15,4	27,5	33,0	39,1	30,9	24,4
Dons de particuliers							
• Dons de particuliers	1,1	15,4	27,5	33,0	39,1	30,9	24,4
Total dépenses existantes de personnel et autres	8,2	6,3	6,4	6,4	6,5	6,6	6,6
Dépenses de personnel	7,1	6,0	6,1	6,1	6,2	6,2	6,3
Total dépenses existantes de personnel							
• Dons de particuliers	2,8	1,7	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8
• Secteur privé	3,3	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,5
• Fondations	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
• Services mondiaux et appui aux bureaux de pays	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Autres dépenses	1,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Dons de particuliers							
• Dons de particuliers	1,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Total des nouvelles dépenses de personnel et autres	-	18,1	31,4	37,4	44,2	36,4	30,4
Dépenses de personnel	-	3,0	4,3	4,7	5,4	5,9	6,3
Total nouvelles dépenses de personnel							
• Dons de particuliers	-	2,0	2,9	3,0	3,2	3,4	3,8
• Secteur privé	-	0,5	0,7	0,9	1,4	1,6	1,7
• Fondations	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
• Services mondiaux et appui aux bureaux de pays	-	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
Autres dépenses	-	15,1	27,2	32,7	38,8	30,5	24,1
Dons de particuliers							
• Dons de particuliers	-	15,1	27,2	32,7	38,8	30,5	24,1

Note: pour 2019, les dépenses du plan de transition ne sont pas indiquées; les dépenses de personnel incluent les postes et les consultants

B. Investissement dans le secteur privé, les fondations et les services mondiaux ainsi que l'appui aux bureaux de pays

- La stratégie est conçue de manière à parvenir à une croissance, audacieuse mais possible, des partenariats avec le secteur privé. Au moyen du premier pilier (Impact), le but de cette stratégie est de parvenir à un net accroissement des collaborations lancées par des bureaux de pays pour répondre aux besoins de leur plan stratégique de pays, réaliser des gains d'efficacité et des économies d'au moins 60 millions de dollars et obtenir une augmentation de 25 pour cent des partenariats techniques mondiaux de grande envergure au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie. En plus des objectifs fixés pour le deuxième pilier (Recettes) en ce qui concerne les dons de particuliers, la stratégie entend également doubler les dons monétaires du secteur privé pour qu'ils arrivent à 50 millions de dollars par an, et entend faire passer les recettes provenant de fondations privées à 25 millions de dollars par an d'ici à 2025. La mise en œuvre de cette stratégie exigera un renforcement progressif des capacités et une mise à niveau des compétences et des aptitudes entre 2020 et 2025. En 2020, des dépenses supplémentaires d'un montant de 1,1 million de dollars seront nécessaires pour financer les activités menées en direction du secteur privé et des fondations ainsi que les services mondiaux et l'appui aux bureaux de pays afin de s'assurer que les moyens essentiels pour mettre en œuvre la stratégie sont bien en place.
- Des ressources additionnelles seront nécessaires à mesure que les buts de la stratégie seront atteints au cours des six ans de sa mise en œuvre. D'ici à 2025, des dépenses supplémentaires de 2,6 millions de dollars de plus qu'en 2019 seront engagées chaque année pour financer les activités en direction du secteur privé et des fondations ainsi que pour les services mondiaux et l'appui aux bureaux de pays.

Figure 3: Coûts supplémentaires liés aux activités concernant le secteur privé et les fondations, les services mondiaux et l'appui aux bureaux de pays

**Récapitulatif des coûts supplémentaires - secteur privé, fondations, services mondiaux et appui aux bureaux de pays
(en millions de dollars)**

Dépenses	2019	2020	2021	2022	2023	2024	D'ici à 2025
Total secteur privé	3,3	3,9	4,1	4,4	4,8	5,1	5,3
Dépenses supplémentaires par rapport à 2019		0,5	0,7	0,9	1,4	1,6	1,7
Total fondations	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Dépenses supplémentaires par rapport à 2019		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total services mondiaux et appui aux bureaux de pays	0,8	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5
Dépenses supplémentaires par rapport à 2019		0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
Total	4,3	5,4	5,8	6,1	6,6	6,9	7,1
Dépenses supplémentaires par rapport à 2019		1,1	1,4	1,8	2,2	2,4	2,6

Note: les chiffres pour 2019 correspondent au budget actuel; les chiffres ont été arrondis à la décimale la plus proche

5. En 2020, les investissements prévus visent à s'assurer que les équipes chargées des activités en direction du secteur privé, des fondations, des services mondiaux et de l'appui aux bureaux de pays sont suffisamment qualifiées pour mettre en œuvre une démarche plus ciblée et plus spécialisée. Il faudra à cet égard créer de nouveaux postes dans les bureaux régionaux qui ne disposent pas actuellement de ressources spécifiques pour collaborer avec des entités non gouvernementales, trouver des responsables compétents pour établir l'équipe chargée des services mondiaux et de l'appui aux bureaux de pays ainsi que reclasser des postes existants pour qu'ils englobent des compétences spécialisées. Globalement, les investissements réalisés en 2020 dans l'équipe de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds porteront sur deux nouveaux postes et huit consultants supplémentaires. À partir de là, l'équipe se développera progressivement et en proportion des besoins pour atteindre les seuils fixés par la stratégie, comme indiqué ci-dessous:
- Équipe chargée des partenariats techniques: un nouveau poste sera créé à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et un nouveau consultant sera recruté pour chaque trois nouveaux partenariats techniques.
 - Mobilisation de fonds auprès du secteur privé: chaque responsable de collecte de fonds devra gérer au minimum 5 millions de dollars par an de dons du secteur privé et chaque chargé de recherche de nouvelles opportunités devra générer au moins 2 millions de dollars de nouvelles opportunités. Des moyens supplémentaires seront envisagés pour ces deux fonctions lorsque ces objectifs auront été dépassés.
 - Fondations: le poste actuel sera renforcé avec l'appui de deux consultants qui s'efforceront de doubler les fonds recueillis auprès de fondations d'ici à 2025.

Figure 4: Plan d'affectation de ressources aux équipes chargées du secteur privé et des fondations, aux services mondiaux et à l'appui aux bureaux de pays

Plan d'affectation de ressources - secteur privé, fondations, services mondiaux et appui aux bureaux de pays

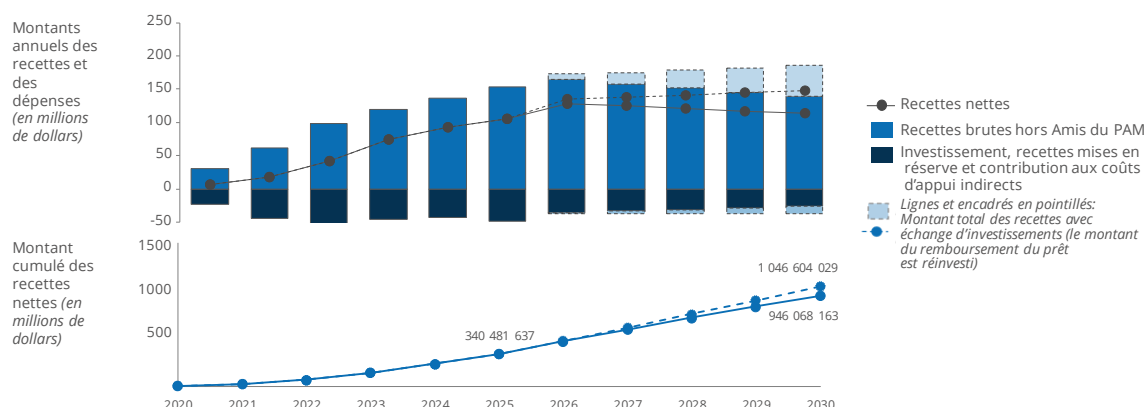
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Δ 2019
Secteur privé	Mondial								
	# Postes	11	10	11	11	13	14	14	+3
	# Consultants	9	12	12	13	14	14	15	+6
	Bureaux régionaux								
	# Postes	3	5	5	6	6	6	6	+3
	# Consultants	2	2	2	2	2	2	2	--
Fondations	# Postes	1	1	1	1	1	1	1	--
	# Consultants	0	2	2	2	2	2	2	+2
Services mondiaux et appui aux bureaux de pays	# Postes	3	4	5	5	5	5	5	+2
	# Consultants	4	7	7	8	8	8	8	+4
Total	# Postes	18	20	22	23	25	26	26	+8
	# Consultants	15	23	23	25	26	26	27	+12

ANNEXE II

Dons de particuliers: informations détaillées sur les prévisions de croissance des recettes

1. Afin de garantir la parfaite transparence de l'investissement prévu eu égard à la croissance des dons de particuliers et de susciter la confiance à cet égard, on trouvera dans la présente annexe des informations supplémentaires concernant le modèle d'investissement et les hypothèses qui le sous-tendent. Les informations visent à expliquer les objectifs de haut niveau du PAM et l'approche de celui-ci et à préciser les sources d'investissement et les principaux points de décision. Elles décrivent également le marché mondial des dons de particuliers et permettent de positionner les plans du PAM au regard de l'expérience et de la performance d'autres organismes des Nations Unies. L'annexe aborde les aspects suivants:
 - A. Pourquoi investir dans la mobilisation de dons de particuliers? Pour atteindre plus rapidement l'objectif Faim zéro
 - B. Approche globale du PAM en matière de mobilisation de dons de particuliers
 - C. Investissement du PAM: sources de fonds et processus d'approbation
 - D. Principaux facteurs garantissant la réussite d'un programme de mobilisation de dons de particuliers
 - E. Informations détaillées sur le modèle d'investissement du PAM dans la mobilisation de dons de particuliers
 - F. Le marché des dons de particuliers dans le monde
 - G. Enseignements tirés de l'expérience d'organismes des Nations Unies pairs
- A. Pourquoi investir dans la mobilisation de dons de particuliers? Pour atteindre plus rapidement l'objectif Faim zéro**
2. Le PAM est confronté à un déficit de financement croissant alors que l'on observe une recrudescence de la faim dans le monde. Pour inverser cette tendance et parvenir à éliminer la faim, il faut mobiliser de nouveaux financements. Le PAM propose d'investir dans l'augmentation des recettes tirées des dons de particuliers en vue de créer un nouveau flux important de financements à utilisation souple (170 millions de dollars de recettes annuelles d'ici à 2025) qui aidera le PAM à atteindre davantage de bénéficiaires. Le modèle d'investissement proposé aboutira à la mise en place d'un programme de mobilisation de fonds autonome sur le plan financier d'ici à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie. Cela signifie que le programme de mobilisation de fonds n'aura pas besoin de financement supplémentaire de la part du PAM, alors qu'il continuera à générer des recettes annuelles non négligeables au profit des programmes du PAM à partir de 2026. Dans le modèle d'investissement, il est prévu que, d'ici à 2025, le montant cumulé des recettes brutes s'élève à 684 millions de dollars et celui des recettes nettes destinées aux programmes du PAM à plus de 340 millions de dollars. D'ici à 2030, l'investissement produira près de 1 milliard de dollars de recettes nettes. Voir la figure 1.

Figure 1: Montants des recettes nettes destinées aux programmes du PAM d'ici à 2025



Source: Modèle d'investissement du PAM v3G/analyse réalisée par le Boston Consulting Group.

B. Approche globale du PAM en matière de mobilisation de dons de particuliers

3. Les dons de particuliers, qui constituent pour les organisations non gouvernementales la plus importante source de dons sur le marché mondial de la mobilisation de fonds, ne cessent d'augmenter. L'accroissement des recettes tirées des dons de particuliers permettra au PAM d'atteindre un nombre beaucoup plus élevé de personnes partout dans le monde. Les atouts propres au PAM – sa mission, sa faculté avérée de sauver et de changer des vies, son application mobile ShareTheMeal de collecte de fonds et son impact à l'échelle mondiale – peuvent être mis à profit pour attirer de nouveaux sympathisants chez les particuliers et pour communiquer avec eux afin de leur montrer comment le PAM utilise fructueusement leurs dons. L'objectif est de mettre en place un modèle qui devienne financièrement autonome en cinq ans et procure au PAM un montant substantiel de fonds à utilisation souple.
4. La nouvelle approche que le PAM propose d'adopter en matière de mobilisation de dons de particuliers est articulée autour de trois éléments:
 - **Une stratégie fondée sur les supports numériques** – Le PAM peut mobiliser davantage d'argent avec un retour sur investissement (ou rendement) plus intéressant en utilisant les supports numériques hautement performants (on entend ici par "supports" des modes de communication ou des activités marketing) et les outils numériques de marketing perfectionnés pour cibler ses appels. Fort de ses réussites récentes, notamment l'application ShareTheMeal, le PAM peut tirer parti de son rôle sans équivalent et de sa présence dans les pays pour offrir à ses sympathisants une expérience d'excellence caractérisée par un contenu dynamique et de qualité.
 - **Une approche à l'échelle mondiale** – L'adoption d'une approche numérique multipays facilite la réaffectation des investissements et favorise la mise en œuvre des meilleures pratiques et l'optimisation du programme sur l'ensemble des marchés et des supports. Le PAM devra gérer autant que possible les avantages fiscaux et respecter les cadres juridiques nationaux applicables.
 - **Une itération rapide** – L'approche numérique de portée mondiale permettra au PAM d'interagir avec ses sympathisants d'une manière réactive, et notamment d'expérimenter, d'apprendre et d'optimiser les activités avec promptitude. L'approche favorisera la rapidité des cycles d'itération et l'amélioration permanente des contenus, des approches de ciblage, des plateformes et des outils et renforcera la capacité du

PAM à répercuter rapidement à grande échelle ce qui fonctionne en vue d'optimiser le programme dans son ensemble.

5. Tout en investissant dans l'accroissement des recettes tirées des dons de particuliers partout dans le monde, le PAM s'attache aussi à donner plus de poids à son image de marque. Ces domaines se renforcent mutuellement, car une image forte sera porteuse pour les activités de mobilisation de fonds, et des appels efficaces à la mobilisation de fonds contribueront à améliorer la notoriété du PAM et à faire mieux connaître celui-ci. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing travaillent en collaboration étroite pour mettre sur pied des activités et des plans conjoints et répartir clairement les rôles et les responsabilités dans des domaines tels que l'utilisation des supports numériques, la création de contenu et la gestion des communautés (voir l'annexe III).

C. Investissement du PAM: sources de fonds et processus d'approbation

6. Quatre sources de fonds sont proposées pour financer l'investissement prévu s'agissant de la croissance des dons de particuliers pendant la période de mise en œuvre de la stratégie. Ces sources et le montant total attendu de chacune d'elles sont indiqués ci-dessous:
 - un investissement du type initiative interne d'importance primordiale, qui fournira les premiers fonds de démarrage du programme de mobilisation de dons: 52,3 millions de dollars;
 - un prêt au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements, qui sera remboursé entre 2026 et 2030 avec des recettes mises en réserve: 31,4 millions de dollars;
 - des recettes mises en réserve provenant des dons générés par l'investissement dans des activités payantes de mobilisation de fonds: 103,8 millions de dollars; et
 - l'élément du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, qui est affecté à la collecte de dons de particuliers: 12,4 millions de dollars.
7. Depuis la présentation du projet de stratégie au États membres lors de la troisième consultation informelle, tenue en avril 2019, les hypothèses relatives aux recettes mises en réserve ont évolué. Cette évolution se traduit par une baisse du montant total de l'investissement qui passe de 100 millions de dollars à 83,7 millions de dollars, dont 31,4 millions de dollars seront financés par un prêt interne. C'est pourquoi, le capital de démarrage a été ramené à un peu plus de 52 millions de dollars.
8. Les recettes générées par les activités de mobilisation de dons de particuliers, à l'instar de toutes les recettes provenant d'entités non gouvernementales, sont soumises au paiement de coûts d'appui indirects. Le taux de recouvrement appliqué à toutes les contributions est égal à 6,5 pour cent.
9. L'investissement et le prêt seront débloqués par tranches et les principaux points de décision correspondront aux moments où la haute direction et le Conseil d'administration recevront les rapports rendant compte des indicateurs de performance clés convenus, pour étayer le processus de décision concernant l'approbation d'une nouvelle tranche de financement (figure 2).

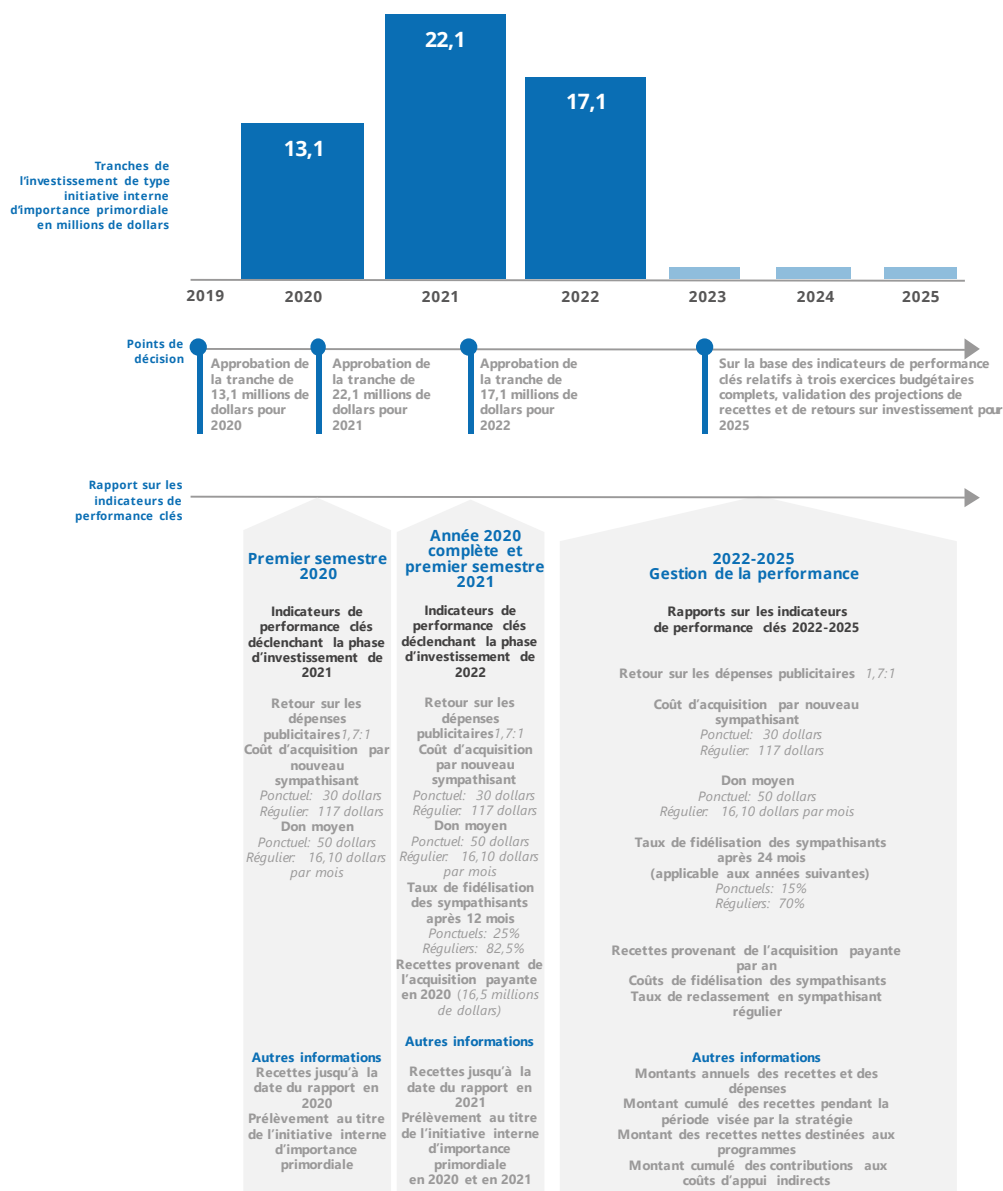
Initiative interne d'importance primordiale

10. Il est proposé de donner un coup de fouet à la croissance des dons de particuliers grâce à un investissement du type initiative interne d'importance primordiale réalisé sur trois ans. Conformément aux restrictions applicables à ce type d'investissement, les fonds provenant de cette source seront utilisés uniquement pour couvrir des dépenses non récurrentes,

comme l'achat ponctuel d'une publicité sur support médiatique numérique ou une dépense technique exceptionnelle concernant par exemple des améliorations technologiques.

11. Cet investissement sera réalisé sur les trois premières années de la période de mise en œuvre de la stratégie (2020–2022). La première tranche d'investissement devra être approuvée au titre du Plan de gestion pour 2020–2021. Le montant de cette première tranche s'élèvera à 13,1 millions de dollars et celui plus important de la deuxième tranche, prévue pour 2021, à 22,2 millions de dollars. La tranche finale de l'investissement du type initiative interne d'importance primordiale, prévue pour 2022, s'élèvera à 17,1 millions de dollars. Le versement de l'investissement par tranches permet de surveiller étroitement la performance et de gérer les risques avec prudence. Le versement d'une tranche d'investissement sera effectué uniquement à l'issue d'un examen approfondi des résultats et seulement si les cibles correspondant aux indicateurs de performance clés convenus sont atteintes à hauteur de 80 pour cent au moins. Le processus est illustré dans la figure 2 ci-dessous.

Figure 2: Résumé de l'investissement de type initiative interne d'importance primordiale: tranches de versement, rapports et points de décision



Prêt au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements

12. Étant donné que plusieurs éléments de l'activité menée pour favoriser la croissance des dons de particuliers ne peuvent pas être financés par un investissement du type initiative interne d'importance primordiale (par exemple les dépenses récurrentes telles que les dépenses de personnel) et que, au cours des premières années de la stratégie, le montant des fonds mis en réserve sera faible, le PAM doit bénéficier d'un prêt pour être en mesure de couvrir ces coûts. Cela est particulièrement vrai pour les coûts actuellement associés à ShareTheMeal, qui ont été intégralement financés jusqu'à aujourd'hui par des ressources extrabudgétaires (hors budget AAP). L'intégration de l'initiative ShareTheMeal dans le modèle de financement global du PAM relatif à la croissance des dons de particuliers favorisera la cohésion et la cohérence de l'approche adoptée à l'égard de tous les sympathisants potentiels du PAM.
13. Comme dans le cas de l'investissement du type initiative interne d'importance primordiale, il est proposé de segmenter le prêt en un certain nombre de tranches. La première, d'un montant de 9 millions de dollars, permettra de couvrir les coûts en 2020 et en 2021, y compris les 3,8 millions de dollars liés à ShareTheMeal. La seconde, dont le montant pourra atteindre 22,2 millions de dollars, devra être mise à disposition dès le début de 2022. La nécessité de bénéficier de ce prêt et le montant de celui-ci feront l'objet d'un examen en 2021, sur la base du niveau des recettes mises en réserve, comme expliqué plus haut. Le prêt serait remboursé sur cinq ans, de 2026 à 2030, par des versements annuels d'un montant de 6,2 millions de dollars puisés dans les recettes mises en réserve.
14. Le remboursement du prêt ralentira la croissance des recettes entre 2026 et 2030 car une certaine proportion des recettes mises en réserve servira à rembourser le prêt et ne pourra pas être réinvestie. À partir de 2031, cependant, la croissance sera importante car toutes les recettes mises en réserve seront destinées à l'investissement.

Recettes mises en réserve

15. La mise en réserve d'une part des dons à des fins de réinvestissement dans les activités de collecte de fonds constitue un principe bien établi que suivent les ONG du monde entier, de même que les autres organismes des Nations Unies qui mènent de longue date des opérations de mobilisation de fonds auprès du secteur non gouvernemental. Il est proposé que, dans le cadre du financement de la croissance des dons de particuliers, une part de chaque don soit mise en réserve pour couvrir les futurs coûts de la mobilisation de fonds.
16. Dans un grand nombre de pays, des organismes d'autorégulation définissent le niveau acceptable des dépenses consacrées à la mobilisation de fonds comme une proportion du montant total des recettes. Aux États-Unis d'Amérique, par exemple, il existe plusieurs organismes de ce type, notamment Guide Star, Charity Navigator et Better Business Bureau Wise Giving Alliance. Charity Navigator et Wise Giving Alliance recommandent tous les deux de consacrer au minimum 65 pour cent des dons reçus aux activités de programme. En Europe, des organismes d'autorégulation analogues ont établi des références et certains délivrent des certificats d'approbation aux ONG qui remplissent les critères, lesquels comprennent souvent un pourcentage maximal de dons réinvestis dans la collecte de fonds. En moyenne, il est demandé aux organisations de limiter la proportion des dépenses consacrées à la mobilisation de fonds et aux frais généraux à un pourcentage compris entre 25 et 30 pour cent du montant total des recettes.
17. Peu de recherches ont été conduites sur ce que le grand public pense quant au montant des dépenses que les organisations à but non lucratif devraient consacrer aux activités de mobilisation de fonds. Dans une recherche conduite au Royaume-Uni, le public estimait que 57 pour cent des dons devaient financer les activités de programme et 27 pour cent être

consacrés à la mobilisation de fonds et aux frais d'administration¹. Dans une autre étude, menée aux États-Unis d'Amérique, le public jugeait que jusqu'à 23 pour cent des dons pouvaient être consacrés aux frais généraux, mais, les personnes interrogées pensaient que, dans la réalité, ce chiffre était supérieur à 36 pour cent².

18. Mettre en réserve une partie d'un don constitue une pratique établie, mais les sympathisants qui versent des dons au PAM s'attendent légitimement à ce que la majeure partie de leurs dons serve à financer des programmes et à nourrir les personnes souffrant de la faim. Il est donc proposé de fixer un niveau limite à cet égard afin que le programme de mobilisation de fonds du PAM soit considéré comme éthique et transparent.
19. Le modèle d'investissement porte sur la période 2020–2030. Pendant cette période, le montant total des recettes tirées des dons de particuliers (hors organisations des Amis du PAM) est estimé à plus de 1,36 milliard de dollars. Il est proposé que le PAM mette en réserve au maximum 20 pour cent de ce montant total à des fins de réinvestissement dans les activités de mobilisation de dons de particuliers, et pas plus de 29 pour cent quelle que soit l'année considérée. Cette limite garantira que le PAM opère conformément aux attentes des sympathisants potentiels qui souhaitent que leurs dons servent à financer les activités programmatiques du PAM. Le Directeur exécutif fixera le pourcentage à mettre en réserve, sans dépasser le plafond de 29 pour cent, de temps à autre au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie et rendra compte au Conseil tous les ans, dans le Plan de gestion, des pourcentages en vigueur pour toute la période couverte par la stratégie. Le pourcentage initial de réserve sera de 29 pour cent.
20. Il est important de noter qu'une des hypothèses du modèle est que les recettes mises en réserve à des fins de réinvestissement sont puisées uniquement dans celles qui sont générées par les activités payantes de mobilisation de fonds, car ces recettes peuvent être planifiées, contrôlées et prévues. Dans le modèle, aucune des recettes mises en réserve n'est présumée être une recette interne provenant d'une quelconque source existante (recette organique) (par exemple, dons volontaires via ShareTheMeal ou WFP.org qui ne résultent pas d'une activité de marketing payante) que le PAM pourrait recevoir au cours de cette période.
21. Les recettes organiques devraient augmenter à mesure que l'activité payante est mise en œuvre, mais elles sont moins prévisibles que les recettes résultant d'activités payantes de collecte de fonds. En conséquence, pour atténuer les risques associés au plan d'investissement et faire preuve de prudence en la matière, les prévisions d'investissement ne supposent aucune mise en réserve de recettes organiques. Dans la pratique, ces recettes seront traitées de la même façon que les recettes générées par l'activité payante – de sorte qu'il devrait être possible de générer davantage de recettes mises en réserve. De ce fait, l'obtention d'un financement auprès d'autres sources (comme le prêt) pourrait s'avérer moins nécessaire mais on ne le saura qu'après le début de la mise en place de l'investissement.

Budget AAP

22. L'élément de l'investissement correspondant à un crédit AAP n'est pas décrit en détail dans le présent document puisqu'il s'inscrit dans le prolongement d'un budget existant et sera intégré dans les prochains plans de gestion, notamment le Plan de gestion pour 2020–2021.

¹ nfpSynergy. 2017. *Who cares about admin? Ten nuggets on how the public thinks their ideal charity should spend its money.* <https://nfpSynergy.net/blog/ideal-charity-spending-blog>.

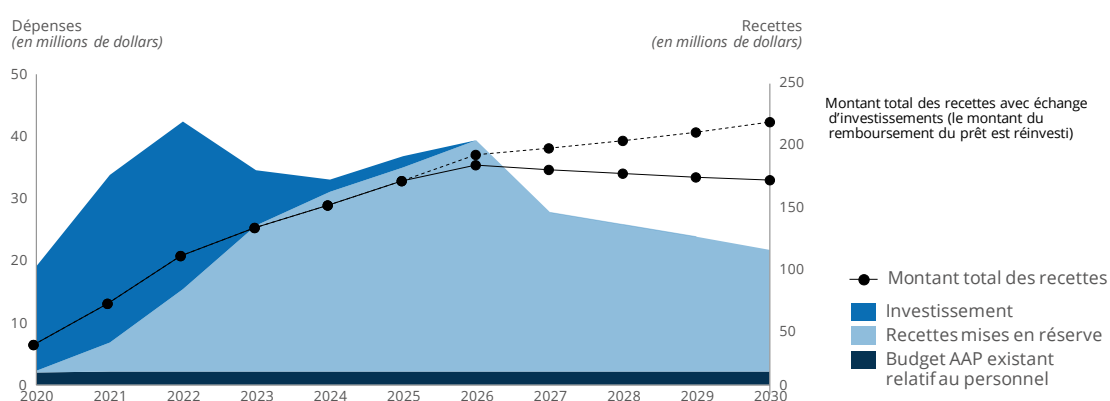
² Grey Matter Research & Consulting. 2012. *Americans' Perceptions on the Financial Efficiency of Non-profit Organizations.* https://www.greymatterresearch.com/index_files/Nonprofit_Overhead.htm.

C'est également la plus modeste des quatre sources de financement et son montant ne devrait pas augmenter au-delà des ajustements apportés pour tenir compte de l'inflation.

Parvenir à l'autonomie financière

23. La figure 3 ci-dessous présente les différentes sources de l'investissement et montre que d'ici à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie, le programme sera devenu autonome sur le plan financier (c'est-à-dire que les recettes provenant de dons mises en réserve seront suffisantes pour couvrir les coûts annuels du programme)³. Pour que les choses soient plus claires, l'investissement représenté dans la figure comprend l'investissement du type initiative interne d'importance primordiale et le prêt octroyé au titre du Mécanisme de budgétisation des investissements.

Figure 3: Parvenir à l'autonomie financière d'ici à 2025



Dépenses en 2020 et en 2021

24. Le tableau 1 présente une ventilation des dépenses d'investissement pendant les deux premières années décisives de la stratégie et montre l'équilibre entre les dépenses variables (par exemple l'investissement dans les supports médiatiques) et les dépenses fixes (comme les dépenses de personnel). Le tableau montre le montant total des dépenses pour toutes les sources de l'investissement. Il convient de noter qu'en 2020, l'intégralité de l'investissement du type initiative interne d'importance primordiale est affectée à un investissement dans les supports médiatiques visant à attirer de nouveaux sympathisants.

³ La figure 3 montre l'investissement initial (surface bleu foncé) pendant la période 2020–2024. Parallèlement à cet investissement de démarrage, un mécanisme sera mis en place afin qu'environ 29 pour cent des dons soient mis en réserve (voir la partie D) à des fins d'investissement l'année suivante (surface bleu clair). Avec l'augmentation des recettes, le montant des fonds mis en réserve progresse également; d'ici à 2025, les fonds mis en réserve seront suffisants pour couvrir les coûts existants et l'investissement nécessaire pour assurer une croissance modeste régulière des recettes (approximativement 4 pour cent par an s'agissant des activités payantes). Enfin, un crédit est alloué en permanence au titre du budget APP (surface noire) et demeure quasiment constant. Il s'agit de l'enveloppe actuellement affectée au titre du budget AAP à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds en faveur de la collecte de dons de particuliers.

TABEAU 1: VENTILATION DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT POUR 2020 ET 2021

Type de dépense	Description	Investissement pour 2020 (en dollars)	% du montant total des dépenses	Investissement pour 2021 (en dollars)	% du montant total des dépenses
Investissement dans les supports médiatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Plus de 90 pour cent de l'investissement dans les supports médiatiques viseront le recrutement de nouveaux sympathisants, essentiellement au moyen de supports médiatiques en ligne tels que Facebook et Google. Des investissements moins importants viseront le recrutement de sympathisants par la télévision et la sensibilisation en présentiel. - Chaque année, un petit pourcentage sera consacré aux activités menées sur support médiatique pour fidéliser les sympathisants existants (notamment par courriel, courrier ou téléphone). 	13,1 millions	68	26,7 millions	79
Investissement dans les technologies	<ul style="list-style-type: none"> - Pour optimiser l'investissement dans les supports médiatiques, chaque année, le PAM devra mettre à niveau les technologies dont il dispose (notamment la base de données sur les sympathisants, les pages Web de don en ligne et les solutions de paiement en ligne). 	105 000	0,5	110 000	0,5
Dotation en personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Ce budget couvre le personnel actuel ainsi que les spécialistes et employés supplémentaires (essentiellement des consultants) à recruter pour mettre en place le modèle d'investissement. - Une partie de cet investissement sera également utilisée pour sous-traiter à des sociétés externes la prestation du service client à l'intention des sympathisants, la mise au point créative de certains matériels et l'analyse approfondie des résultats. - Il faudra ajouter cinq à sept fonctions supplémentaires dans les équipes d'appui, notamment la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et le Bureau des services juridiques. 	4,1 millions	21	5 millions	15
Share the Meal	Il s'agit notamment des frais fixes existants relatifs à l'emploi de 22 consultants, à la location des bureaux et aux frais associés.	1,9 million	10	1,9 million	6
Total		19,2 millions		33,7 millions	

25. Le tableau 2 donne des informations détaillées sur l'investissement dans les supports médiatiques dont la part est, de loin, la plus importante par rapport à l'investissement total. Le tableau présente également le nombre attendu de nouveaux sympathisants par type d'investissement et le rendement de l'investissement initial réalisé en 2020, à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie.

TABLEAU 2: VENTILATION DE L'INVESTISSEMENT DANS LES SUPPORTS MÉDIATIQUES					
Média	Investissement pendant l'exercice 2020 (en dollars)	Nombre de nouveaux sympathisants pendant l'exercice 2020	Investissement pendant l'exercice 2021 (en dollars)	Nombre de nouveaux sympathisants pendant l'exercice 2021	Retour sur investissement attendu après cinq ans sur l'investissement de 2020
Support médiatique numérique (notamment, publicité sur Facebook et Google)	9,6 millions	213 000 (53 000 nouveaux sympathisants faisant des dons réguliers et 160 000 faisant des dons ponctuels)	19,4 millions de dollars	422 000 (106 000 nouveaux sympathisants faisant des dons réguliers et 317 000 faisant des dons ponctuels)	6,31:1
Publicité télévisuelle suscitant une réaction directe (<i>Direct response television advertisement</i> (DRTV) ou publicité télévisuelle demandant explicitement à quelqu'un de faire un don en faveur du PAM)	2,7 millions	14 000 (sympathisants faisant tous des dons réguliers)	5,4 millions	27 000 (sympathisants faisant tous des dons réguliers)	3,06:1
Sensibilisation en présentiel	530 000	2 000 (sympathisants faisant tous des dons réguliers)	1,3 million	5 700 (sympathisants faisant tous des dons réguliers)	2,48:1
Essais	266 000	1 000 (sympathisants faisant tous des dons réguliers)	540 000	2 300 (sympathisants faisant tous des dons réguliers)	1,5:1

D. Principaux facteurs garantissant la réussite d'un programme de mobilisation de dons de particuliers

26. Les hypothèses du modèle ont trait à trois critères essentiels qui varient selon le support employé et déterminent conjointement la performance de toute activité de mobilisation de fonds:
- **Coût:** à combien revient l'attraction d'un nouveau sympathisant?
 - **Valeur:** combien un sympathisant verse-t-il chaque année? Cette donnée varie fortement selon que le nouveau sympathisant verse un don unique (don "ponctuel") ou des dons réguliers automatisés (généralement mensuels).
 - **Continuité:** pendant combien d'années les sympathisants versent-ils des dons?
 - **Infrastructure:** de quels systèmes faut-il disposer pour assurer une mobilisation de fonds performante?

Coût: À combien revient pour le PAM l'attraction d'un nouveau sympathisant?

27. Pour accroître le montant des recettes qu'il tire des dons de particuliers, le PAM doit mobiliser davantage de sympathisants. Toute une gamme de moyens peuvent permettre d'en attirer de nouveaux, mais dans quasiment tous les cas, le PAM devra investir dans des activités payantes de marketing et de mobilisation de fonds (c'est-à-dire des activités publicitaires) s'il veut atteindre le nombre souhaité de nouveaux sympathisants. Le coût de l'activité de mobilisation de fonds permettant d'attirer un nouveau sympathisant est appelé le "coût d'acquisition". Il peut également être désigné par l'expression "retour sur les dépenses publicitaires". Ce coût varie selon le moyen employé et les modalités du don, c'est-à-dire, selon qu'il s'agit d'un don ponctuel ou d'un don régulier automatisé (généralement mensuel).
28. Pour attirer de nouveaux sympathisants, le PAM entend miser sur la publicité par voie numérique, par exemple sur des plateformes telles que Google ou Facebook ou sur un site Web particulier sollicitant directement le versement de dons. Il peut s'agir également d'une activité visant à déclencher une première interaction avec le PAM, comme une publicité présentant des informations ou invitant le public cible à s'abonner à une lettre d'information par courriel ou à télécharger l'application mobile ShareTheMeal. Il est alors possible de fournir un complément d'information, soit directement soit au moyen de nouvelles activités publicitaires numériques, à ces sympathisants potentiels en vue de les inciter à faire régulièrement un don.
29. Le PAM mène actuellement des essais concernant d'autres activités pour évaluer la façon la plus efficace de mobiliser de nouveaux sympathisants; il poursuivra ces essais pendant toute la période de mise en œuvre de la stratégie.

Valeur: Combien les sympathisants – qui donnent ponctuellement ou régulièrement – versent-ils chaque année?

30. Le montant fourni par chaque sympathisant est le deuxième critère fondamental qui permet d'évaluer la valeur des activités de mobilisation de fonds. En ce qui concerne ceux qui donnent ponctuellement, l'hypothèse prudente retenue dans le modèle du PAM est que ce type de sympathisant versera un don par an. En réalité, un grand nombre d'entre eux feront plus d'un don; par exemple, ils peuvent répondre à des appels concernant des situations d'urgence humanitaire ou verser un don lors des périodes annuelles de vacances ou de fêtes encourageant la générosité.
31. Dans le modèle d'investissement qu'il propose, le PAM considère que tous les nouveaux sympathisants donnant ponctuellement seront attirés par voie numérique. En effet, il estime que les autres supports, notamment la publicité télévisuelle suscitant une réaction directe (ou DRTV, c'est-à-dire une publicité demandant explicitement à quelqu'un de faire un don en faveur du PAM), sont généralement conçus pour mobiliser des sympathisants donnant régulièrement plutôt que ponctuellement. Selon les prévisions du modèle, chaque sympathisant donnant ponctuellement versera 50 dollars la première année et ce montant représentera leur valeur annuelle pour le PAM. S'agissant de ceux qui donnent régulièrement, leur don moyen est calculé comme un don mensuel moyen. L'hypothèse retenue dans le modèle est que les sympathisants mobilisés par voie numérique feront un don mensuel moyen d'un montant de 16,10 dollars, ce qui représentera une valeur annuelle pour le PAM de 193 dollars.
32. Compte tenu de leur valeur annuelle moyenne plus élevée, il est clair que les sympathisants donnant régulièrement sont déterminants pour la réussite du modèle de collecte de dons de particuliers. Si l'on se penche encore une fois sur l'étude de l'International Fundraising Leadership Forum concernant les organismes humanitaires et de développement, on peut

observer que 66 pour cent de leurs recettes tirées de dons de particuliers proviennent de sympathisants donnant régulièrement⁴.

Continuité: Pendant combien d'années les sympathisants – qui donnent ponctuellement ou régulièrement – versent-ils des dons?

33. En supposant que le PAM attire davantage de sympathisants et que ceux-ci versent chaque année des montants prévisibles, une question cruciale est de savoir pendant combien de temps ils continueront à verser des dons, c'est-à-dire qu'il faut s'intéresser au "taux de fidélisation". Le modèle tient compte de la différence entre la fidélisation sur un an et la fidélisation les années suivantes afin de rendre compte de l'évolution du comportement des sympathisants au fil du temps.
34. Par exemple, dans le modèle, si le PAM mobilise grâce à la publicité numérique 100 nouveaux sympathisants donnant ponctuellement l'année 1, seuls 25 d'entre eux verseront un autre don l'année 2, 15 de ces 25 l'année 3 et 9 de ces 15 l'année 4. En revanche, il est supposé que 80 pour cent des sympathisants donnant régulièrement qui utilisent les mécanismes de paiement automatisés, notamment le versement direct par carte de débit ou carte de crédit, continueront à verser des dons jusqu'à la fin de l'année 1 et que, chacune des années suivantes, 80 pour cent des sympathisants de l'année précédente seront fidélisés. En d'autres termes, il y aura 80 sympathisants faisant des dons réguliers l'année 2, 64 l'année 3, 51 l'année 4, etc.
35. Étant donné que les dons sont répartis sur l'année, il convient d'appliquer un rabais traduisant le fait que les sympathisants ne commencent pas tous à verser des dons en janvier et que, parfois, des sympathisants donnant régulièrement oublient d'effectuer un paiement. Dans le modèle, il est donc présumé que chaque nouveau sympathisant donnant régulièrement verse seulement 60 pour cent du don annuel attendu la première année, puis 90 pour cent chaque année suivante.

Infrastructure: De quels systèmes faut-il disposer pour assurer une mobilisation de fonds performante?

36. La performance d'un programme de mobilisation de fonds repose sur certaines infrastructures essentielles, en particulier un solide système de gestion de la relation client. Une mobilisation efficace de fonds en ligne suppose la mise en place d'une plateforme de paiement multidevises permettant de verser des dons facilement où que l'on soit dans le monde. En 2019, le PAM a mis en place un nouveau système de gestion de la relation client et une nouvelle plateforme de paiement en ligne et prévoit de les développer à mesure que la stratégie sera mise en œuvre. Ce nouveau système de gestion de la relation client entraînera des gains d'efficacité pour ce qui est de collecter des données sur les sympathisants et renforcera la capacité du PAM à interagir avec ceux-ci. Le système permet de classer finement les sympathisants dans différents groupes et d'adapter les appels qui leur sont adressés en fonction des intérêts qu'ils expriment et de leur comportement passé. L'un des objectifs que vise le PAM en mettant en œuvre sa stratégie est d'offrir aux sympathisants une expérience d'excellence, ce que le nouveau système de gestion de la relation client et la nouvelle plateforme de paiement en place lui permettent désormais de faire.
37. L'entrée en service de cette nouvelle infrastructure garantira que, du point de vue de la collecte de données et du consentement des personnes concernées, le PAM respecte scrupuleusement les normes globalement admises qui sont définies dans le Règlement

⁴ International Fundraising Leadership Forum. Exposé sur les principales conclusions de l'examen par les pairs présenté lors de la conférence internationale sur la mobilisation de fonds le 18 octobre 2018. Les données relatives à la Croix-Rouge ne sont pas disponibles.

général sur la protection des données établi par l'Union européenne. Le système permettra également d'approfondir le suivi de la performance et d'affiner les rapports à ce sujet, ce qui facilitera l'optimisation régulière du programme ainsi que la prise de décisions concernant les futurs investissements.

E. Informations détaillées sur le modèle d'investissement du PAM dans la mobilisation de dons de particuliers

38. Le modèle d'investissement visant l'accroissement des recettes tirées des dons de particuliers a été mis au point conjointement par l'équipe de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et l'équipe de ShareTheMeal, avec un appui technique du Boston Consulting Group. Le modèle tient compte des données et des expériences ci-après du PAM ainsi que d'autres organismes et organisations:

- **Les résultats actuellement obtenus par le PAM:** les premiers essais de publicité numérique menés par le PAM donnent des résultats qui dépassent les résultats de référence des organisations paires, avec les tailles des échantillons qui augmentent à mesure que le PAM investit davantage dans les essais (plus de 700 000 dollars d'investissement depuis le milieu de l'année 2018) (voir le tableau 3).
- **Les données relatives aux investissements d'organismes des Nations Unies:** des données de référence provenant de l'UNICEF et du HCR ont été employées pour un certain nombre de marchés et supports de mobilisation de fonds essentiels, notamment la publicité numérique payante (on trouvera des informations plus détaillées dans la partie G ci-après).
- **Le savoir-faire et les enseignements fournis par d'autres organisations internationales de mobilisation de fonds:** il s'agit notamment des données de référence mondiales pour 2018 provenant d'une ONG internationale paire (sur la base d'une série de données relatives à 2,5 millions de sympathisants répartis dans plus de 30 pays) ainsi que des recommandations de Think Consulting, un cabinet de consultants réputé travaillant sur la gestion des ONG qui a été chargé de recueillir des valeurs moyennes, rendues anonymes, relatives aux pairs concernant les marchés jugés prioritaires (on trouvera des informations plus détaillées dans la partie G ci-après).

39. Le tableau 3 présente les dix principaux pays où l'équipe de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds chargée des dons de particuliers mène des essais. Les pays sont classés par ordre de grandeur du retour sur les dépenses publicitaires (Facebook), sur la base des résultats des essais. Le tableau montre la variété des pays dans lesquels les essais ont été conduits, ainsi que les résultats particulièrement encourageants qui, dans plusieurs cas, dépassent les valeurs cibles fixées dans le modèle d'investissement.

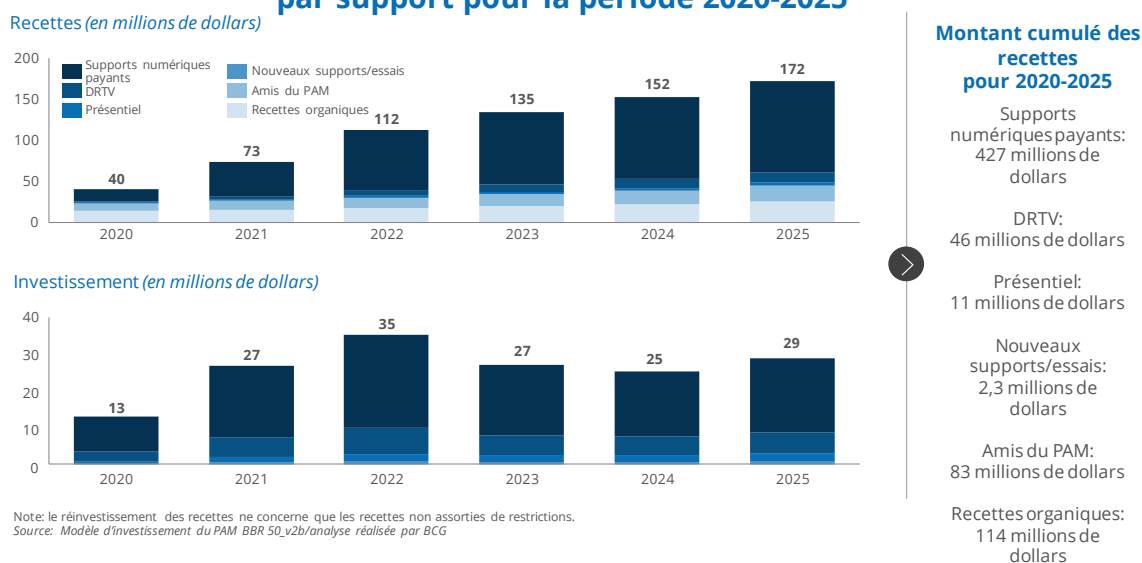
TABLEAU 3: 10 PRINCIPAUX PAYS OÙ LE PAM MÈNE DES ESSAIS ENTRAÎNANT DES DÉPENSES ÉGALES OU SUPÉRIEURES À 1 000 DOLLARS			
Pays	Retour sur les dépenses publicitaires	Pays (suite et fin)	Retour sur les dépenses publicitaires
1. Émirats arabes unis	3,18	6. Canada	2,25
2. Irlande	2,89	7. Autriche	1,84
3. Pays-Bas	2,69	8. Royaume-Uni	1,74
4. Australie	2,47	9. Allemagne	1,73
5. Suisse	2,35	10. Arabie Saoudite	1,41

40. L'analyse présentée dans cette partie du document porte sur les résultats quantitatifs à long terme et est fondée sur un modèle d'investissement détaillé assorti d'hypothèses concernant les coûts, les montants des dons et le comportement des sympathisants. Ces hypothèses, qui reposent sur les dernières informations dont nous disposons, évolueront probablement au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie. L'objectif principal est d'accroître les recettes tirées des dons de particuliers en les faisant passer de 18 millions de dollars en 2018 à 170 millions de dollars en 2025.

Vue d'ensemble des recettes et des investissements

41. La figure 4 montre les prévisions de recettes par support de collecte de dons de particuliers pour 2020-2025, ainsi que l'investissement à réaliser pour chaque support⁵. Les activités numériques payantes (par exemple la publicité numérique) représentent 70 à 75 pour cent de l'investissement et affichent le taux de retour sur investissement le plus élevé (commençant à 75 pour cent pour l'investissement réalisé en 2020 et baissant de 1 pour cent par an à mesure que le recours à d'autres supports est développé). Ce support compte donc pour l'essentiel des prévisions de recettes. Ces prévisions de recettes intègrent également la croissance des recettes dites "organiques", c'est-à-dire les recettes qui proviennent de sympathisants versant des dons (via ShareTheMeal ou wfp.org) mais qui ne résultent pas directement des activités de marketing payantes. Les recettes organiques devraient progresser de 10 à 15 pour cent par an. De plus, les recettes provenant des organisations des Amis du PAM devraient également progresser grâce à l'appui technique plus important assuré par l'équipe du PAM chargée de la mobilisation des dons de particuliers.

Figure 4: Ventilation des recettes et des investissements par support pour la période 2020-2025



Comparaison des retours sur les dépenses publicitaires relatives aux différents supports pour 2020-2025

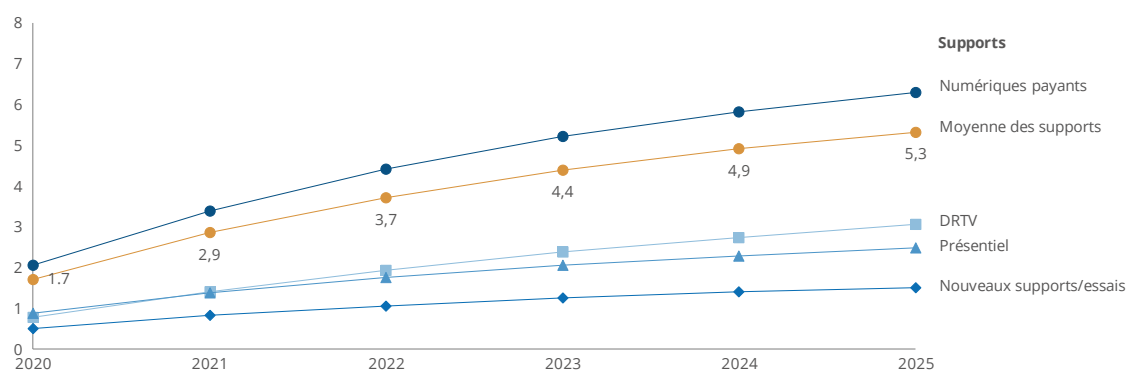
42. La figure 5 montre aussi le retour cumulé attendu sur les dépenses publicitaires pour chaque support entre 2020 et 2025. On y voit que, en moyenne sur l'ensemble des activités payantes, chaque dollar dépensé en 2020 devrait générer 5,30 dollars d'ici à 2025. L'idée est d'investir dans une gamme de supports, avec 70 à 75 pour cent de l'investissement

⁵ Il convient de noter que, dans la figure 4, l'axe vertical du graphique relatif aux recettes et l'axe vertical du graphique relatif aux investissements n'ont pas la même échelle.

consacrés aux activités numériques payantes. Cette approche de portefeuille permet de gérer plus efficacement les risques et favorise le développement des activités. Les supports non numériques sont généralement très intéressants s'agissant de mobiliser des sympathisants qui donneront régulièrement, qui sont en eux-mêmes plus précieux sur le long terme. Les données présentées dans la figure 5 montrent les coûts des divers supports (par exemple pour le développement créatif), y compris numériques. Il convient de noter que les frais fixes (c'est-à-dire les coûts relatifs au personnel et aux technologies) ne sont pas répartis entre les différents supports.

Figure 5: Comparaison des retours cumulés sur les dépenses publicitaires relatives aux différents supports pour la période 2020-2025

Retour sur l'investissement dans le support médiatique
(cohorte de 2020)



Source: Modèle d'investissement du PAM BBR 50_v2b/analyse réalisée par BCG

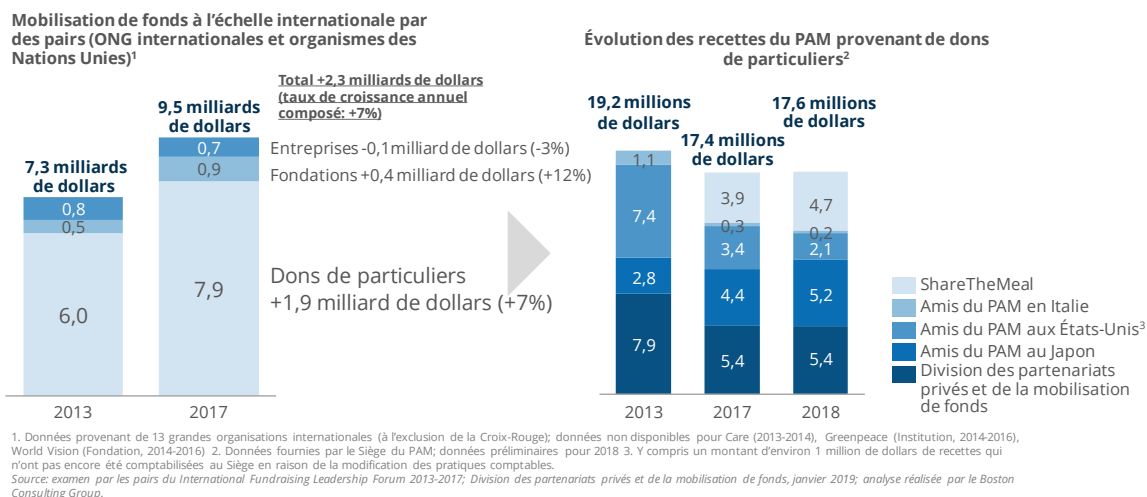
43. Le tableau 4 présente les valeurs cibles qui seront atteintes d'ici à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie.

TABLEAU 4: CIBLES DE HAUT NIVEAU DE LA STRATÉGIE	
Retour brut cumulé sur investissement d'ici à 2025 (c'est-à-dire, produit de l'investissement + intégralité de l'investissement organique + recettes mises en réserve + dotation en personnel actuelle)	3,1
Retour cumulé sur investissement d'ici à 2025 (c'est-à-dire, produit de l'investissement + investissement organique supplémentaire + dotation en personnel actuelle)	4,8
Montant cumulé des recettes brutes d'ici à 2025 (en millions de dollars)	683,9
Montant cumulé des recettes nettes destinées aux programmes du PAM d'ici à 2025 (en millions de dollars)	340,5
Montant cumulé des recettes nettes non soumises à des restrictions destinées aux programmes du PAM d'ici à 2025 (en millions de dollars)	230,2
Montant cumulé des coûts d'appui indirects d'ici à 2025 (en millions de dollars)	43,1

F. Le marché des dons de particuliers dans le monde

44. Certains craignent qu'en développant la collecte de dons auprès des particuliers, le PAM n'empiète sur les recettes d'autres organismes des Nations Unies et de partenaires non gouvernementaux. Ces craintes reposent sur la conviction que le marché global des dons de particuliers est limité. Or, une analyse réalisée par un certain nombre d'organisations paires menant de vastes opérations de collecte de dons de particuliers montre que le marché est à la fois vaste et en pleine expansion – ce qui offre des possibilités à toutes les organisations (voir la figure 6). Ces données proviennent de l'International Fundraising Leadership Forum, un groupe constitué volontairement par les 15 plus grandes organisations mondiales de mobilisation de fonds qui collectent des fonds auprès du secteur privé dans divers pays. Cette étude a montré qu'entre 2013 et 2017, les dons de particuliers reçus par ces organisations ont augmenté de près de 2 milliards de dollars, c'est-à-dire de 30 pour cent. Ce résultat est bien différent de celui du PAM qui a enregistré une baisse de recettes pendant la même période – alors qu'il est intéressant de noter que les recettes provenant de ShareTheMeal ont augmenté.

Figure 6: Mobilisation des dons de particuliers: hausse de 2 milliards de dollars sur cinq ans chez les pairs grâce à une action ciblée et à des investissements, et baisse de 2 millions de dollars au PAM pendant la même période



45. En 2017, les organisations humanitaires et de développement affichant des recettes annuelles supérieures à 250 millions de dollars selon l'étude de l'International Fundraising Leadership Forum⁶ ont recueilli quelque 12,3 milliards de dollars de recettes auprès des particuliers, des entreprises et des fondations⁷. Quand bien même le PAM parviendrait à mobiliser 260 millions de dollars en 2025, cette somme représenterait seulement 2,1 pour cent du total actuellement mobilisé par ces organisations. Et si celles-ci continuaient à recueillir des recettes progressant comme elles l'ont fait au cours des cinq à dix dernières années, le montant des dons mobilisés auprès des particuliers, des entreprises et des fondations dépasserait 20 milliards de dollars d'ici à 2025, de sorte que les recettes du PAM ne représenteraient plus que 1,2 pour cent environ du total collectif. Ce calcul ne tient pas compte des organisations nationales qui centrent leurs efforts sur le secours humanitaire et le développement international et qui, si on les intégrait dans les calculs, réduiraient d'autant plus la part de marché attendue pour le PAM. Pour l'ensemble des organisations

⁶ UNICEF, HCR, Oxfam, Médecins sans frontières, la Croix-Rouge, World Vision, SOS Children's Villages et Save the Children.

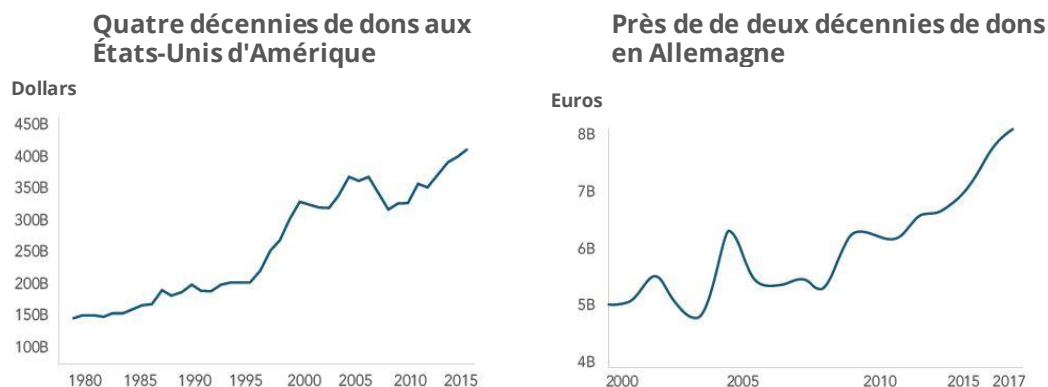
⁷ International Fundraising Leadership Forum. 2018. Exposé sur les principales conclusions de l'examen par les pairs présenté lors de la conférence internationale sur la mobilisation de fonds le 18 octobre 2018. Les données relatives à la Croix-Rouge ne sont pas disponibles.

participant à l'International Fundraising Leadership Forum, les dons de particuliers représentent 83 pour cent des revenus d'origine non gouvernementale, les dons de partenaires du secteur privé 8 pour cent et les dons de fondations 9 pour cent.

Facteurs de croissance des dons de particuliers

46. Partout dans le monde, les dons de particuliers qui représentent l'essentiel des revenus d'origine non gouvernementale pour les organisations à but non lucratif ont enregistré une croissance constante et durable. La raison de la croissance diffère selon les pays, et l'évolution est liée à de nombreux facteurs, depuis la croissance économique du pays jusqu'aux situations d'urgence qui focalisent l'attention de la communauté mondiale. Globalement, les dons en faveur de causes nationales ou internationales ont progressé notablement ces dernières années. Il est probable que cette progression se poursuive en raison de trois facteurs essentiels:
 - 1) la valeur moyenne des dons augmente sur les marchés de mobilisation de fonds ayant atteint leur maturité;
 - 2) le nombre de sympathisants augmente sur les marchés de mobilisation de fonds n'ayant pas encore atteint leur maturité; et
 - 3) les membres de la classe moyenne mondiale en pleine expansion deviennent des sympathisants.
47. Sur les marchés de mobilisation de fonds ayant atteint leur maturité, la proportion de sympathisants demeure relativement constante, à savoir environ les deux tiers de la population, mais le montant total qui est recueilli continue à progresser car les sympathisants deviennent plus généreux. La figure 7 illustre l'évolution des dons sur une longue période aux États-Unis d'Amérique et en Allemagne. Les données se rapportent à la collecte de dons dans tous les secteurs mais il convient de noter qu'il s'agit des deux plus gros marchés mondiaux en termes de dons de particuliers destinés à des causes internationales.
48. Ces dernières années, les États-Unis d'Amérique ont enregistré une croissance annuelle des dons de particuliers de 3 pour cent après ajustement pour tenir compte de l'inflation, alors que le pourcentage d'habitants qui versent des dons est resté relativement stable aux alentours de 61 pour cent. En moyenne, dans ce pays, les sympathisants versent des dons à plus de quatre organisations.
49. De même, l'Allemagne enregistre une croissance régulière de la valeur des dons de particuliers depuis 2000, alors que le pourcentage de sympathisants est demeuré constant à 55 pour cent environ. Sur les marchés arrivés à maturité comme ceux-ci, la croissance de la mobilisation de fonds est largement équivalente à celles des marchés boursiers et du produit intérieur brut (PIB).

Figure 7: Croissance de la valeur annuelle des dons de particuliers aux États-Unis d'Amérique et en Allemagne



50. Sur d'autres marchés opulents où les traditions de mobilisation de fonds auprès du secteur non gouvernemental sont moins enracinées (c'est-à-dire les marchés n'ayant pas encore atteint leur maturité), la croissance repose sur l'expansion de la base de sympathisants plutôt que sur l'augmentation du montant moyen du don par sympathisant. Les actions menées sur ces marchés entraînent des transformations comportementales qui conduisent progressivement davantage de personnes à devenir des sympathisants de causes variées. Les pays où cette tendance a été observée au cours de la dernière décennie sont notamment la France, l'Espagne et l'Italie.
51. Un rapport établi par la European Fundraising Association indique que dans la majorité des pays européens une augmentation des dons volontaires a été observée entre 2012 et 2017, et souligne que l'utilisation de plus en plus fréquente des réseaux sociaux, les nouveautés technologiques, la croissance économique des pays et l'innovation sont citées, outre le renforcement du professionnalisme, comme des facteurs favorisant la collecte de fonds⁸. Par exemple, aux Pays-Bas, entre 2016 et 2017, le montant total des recettes recueillies par les ONG a augmenté de plus de 7 pour cent, en particulier grâce aux dons de particuliers et aux loteries caritatives. À la différence de ce que l'on observe sur d'autres marchés de mobilisation de fonds arrivés à maturité, l'aide et le développement à l'échelle internationale font partie des causes les plus populaires dans ce pays. Dans les recherches les plus récentes, il ressort que ce secteur a également enregistré l'une des plus importantes augmentations des recettes en pourcentage⁹.
52. À l'échelle mondiale, la croissance des dons de particuliers repose également sur l'expansion rapide de la classe moyenne, qui devrait passer de 3,6 milliards de membres en 2018 à 5,3 milliards en 2030¹⁰. Le nombre de particuliers faisant des dons a augmenté d'une façon spectaculaire ces dernières années, à mesure que les gens accèdent à des revenus disponibles plus importants (pour les dépenses ou l'épargne, après le prélèvement des impôts). Selon un rapport récent, la classe moyenne en plein essor pourrait générer à

⁸ European Fundraising Association. 2017. *Fundraising in Europe*. <https://efa-net.eu/resources>.

⁹ Centre for Philanthropic Studies, *Order now: de jubileum-editie Geven in Nederland 2017*, 29 mai 2017. <http://www.giving.nl/2017/05/order-now-de-jubileum-editie-geven-in-nederland-2017/>.

¹⁰ Estimations de croissance établies par la Banque mondiale et World Data Lab, 2018.

l'échelle mondiale 319 milliards de dollars de fonds supplémentaires chaque année au profit des organisations à but non lucratif¹¹.

53. En ce qui concerne les dons sur les marchés de mobilisation de fonds arrivés à maturité, un défi prévu de longue date est la transition générationnelle entre la génération du baby-boom et la génération X et celle du millénaire. Pendant longtemps, il a été supposé que les cohortes jeunes ne donneraient pas autant que leurs parents. Il est vrai que ces générations ont des comportements différents et utilisent beaucoup plus les supports numériques mais il est désormais démontré depuis 2018 qu'elles donneront un coup de fouet aux dons et non l'inverse. Selon une étude récemment menée au Royaume-Uni, les sympathisants des générations les plus jeunes (génération X, génération du millénaire et génération Z) sont déjà plus nombreux que ceux des générations antérieures (génération du baby-boom et personnes plus âgées)¹². La recherche montre aussi que les jeunes générations donnent en moyenne davantage et en faveur d'un plus grand nombre de causes et qu'elles prévoient d'augmenter leurs dons. On observe des tendances analogues en Australie et en Nouvelle-Zélande, mais en Amérique du Nord les générations âgées sont encore dominantes.
54. Enfin, certaines évolutions de la collecte de dons dans le monde ont été rendues possibles par les supports numériques et les technologies de don en ligne. La journée Giving Tuesday, qui a été lancée aux États-Unis d'Amérique en 2012, est aujourd'hui une journée mondiale de générosité communautaire célébrée dans 150 pays qui permet de mobiliser des centaines de millions de dollars chaque année¹³. De même, depuis 2012, on observe en Chine une croissance rapide des dons en ligne, avec une augmentation de près de 200 pour cent de la valeur des dons¹⁴. Cependant, considérés comme une proportion du PIB, les dons en Chine représentent encore une fraction des dons collectés sur les marchés de mobilisation de fonds arrivés à maturité, ce qui démontre le potentiel d'expansion rapide à l'avenir.

G. Enseignements tirés de l'expérience d'organismes des Nations Unies pairs

55. On trouvera dans cette partie une analyse comparant les prévisions de performance du plan d'investissement du PAM à la performance de deux organismes des Nations Unies dont les opérations de mobilisation de fonds auprès du secteur non gouvernemental sont particulièrement développées – l'UNICEF et le HCR. Selon l'analyse, la stratégie à assise numérique proposée par le PAM avec un investissement limité dans les équipes nationales de mobilisation de fonds constitue une approche efficace qui offre pour chaque dollar investi dans les activités de mobilisation de fonds des retours plus importants que ceux constatés dans les approches de l'UNICEF et du HCR.
56. Les tableaux 5 et 6 permettent d'établir une comparaison avec le HCR et l'UNICEF du point de vue des recettes, des dépenses et du retour annuel sur investissement entre 2015 et 2017, en reprenant des informations publiées et en indiquant un retour annuel moyen sur investissement, c'est-à-dire le nombre de dollars collectés pour chaque dollar investi,

¹¹ Charities Aid Foundation. 2017. *Laying the groundwork for growing giving*. <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-policy-and-campaigns/laying-the-groundwork-for-growing-giving.pdf>. Des projections établies par la Brookings Institution montrent qu'à l'échelle mondiale, jusqu'à 2,4 milliards de personnes pourraient entrer dans les classes moyennes d'ici à 2030 et que leurs dépenses pourraient presque doubler, passant de 34 mille milliards de dollars à 64 mille milliards de dollars pendant cette période. Le rapport indique que si ces membres de la classe moyenne aspirants décidaient à l'avenir de consacrer seulement 0,5 pour cent de leurs dépenses – c'est-à-dire comme les habitants de la République de Corée et un peu plus du tiers de ce que les habitants des États-Unis d'Amérique donnent en moyenne – à des causes caritatives, le montant des fonds recueillis atteindrait le montant étonnant de 319 milliards de dollars par an.

¹² Blackbaud Institute, *Next Generation of Giving*, 2018. <https://institute.blackbaud.com/nextgen/>.

¹³ Giving Tuesday <https://www.givingtuesday.org/about>.

¹⁴ Bain & Company, *Digital Philanthropy in China: Activating the Individual Donor Base*, 2018.

compris entre 2,95 et 3,47. Pendant la période de mise en œuvre de la stratégie, le retour annuel moyen prévu dans le programme du PAM de mobilisation de dons de particuliers, s'élève à 3,42 dollars pour chaque dollar investi.

Financement comparatif du HCR

57. On peut lire dans le Rapport global 2017¹⁵ du HCR que "Un peu plus d'1,92 million d'individus ont fait des dons au HCR [en 2017]... Ce large soutien des individus et des entreprises est un exemple encourageant de l'approche fondée sur l'engagement de l'ensemble de la société, que le HCR s'attache à promouvoir. ...". Le rapport indique aussi que les recettes provenant d'entités non gouvernementales constituent pour le HCR la principale source de fonds non soumis à des restrictions.

TABLEAU 5: FINANCEMENT DU HCR PENDANT LA PÉRIODE 2015-2017			
	2015	2016	2017
Recettes brutes (en millions de dollars)	284	352	400
Dépenses (en millions de dollars)	96	112	127
Recettes nettes (en millions de dollars)	188	240	273
Retour annuel sur investissement	2,95	3,14	3,15

Source: HCR. Collecte de fonds dans le secteur privé et partenariats (EC/69/SC/CRP.22) (document établi pour la soixante-treizième réunion du Comité permanent du Comité exécutif du programme du Haut Commissaire).

58. À sa soixante-treizième réunion, le Comité permanent du HCR s'est penché sur un rapport relatif à la croissance des recettes du HCR provenant d'entités non-gouvernementales – en particulier les dons de particuliers – depuis 2006, année au cours de laquelle l'organisme a lancé un programme d'investissement soutenu dans les partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Le rapport, disponible en ligne¹⁶, mentionne sept facteurs susceptibles d'expliquer les bons résultats obtenus par le HCR dans ce domaine:
- 1) l'accent placé sur des objectifs ambitieux en matière de recettes à long terme;
 - 2) un fonds d'investissement substantiel et croissant, assorti de systèmes solides et de mécanismes de contrôle et de suivi de la performance;
 - 3) une stratégie d'investissement précise axée sur les pays censés fournir le montant maximal de recettes nettes sur le long terme;
 - 4) des ressources susceptibles d'être allouées et réaffectées dans l'ensemble du réseau institutionnel de mobilisation de fonds tout au long de l'année, en fonction des résultats et des nouvelles occasions à saisir, pour garantir souplesse et réactivité;
 - 5) une culture de l'innovation, de la créativité et de la mise en commun des meilleures pratiques dans le réseau;
 - 6) le recrutement dans des ONG de spécialistes externes de la mobilisation de fonds; et

¹⁵ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2018. *Rapport global 2017*. http://reporting.unhcr.org/sites/default/files/gr2017/pdf/GR2017_French_Full_lowres_FR.pdf#_ga=2.94747292.1052693310.1570099866-190638730.1570099866.

¹⁶ Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. 2018. *Collecte de fonds dans le secteur privé et partenariats* (EC/69/SC/CRP.22). <https://www.unhcr.org/fr/excom/excomrep/5ba35b2e4/collecte-secteur-privavec69sccrp22.html>.

- 7) le renforcement de la capacité des collègues travaillant sur le terrain à élaborer des stratégies propres au contexte grâce aux ressources, aux indications et à l'appui fournis par le service du siège du HCR chargé des partenariats avec le secteur privé.

Financement comparatif de l'UNICEF

59. Dans le rapport de l'UNICEF intitulé *Private Fundraising and Partnerships 2017 Annual Report*¹⁷, le montant des recettes brutes est calculé sur la base des données relatives aux recettes nettes et d'un taux moyen de fidélisation (c'est-à-dire, le pourcentage de sympathisants qui continuent à verser des dons) de 75 pour cent pour les comités nationaux de l'UNICEF. Aux fins de la comparaison présentée ici, un montant estimatif des fonds conservés par les comités nationaux a été ajouté aux dépenses déclarées par l'UNICEF.
60. Entre 2015 et 2017, le fonds d'investissement global de l'UNICEF est passé d'un montant annuel de 58 millions de dollars à 70 millions de dollars. Le fonds est largement utilisé pour financer les activités de mobilisation de fonds plutôt que les dépenses de personnel.
61. En 2017, les 20 principaux partenaires du secteur non gouvernemental qui fournissent des ressources (18 comités nationaux et 2 opérations de mobilisation de fonds menées dans des bureaux de pays) ont contribué à hauteur de 47 pour cent aux recettes non assorties de restrictions.

TABLEAU 6: FINANCEMENT DE L'UNICEF PENDANT LA PÉRIODE 2015-2017			
	2015	2016	2017
Recettes brutes (en milliards de dollars)	1,7	1,8	1,9
Dépenses (en millions de dollars), y compris: <ul style="list-style-type: none"> • le coût estimatif des comités nationaux • le coût des bureaux de pays • la division du siège • les fonds d'investissement 	490	560	590
Recettes nettes (en milliards de dollars)	1,2	1,2	1,3
Retour annuel sur investissement	3,47	3,21	3,22

Sources: UNICEF, Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé: plan de travail et projet de budget pour 2017¹⁸ et UNICEF *Private Fundraising and Partnerships 2017 Annual Report*¹⁹.

62. Le PAM a pris en compte tous ces facteurs lorsqu'il a élaboré ses plans visant l'augmentation des recettes tirées notamment des dons de particuliers. La collaboration étroite existant entre les organismes des Nations Unies en matière de diversification des flux de recettes et d'accroissement des recettes provenant d'entités non gouvernementales démontre leur détermination collective à mettre en œuvre le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

¹⁷ Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2018. *Private Fundraising and Partnerships 2017 Annual Report*. https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf.

¹⁸ Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2017. *Collecte de fonds et partenariats dans le secteur privé: plan de travail et projet de budget pour 2017* (E/ICEF/2017/AB/L.1). <https://www.unicef.org/french/about/exco/board/files/2017-ABL1-PFP-ODS-FR.pdf>.

¹⁹ Fonds des Nations Unies pour l'enfance. 2018. *Private Fundraising and Partnerships 2017 Annual Report*. https://www.unicef.org/about/annualreport/files/PFP_2017_AR.pdf.

ANNEXE III

Notoriété de la marque

1. La mise en récit du PAM et la diffusion du message sur l'importance et l'urgence qu'il y a à venir à bout de la faim sont essentielles pour la mission première du PAM. La Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing opère au niveau mondial, régional et national pour promouvoir les activités du PAM auprès des gouvernements, des acteurs politiques, des leaders d'opinion, des médias, du secteur privé et du grand public. Comme indiqué précédemment, le PAM obtiendra de meilleurs résultats dans les domaines du partenariat et de la mobilisation de fonds si les donateurs et sympathisants actuels et potentiels le connaissent bien, l'apprécient et lui font confiance. Par donateurs et sympathisants, on entend notamment les partenaires gouvernementaux, les entreprises, les fondations et les particuliers.
2. L'adoption de la stratégie nécessitera de déployer des efforts supplémentaires pour renforcer la réputation du PAM auprès des particuliers et du secteur privé. On peut aussi s'attendre à des avantages pour les donateurs gouvernementaux, car les contribuables comprendront bien mieux les effets de leur soutien en faveur du PAM si la "marque" PAM est reconnue plus largement. La stratégie de gestion de la marque consistera avant tout à faire connaître les mesures que le PAM prend aux côtés de ses partenaires pour résoudre le problème de la faim. Assurer la visibilité des donateurs demeurera une pierre angulaire des initiatives de communication du PAM.
3. Le portefeuille d'activités de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing englobe les médias traditionnels, les médias numériques et les réseaux sociaux (y compris le site wfp.org, tous les messages détaillés et la centaine de sites de médias sociaux mondiaux, régionaux et linguistiques du PAM), les supports multimédias (télévision, photographies et publications), la collecte et la création de contenus, la communication interne et l'autonomisation du personnel, les expositions et les manifestations extérieures, la mise en avant du rôle des donateurs et des sympathisants et – comme cela a été souligné l'année dernière – la gestion du risque d'atteinte à la réputation (notamment pour les partenariats noués avec le secteur privé).
4. En 2018, s'appuyant sur une proposition d'investissement initiale et dans la perspective d'une nouvelle stratégie mettant davantage l'accent sur les particuliers, le PAM a créé l'Unité chargée de la valorisation de la marque et de la mobilisation du grand public. L'objectif était de mener des expérimentations et de produire des données susceptibles d'être utilisées pour définir des indicateurs de performance clés associés à la marque PAM, d'évaluer des stratégies visant à améliorer la réputation de la marque et la confiance qui lui est accordée (notamment au moyen de campagnes intégrées de marketing et par l'intermédiaire des ambassadeurs de bonne volonté) et d'établir des plans pour transposer à plus grande échelle les projets pilotes réussis. À cette fin, l'Unité a comparé les investissements, les stratégies et la structure du PAM à ceux du HCR, de l'UNICEF et de la Banque mondiale, et fait réaliser pour le compte du PAM la première grande étude de marché depuis plus de dix ans, étude qui a été menée sur 11 grands marchés offrant du potentiel en termes de soutien sélectionnés¹ par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et les équipes de ShareTheMeal.
5. Une marque forte permet d'amplifier les efforts déployés dans le cadre d'un programme stratégique de mobilisation de fonds, et d'optimiser ainsi le rendement des investissements. Le principal indicateur utilisé est la connaissance de la marque – plutôt que la notoriété de

¹ Allemagne, Australie, Canada, Émirats arabes unis, États-Unis d'Amérique, France, Italie, Japon, Pays-Bas, République de Corée et Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

la marque –, qui permet de déterminer dans quelle mesure le PAM a réussi à imposer l'identité propre de sa marque dans l'esprit des sympathisants potentiels. Le PAM entend améliorer la connaissance de sa marque de 12 pour cent en moyenne sur cinq marchés d'ici à 2025, en ciblant des publics spécifiques sur chacun d'eux. Cet objectif vise à combler l'écart entre la connaissance de la marque PAM et celle de la marque HCR, qui est utilisée dans la présente stratégie comme point de comparaison pour ce qui est de la mobilisation de fonds auprès des particuliers. Il convient de souligner que le rythme de l'amélioration de la connaissance de la marque dépendra de diverses variables, et tout particulièrement du niveau de financement qui lui sera consacré. Il faut également noter que ce rythme pourrait être plus lent au cours des premières phases pilotes de la stratégie, pendant lesquelles il est probable que le ciblage et la segmentation du public évolueront.

6. Grâce à la proposition d'investissement initiale de 2018, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing a expérimenté les effets potentiels du recours aux partenariats pour renforcer la marque PAM, et les résultats ont été excellents. En outre, elle a réuni un groupe d'éminents spécialistes du marketing issus du secteur privé afin de constituer le Conseil pour l'impact mondial du PAM. Ce conseil a déjà commencé à appuyer des initiatives du PAM dans les domaines du marketing, de la valorisation de la marque et de la mobilisation de fonds en leur apportant son savoir-faire et en les assistant sur le plan du développement stratégique et de la sensibilisation via les réseaux. Plusieurs de ses membres ont également apporté d'importantes ressources qui aident le PAM à élaborer et à poser son discours en matière d'action humanitaire et de développement, en mettant l'accent sur les innovations et les technologies utilisées dans le cadre de ses activités.
7. Par le biais d'un membre du Conseil pour l'impact mondial représentant la SAWA, l'association mondiale pour la publicité au cinéma, le PAM a reçu 25 millions de dollars en espaces publicitaires dans 34 pays pour le lancement de sa campagne "Feed Our Future" diffusée dans les salles de cinéma. La société Nielsen research a enregistré une augmentation de 40 pour cent de la notoriété du PAM parmi les spectateurs des salles de cinéma en Amérique du Nord, et le PAM a constaté une progression de 38 pour cent des téléchargements depuis la plateforme ShareTheMeal une semaine à peine après le début de la campagne. Le partenariat a été renouvelé pour une période supplémentaire de deux ans, ce qui offre la possibilité de redoubler d'efforts pour améliorer la connaissance de la marque PAM.
8. Par l'intermédiaire du Conseil pour l'impact mondial, le PAM a expérimenté un partenariat intégré avec Facebook autour de la campagne "Feed Our Future". Durant les trois premiers jours de la campagne, ce partenariat a débouché sur un taux d'engagement de 25 pour cent associé au contenu des plateformes du PAM (192 fois plus que le taux moyen enregistré par les sites à but non lucratif). Pour soutenir la campagne "Feed our Future", Facebook a également fourni au PAM d'importants crédits publicitaires qui lui ont permis d'expérimenter et d'optimiser la mobilisation de fonds sur sa plateforme Facebook et d'en tirer des données qui ont éclairé l'analyse exposée dans la présente stratégie.

Différenciation de la marque PAM et renforcement du soutien en faveur du message sur la faim

9. Le PAM a la réputation d'être une organisation qui opère en première ligne et qui est à même d'intervenir dans certaines des zones les plus complexes et les plus difficiles d'accès au monde. La Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing entend faire bien prendre conscience au public de la mission première du PAM ainsi que de sa réputation en tant que plus grand organisme humanitaire du monde, qui sauve des vies dans les situations d'urgence et bâtit un avenir meilleur pour les populations souffrant de la faim à cause des conflits et des répercussions du changement climatique.

10. En 2017, la Division de la communication avait cherché à déterminer lors de la réunion générale des cadres comment le PAM se percevait en interne en tant que marque. Les résultats avaient été clairs: le PAM est un "héro" (qui agit et obtient des résultats) et un "philanthrope" (qui se préoccupe vraiment des autres et fait preuve de compassion à leur égard).
11. Comme on l'a vu plus haut, le PAM a mené en 2018 une étude portant sur 11 marchés de sympathisants. Cette étude a notamment permis de dégager un ensemble de caractéristiques essentielles attachées à la marque qui distinguent le PAM des autres organismes des Nations Unies et sont perçues sur ses principaux marchés de sympathisants comme des facteurs déterminant le don. La Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing va examiner attentivement ces caractéristiques ("efficace", "dynamique", "courageux", "expert", "philanthrope", "efficient" et "proactif") et les messages internes du PAM, et les utiliser comme point de départ pour renforcer la connaissance de la marque et adapter ses messages à son public sur les grands marchés de sympathisants.
12. Comme le montre l'étude sur la marque PAM, il est important que le PAM soit perçu comme une organisation efficace pour gagner la confiance du public et instaurer un environnement optimal propice à la mobilisation de fonds. Si la faim est considérée comme un problème insoluble, elle peut devenir un frein à la mobilisation des particuliers aux côtés du PAM. Les messages visant à valoriser la marque PAM insisteront donc sur le fait que celui-ci a réussi à faire avancer la lutte contre la faim et la malnutrition et à éviter des famines, mettront l'accent sur ses interventions destinées à sauver des vies dans les situations d'urgence et réaffirmeront sa conviction qu'il est possible d'éradiquer la faim dans le monde. Les efforts héroïques déployés par le personnel du PAM et la résilience et la persévérance des personnes auxquelles le PAM vient en aide peuvent aussi être mis à profit pour progresser vers la réalisation de cet objectif. Au bout du compte, l'alignement sur les principales caractéristiques de la marque et les facteurs déterminant le don renforcera la confiance accordée à la marque PAM et donnera davantage d'impact aux messages appelant d'urgence à faire des dons.
13. Pour souligner l'urgence qu'il y a à lutter contre la faim dans le monde, les messages du PAM présenteront invariablement l'idée selon laquelle la nourriture est un catalyseur de la réalisation des autres ODD ainsi que, à terme, de la contribution du PAM à une prospérité partagée. À mesure que le PAM amplifiera ses efforts de communication et de marketing, élargira son public et renforcera sa marque, ce thème récurrent de l'assistance alimentaire l'aidera à "occuper le champ" de la lutte contre la faim.

Amélioration de la connaissance de la marque PAM

14. La stratégie intégrée du PAM en matière de marketing doit bien tenir compte du cheminement des individus à travers les différents types de médias, de façon à inclure les appels à l'action appropriés pour continuer d'amener les intéressés à entretenir des relations à long terme avec le PAM. Cette démarche véritablement intégrée nécessitera d'harmoniser les incitations et les indicateurs de performance clés utilisés par les équipes chargées de la mobilisation de fonds, du marketing et des activités numériques et de mettre en place un contrôle assuré par de hauts responsables. Un objectif commun sera défini pour tous les départements qui élaborent des messages destinés à un public extérieur sur des plateformes partagées.
15. Lorsqu'elles valorisent la marque PAM et amplifient les efforts de communication, de sensibilisation et de marketing, toutes les équipes doivent veiller à protéger et à gérer la réputation du PAM. À cette fin, l'Équipe mondiale chargée des médias, qui relève de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, met actuellement en place un service qui aura pour fonction de gérer le développement prévu

des partenariats avec le secteur privé et des activités de communication liées à la mobilisation de fonds auprès des particuliers.

16. La Division a commencé à élaborer avec soin des contenus en adoptant une présentation et un ton distinctifs et harmonisés sur l'ensemble des plateformes publiques du PAM, de façon à renforcer la marque et à mieux faire connaître l'action du PAM et les personnes auxquelles il vient en aide. Dans un monde où un volume considérable d'informations est partagé à tout moment, il est important que le PAM se démarque des autres organismes tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales et à son identité. La Division garde ce point à l'esprit dans tout ce qu'elle entreprend, afin de positionner le PAM de manière stratégique dans un secteur déjà saturé. La stratégie offrira l'occasion de consacrer une partie des ressources de la Division au ciblage de certains groupes de population et de déterminer l'effet global du marketing du PAM sur les particuliers.
17. Pour atteindre un large public au moyen de ressources limitées, le PAM devra amplifier ses efforts dans le cadre de partenariats. Il aura recours à trois types de partenariat pour réaliser ses objectifs de notoriété: partenariats en matière de médias et de relations publiques noués avec des propriétaires de médias et des organes d'information susceptibles de lui proposer des supports payants ou une exposition indirecte; partenariats conclus avec le secteur privé, qui augmentent la visibilité de la marque par l'intermédiaire d'affiliations; partenariats passés avec des influenceurs (ambassadeurs de bonne volonté), qui lui permettent d'utiliser la parole d'influenceurs pour accéder à de nouveaux canaux de communication et l'aident à atteindre le public là où celui-ci se trouve au lieu de dépenser des ressources pour attirer des visiteurs sur ses propres plateformes.
18. Différents types de supports peuvent être utilisés pour renforcer la notoriété ou la connaissance d'une marque, et tous ne se prêtent pas aux mêmes types d'actions. Il faut bien distinguer les supports payants (*paid media*), les supports partagés (*shared media*), les supports indirects (*earned media*) et les supports détenus par les marques (*owned media*). Ainsi, les supports indirects (relations publiques, recommandations de la part de sources de confiance) sont considérés par les professionnels comme étant les supports les plus efficaces pour valoriser une marque et générer des prospects², et seront donc au cœur des efforts consentis par la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing.

Conclusion

19. La Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing réunit les nombreuses voix du PAM sous un même récit de marque, en comprenant les besoins du PAM et des multiples publics auxquels il s'adresse (gouvernements donateurs et gouvernements hôtes, médias, acteurs du secteur privé, parties prenantes internes et particuliers apportant leur soutien), en leur exposant un éventail de caractéristiques et de messages clés associés à la marque et en définissant des normes de présentation permettant de reconnaître immédiatement les plateformes et les contenus détenus par le PAM. Le bon développement de la marque contribue notamment à atténuer et à gérer le risque d'atteinte à la réputation du PAM. Tous ces efforts servent les objectifs visant à donner au PAM et à son action une place à part dans le cœur et dans l'esprit des publics visés et à faire entendre la voix des personnes auxquelles il vient en aide.
20. À la lumière de cette nouvelle stratégie, la relation cyclique interdépendante entre la notoriété du PAM d'un côté et les partenariats et la mobilisation de fonds de l'autre appelle à prêter une attention accrue et à consacrer plus de ressources au renforcement de la marque PAM. Pour parvenir, comme prévu, à une nette progression de la connaissance de

² Outsell. 2016. *The Earned Media Opportunity*. https://www.cision.com/content/dam/cision/Resources/white-papers/CIS17044_OutSellPDF_001_03.pdf. Le rapport comprend une enquête de 2016 portant sur 1 501 marketeurs.

la marque dans un délai relativement court, les activités de communication du PAM doivent toutes porter davantage sur la réalisation des objectifs de celui-ci. Il s'agira ainsi:

- de faire concorder systématiquement l'information du public avec les caractéristiques associées à la marque, les messages clés et le récit de marque;
 - de cibler des segments clés au moyen d'une stratégie marketing et numérique multiplateforme détaillée et intégrée qui renforce la marque PAM;
 - d'utiliser les expérimentations et les données qui en sont tirées pour rester souple et optimiser les efforts avant le déploiement et de manière continue lors de l'exécution; et
 - d'atténuer et de suivre avec soin le risque d'atteinte à la réputation du PAM.
21. Pour que les initiatives de mobilisation de fonds et de valorisation de la marque décrites plus haut soient mutuellement bénéfiques, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds devront travailler ensemble dans le cadre de ces activités et d'autres actions au cours de la période couverte par la stratégie, en renforçant et en utilisant la marque PAM afin d'aider à instaurer les meilleures conditions possible pour la mobilisation de fonds auprès des entités non gouvernementales.

ANNEXE IV

Principes relatifs à la coopération avec le secteur privé et aperçu de la procédure liée au devoir de vigilance

Première partie: Principes relatifs à la coopération avec le secteur privé

1. Lorsque la stratégie aura été approuvée, le Bureau du Directeur exécutif publiera une version révisée des directives relatives aux partenariats avec le secteur privé, qui pourront être actualisées au fil du temps. La première partie de la présente annexe servira de base à l'élaboration des nouvelles directives.

Historique

2. En 2004, le Conseil d'administration du PAM a adopté le document intitulé "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins - Élargissement de la base de donateurs du PAM" (WFP/EB.3/2004/4-C), y compris l'annexe II ("Sélection de donateurs privés par le PAM à des fins de coopération") et l'annexe III ("Code de conduite du PAM"). Ces annexes définissaient les critères que le PAM devait utiliser pour sélectionner ses partenaires du secteur privé et exposaient un ensemble de principes auxquels les entités privées devaient adhérer. Ces critères et ces principes étaient fondés sur les Directives pour la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé établies par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en juillet 2000¹.
3. En 2005, le Département de la mobilisation de fonds et de la communication du PAM a publié des directives sur les partenariats privés et la mobilisation de fonds² qui s'inspiraient des documents susmentionnés du PAM et du Secrétaire général. En novembre 2009, le Secrétaire général a publié de nouvelles directives³.
4. En 2013, le Conseil d'administration du PAM a adopté la "Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013-2017)"⁴, y compris son annexe VII révisée intitulée "Principes de coopération à l'intention des partenaires du secteur privé". En décembre 2013, le PAM a publié de nouvelles directives relatives aux partenariats avec le secteur privé dans une circulaire de la Directrice exécutive⁵. En 2015, le Secrétaire général a publié de nouvelles directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes⁶, qui remplacent celles de 2009.
5. Le PAM propose que la première partie de la présente annexe intitulée "Principes relatifs à la coopération avec le secteur privé et aperçu de la procédure liée au devoir de vigilance", remplace les "Principes de coopération à l'intention des partenaires du secteur privé" (approuvés par le Conseil en 2004) pour accompagner l'adoption de la nouvelle stratégie. Toutes les directives publiées par le Directeur exécutif sur la base des principes définis dans le présent document pourront être actualisées au fil du temps, s'il y a lieu, pour suivre l'évolution des directives pertinentes des Nations Unies.

¹ *Guidelines on Cooperation between the United Nations and the Business Community.* https://www.undp.org/content/dam/lebanon/docs/Operations/LegalFramework/g_c_business_communities.pdf.

² FD2005/002.

³ *Guidelines on Cooperation between the United Nations and the Business Sector.* <https://www.unhcr.org/admin/sts/4b4af4979/guidelines-cooperation-united-nations-business-sector.html>.

⁴ WFP/EB.A/2013/5-B.

⁵ Circulaire OED 2013/025.

⁶ Disponible à l'adresse suivante: <https://business.un.org/en/documents/5292>.

Critères relatifs à la collaboration avec le secteur privé

6. Les partenaires du PAM appartenant au secteur privé doivent s'efforcer de promouvoir et de soutenir la mission et les valeurs du PAM et démontrer leur volonté d'adhérer aux principes du Pacte mondial des Nations Unies et aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.
7. Le PAM collabore avec le secteur privé conformément aux Directives de 2015 pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes et aux autres directives d'organismes du système des Nations Unies qui pourraient être publiées au fil du temps. Il s'engage principalement dans le cadre d'une coopération mutuellement bénéfique avec des entreprises, des fondations et des particuliers, selon les modalités suivantes:
 - a) les entreprises peuvent tirer parti de leur savoir-faire et de leurs ressources pour fournir au PAM des compétences et un appui en nature en faveur du renforcement des capacités. Elles peuvent contribuer à faire mieux connaître le PAM par des actions de communication ciblant des publics divers;
 - b) les fondations peuvent financer des programmes du PAM, de leur phase expérimentale à leur transposition ultérieure à plus grande échelle, en tenant compte de l'appétence pour le risque et en veillant à mener des initiatives pérennes reliant action humanitaire et développement;
 - c) les particuliers peuvent apporter un soutien financier direct en faveur d'interventions d'urgence et d'activités de développement à long terme.
8. Le PAM dispose de procédures rigoureuses de recherche et d'obligation de vigilance afin de déterminer s'il doit collaborer avec des entités privées, et quand le faire. Plus précisément:
 - a) Le PAM ne collabore pas avec des particuliers ou des entités qui contribuent à des violations des droits de l'homme ou sont autrement complices de telles violations, qui tolèrent le travail forcé ou contraint ou le recours au travail des enfants, qui prennent part à la vente ou à la fabrication de mines terrestres antipersonnel ou de bombes à sous-munitions, ou qui ne s'acquittent pas de toute autre manière des obligations ou des responsabilités qui leur incombent dans le cadre des Nations Unies ou qui ne respectent pas les sanctions imposées par le Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies ou les autres mesures similaires.
 - b) Le PAM peut décider de ne pas collaborer ou de mettre fin à une collaboration existante avec des particuliers ou des entités dont l'image publique est ternie par des activités antérieures ou la participation à une activité relevant de l'une des catégories susmentionnées, ou dont les opérations ou les déclarations publiques risqueraient de porter atteinte à sa réputation.
 - c) Le PAM peut refuser une collaboration avec un particulier ou une entité s'il peut être considéré que ce particulier ou cette entité compromet sa neutralité.
 - d) Les particuliers ou les entités du secteur privé sont tenus de communiquer toute activité présente ou passée relevant des catégories indiquées plus haut avant de conclure un accord avec le PAM. Ils doivent s'abstenir de toute pratique de ce type pendant qu'ils collaborent avec le PAM.

9. Les principes généraux ci-après s'appliquent à toute forme de coopération avec le secteur privé:
- a) La coopération avec le PAM n'apporte aucun avantage indu à un particulier ou à une entité du secteur privé. Le PAM n'accorde d'exclusivité à aucun particulier ou à aucune entité du secteur privé. Coopérer avec un particulier ou une entité du secteur privé ne signifie pas non plus que le PAM approuve ou préfère ce particulier ou cette entité, ses produits ou ses services.
 - b) Les dons privés sont conformes aux dispositions du Règlement financier du PAM, y compris celles se rapportant au recouvrement intégral des coûts.
 - c) Les activités conjointes ne doivent pas porter atteinte ou donner l'impression de porter atteinte à l'intégrité et à l'indépendance du PAM. La coopération n'est pas considérée comme faisant de l'une des deux parties le mandataire de l'autre ou comme créant un partenariat juridique ou une coentreprise entre les parties. Aucune des deux parties n'a le pouvoir de lier l'autre partie en lui imposant une façon de procéder sans son consentement, d'établir un contrat au nom de l'autre partie ou de lui créer une obligation de quelque façon que ce soit.
 - d) Les particuliers ou les entités du secteur privé acceptent de consacrer suffisamment de temps, de ressources et de moyens à la mise en œuvre des activités convenues.
 - e) La coopération avec le PAM ne signifie pas pour le particulier ou l'entité du secteur privé qu'ils jouent un rôle dans la prise des décisions du PAM ou ont le droit d'influer sur ses politiques.
 - f) La gouvernance du PAM et sa politique générale continuent de ne relever que de la seule compétence de ses États membres.

Transparence et redevabilité

- 10. Toutes les transactions commerciales réalisées par le PAM restent assujetties à ses politiques relatives aux achats et à son Règlement financier.
- 11. Les informations sur les activités convenues sont mises à la disposition du public, figurent dans les états financiers du PAM et sont communiquées au Conseil d'administration.
- 12. Une contribution ne sera pas acceptée si elle entraîne un conflit d'intérêts. L'acceptation d'une contribution ne doit pas entraîner une normalisation *de facto* au PAM des biens ou des services d'un particulier ou d'une entité du secteur privé ou créer un besoin de biens et de services supplémentaires qui ne peuvent être fournis que par ledit particulier ou ladite entité du secteur privé, et ne doit pas leur donner un avantage concurrentiel lors d'un appel d'offres relatif à la fourniture d'autres biens ou services. Un besoin de biens et services supplémentaires du type proposé par le particulier ou l'entité du secteur privé, ou de biens et de services auxiliaires, devra normalement faire l'objet d'une procédure d'appel d'offres. En règle générale, le particulier ou l'entité du secteur privé sera autorisé à prendre part à un tel appel d'offres. Les dispositions conclues entre le PAM et des particuliers ou des entités du secteur privé sont définies dans un accord écrit et mises en œuvre de façon à assurer une répartition claire et consensuelle des responsabilités et la redevabilité de toutes les parties.
- 13. Un particulier ou une entité du secteur privé ne peut en aucun cas utiliser des informations confidentielles ou exclusives intéressant le PAM ou ses activités pour obtenir des avantages personnels ou commerciaux.

Nom et logo du PAM et propriété intellectuelle

14. Dans certaines circonstances, un particulier ou une entité du secteur privé peut être autorisé à utiliser le nom et le logo du PAM, notamment pour afficher son soutien au PAM ou à une entité qui lui est affiliée ou pour contribuer à mobiliser des fonds pour le PAM. À cet égard, l'utilisation du nom et du logo du PAM par un particulier ou une entité du secteur privé peut être autorisée à titre exceptionnel, à condition que le but premier de ladite utilisation soit de soutenir les buts et activités du PAM et que le bénéfice réalisé par le particulier ou l'entité du secteur privé ne soit qu'accessoire.
15. L'utilisation du nom ou du logo du PAM par un particulier ou une entité du secteur privé ne signifie pas que le PAM approuve ce particulier ou cette entité du secteur privé, ses produits ou ses services. Le PAM n'autorise pas l'utilisation de son nom ou de son logo à des fins commerciales ou d'une quelconque manière qui laisse penser qu'il approuve un particulier ou une entité du secteur privé, ses produits ou ses services, qu'il leur accorde une préférence ou qu'il en fait la promotion.
16. Le PAM et le particulier ou l'entité du secteur privé se consultent au préalable et établissent un accord relatif aux droits d'auteur, aux brevets ou aux autres droits de propriété intellectuelle découlant des activités proposées.
17. L'utilisation du nom ou du logo du PAM par un particulier ou une entité du secteur privé doit être expressément approuvée au préalable par écrit et conformément aux conditions et modalités stipulées.
18. Le PAM et tout particulier ou toute entité du secteur privé doivent également s'entendre par écrit avant d'entreprendre toute action de communication ou de publicité en rapport avec leur collaboration.

Remerciements

19. Dans le cadre de la coopération, les particuliers et les entités du secteur privé peuvent être remerciées pour leurs contributions de manière à exprimer la gratitude du PAM pour leur soutien.

Deuxième partie: Devoir de vigilance - aperçu de la procédure applicable et des responsabilités en la matière

20. Dans le respect des principes généraux établis dans les directives pour la coopération entre le système des Nations Unies et le secteur privé, la procédure actuelle du PAM relative au devoir de vigilance a été officiellement établie lors de l'adoption de la Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013-2017)⁷. La responsabilité en a été transférée de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds au Bureau des services juridiques pour éviter tout conflit d'intérêts potentiel lors de l'approbation de sources de financement.

⁷ WFP/EB.A/2013/5-B. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000024930/download/>.

21. La collaboration avec des particuliers et des entités du secteur privé est passée en revue conformément au cadre du PAM applicable aux donateurs privés⁸ et aux directives relatives à la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé, telles que révisées de temps à autre. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds ou d'autres unités fonctionnelles du PAM peuvent demander des comptes-rendus sur l'application de la procédure liée au devoir de vigilance. Tous les responsables de compte doivent demander de tels comptes-rendus, s'il y a lieu, à mesure que leurs pourparlers avec des partenaires potentiels ou des célébrités progressent dans le sens d'une collaboration éventuelle.
22. Lorsque des vérifications liées à l'obligation de vigilance ont été demandées, le Bureau des services juridiques prépare un compte-rendu et assigne un degré de risque à l'entité ou à la personne concernée, sur la base des critères définis par le Comité des donateurs et des partenariats privés (ci-après "le Comité"). Le Comité est composé de hauts responsables du PAM, dont le détail est donné ci-après. En fonction du degré de risque, le compte-rendu est ensuite présenté pour examen et approbation au Comité conformément au cadre du PAM applicable aux donateurs privés. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds assure le secrétariat du Comité et décide des comptes-rendus qui seront soumis pour examen.
23. Le Comité est chargé de superviser la procédure liée au devoir de vigilance de la manière suivante:
 - a) il examine les résultats des vérifications liées au devoir de vigilance effectuées par le Bureau des services juridiques et décide si les contributions proposées peuvent être acceptées ou si les partenariats peuvent être établis;
 - b) il fournit des instructions à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds sur l'application des décisions du Comité, par exemple en approuvant la collaboration avec une entité non gouvernementale sous réserve de certaines conditions;
 - c) il donne des orientations au Bureau des services juridiques sur la conduite des vérifications liées au devoir de vigilance, à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds sur l'application des décisions du Comité et à d'autres unités fonctionnelles du PAM sur les obligations liées au devoir de vigilance; et
 - d) il examine d'autres questions se rapportant aux contributions du secteur privé ou aux partenariats avec ce dernier, et émet des avis à leur sujet.
24. Le Comité fonctionne par consensus de ses membres votants et transmet au Directeur exécutif toute question sur laquelle aucun consensus ne s'est dégagé. Les membres du Comité et les autres participant à ses réunions reçoivent les documents des réunions à l'avance, pour avoir le temps de passer en revue les possibilités proposées et les autres points soulevés.

⁸ Ce cadre inclut la circulaire de la Directrice exécutive 2013/025, "*Guidelines for Private-Sector Partnerships*," le "Code de conduite du PAM" et les orientations définies dans les deux documents du Conseil d'administration intitulés "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins - Élargissement de la base de donateurs du PAM" (WFP/EB.3/2004/4-C) et "Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé" (WFP/EB.1/2008/5-B/1).

25. Le Comité est présidé par le Directeur exécutif adjoint du PAM et se compose des membres suivants: Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les opérations; Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources et Directeur financier; Chef de cabinet et Directeur du Bureau du Directeur exécutif; Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de la gouvernance (membre non votant); Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds (membre non votant); et Directeur de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing (membre non votant).

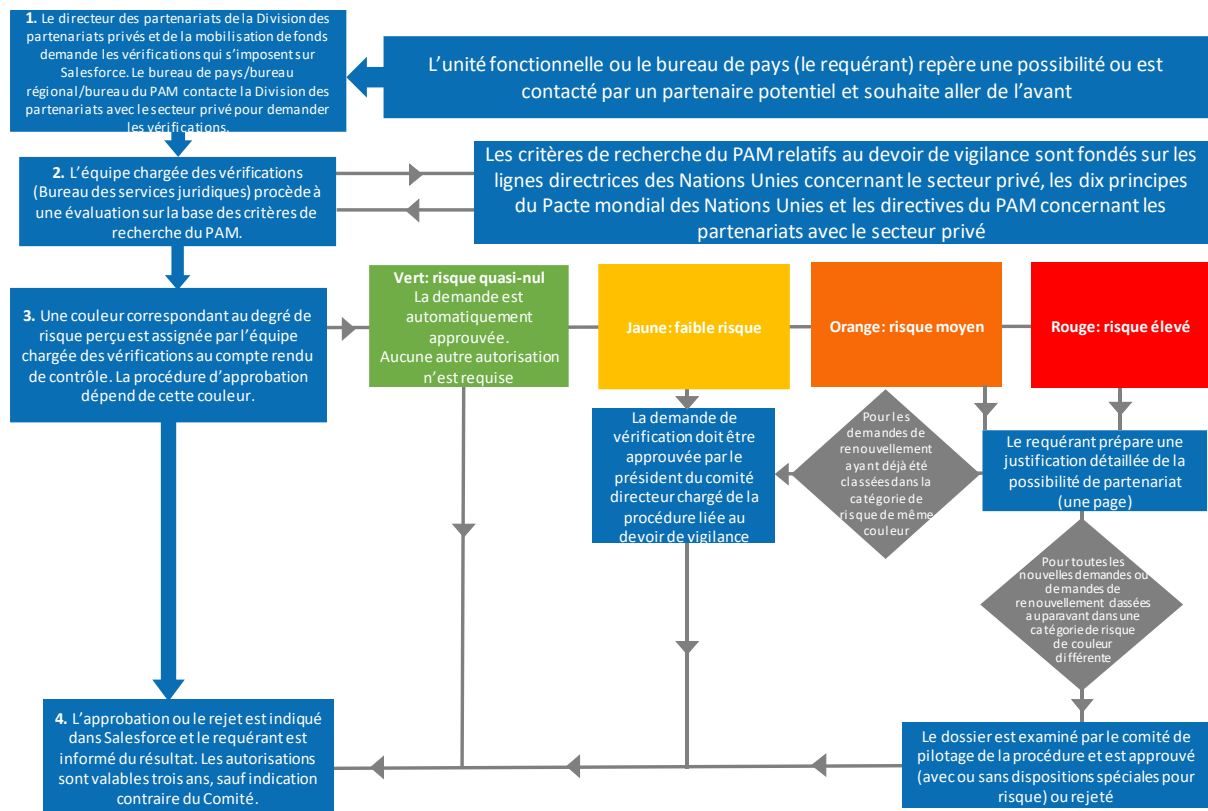
Applicabilité de la procédure liée au devoir de vigilance

26. À l'heure actuelle, le PAM est tenu de procéder aux vérifications des partenaires et des donateurs potentiels qui souhaitent faire un don égal ou supérieur à 50 000 dollars ou utiliser son nom et son logo.
27. L'obligation de procéder aux vérifications qu'impose le devoir de vigilance s'applique aussi bien aux nouveaux partenaires qu'aux partenaires avec lesquels le PAM collabore déjà, notamment aux nouveaux engagements contractuels importants avec ces derniers. À moins qu'il n'en soit spécifié autrement, après approbation, les contrôles sont valables trois ans. La procédure liée au devoir de vigilance s'applique également aux ambassadeurs de bonne volonté du PAM, aux champions et aux défenseurs de l'action du PAM ainsi qu'aux autres célébrités partenaires, conformément aux principes directeurs des Nations Unies.
28. Le PAM peut accepter des contributions de manière accélérée si les dons sont destinés à une opération d'urgence de niveau 2 ou 3 ou à une intervention d'urgence majeure, telle que déclarée par le Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, pour laquelle il faut mobiliser rapidement des fonds⁹. Dans un tel cas, le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds pourra demander au Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation d'autoriser l'acceptation de contributions en espèces d'entités non gouvernementales d'un montant égal ou supérieur à 50 000 dollars. Cette autorisation sera subordonnée à la présentation par le donateur potentiel de déclarations et de garanties, consignées par écrit dans un accord juridiquement contraignant portant sur le respect des critères du PAM et l'application rétroactive de sa procédure liée au devoir de vigilance.
29. Dans le cadre de la présente stratégie, le PAM propose de relever à 100 000 dollars le seuil financier auquel s'applique la procédure liée au devoir de vigilance afin d'en harmoniser davantage la mise en œuvre pour les possibilités dont se chargent les bureaux de pays, conformément à l'orientation de la stratégie et à la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Ce relèvement du seuil financier s'appliquerait également aux contributions en faveur d'interventions d'urgence, telles que décrites plus haut.
30. Outre cette augmentation proposée du seuil financier, le PAM a l'intention d'élaborer, avec les conseils et sous le contrôle du Comité, de nouvelles modalités de travail qui à la fois assureront une bonne gestion des risques et permettront aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays de mettre en place plus rapidement et plus efficacement des partenariats au niveau local. Cette démarche sera conforme aux recommandations du groupe des résultats stratégiques des partenariats du Groupe des Nations Unies pour le développement durable, au sein duquel une équipe spéciale chargée du secteur privé travaille à l'harmonisation des procédures liées au devoir de vigilance.

⁹ Mémorandum de décision du PAM 4398, du 14 janvier 2016.

Figure 1: Aperçu de la procédure du PAM liée au devoir de vigilance (y compris les organes chargés de l’approbation)

De solides procédures sont en place pour assurer le respect des principes directeurs des Nations Unies et limiter le risque de conflit d’intérêt



Liste des sigles utilisés dans le présent document

budget AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
DRTV	<i>Direct response television advertisement</i>
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
PIB	produit intérieur brut
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance