

**INVESTISSEMENT POUR ATTEINDRE
L'OBJECTIF FAIM ZÉRO:
STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PARTENARIAT
ET DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DU
SECTEUR PRIVÉ (2018–2022)**



Consultation informelle

17 janvier 2018

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

1. Le PAM se trouve à un tournant décisif qui va déterminer le rôle qu'il jouera dans la réalisation de l'objectif de développement durable (ODD) 2 et donc sa pertinence d'ici à 2030. Le Plan stratégique du PAM pour 2017-2021 reconnaît que la réalisation de l'ODD 2 ("Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable" ou "Faim zéro" en abrégé) dépend de l'efficacité des partenariats intersectoriels mis en place, conformément à l'ODD 17 ("Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser" ou "Partenariats pour les ODD" en abrégé). Les gouvernements ne peuvent à eux seuls financer les résultats visés par le Programme de développement durable à l'horizon 2030; le secteur privé a un rôle de plus en plus important à jouer en aidant à élaborer de nouvelles solutions grâce au financement, à l'innovation et au renforcement des capacités.
2. Le PAM a instauré des partenariats de tout premier ordre avec des sociétés telles que MasterCard, harmonisé ses programmes, reçu des dons de fondations telles que la Fondation Bill et Melinda Gates et élaboré un solide plan de gestion et de suivi des donateurs en ligne. Pourtant, les fonds que collecte le PAM auprès du secteur privé ne représentent qu'une fraction du montant ainsi mobilisé par les organisations de même nature. En 2016 uniquement, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) ont mobilisé près de 2 milliards de dollars É.-U. auprès du secteur privé grâce à un investissement pluriannuel ciblé. Le PAM n'a pour sa part recueilli que 78 millions de dollars auprès de particuliers en 2016 sur les près de 6 milliards de dollars qu'il a mobilisés en tout.
3. Comme le PAM est actuellement confronté à un déficit de financement sans précédent estimé à 3 milliards de dollars, 30 millions d'hommes, de femmes et d'enfants sont privés de l'assistance vitale dont ils ont besoin. Pour aider à combler ce déficit, il est nécessaire d'envisager sous un angle nouveau la collaboration avec le secteur privé.
4. Pour la première fois au PAM, la stratégie proposée de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2018–2022) opte pour un investissement stratégique dans un plan ambitieux de développement des fonds collectés auprès du secteur privé. Les buts de la nouvelle stratégie sont les suivants:
 - **Contribuer au financement et à l'impact** / Au cours des dix années à venir, près de 2 milliards de dollars de ressources supplémentaires seront recueillis auprès du secteur privé (voir la figure 4). Le PAM réalisera des économies, des gains d'efficacité et des améliorations de la qualité qui auront un impact positif sur ses opérations et lui permettront de mieux servir ceux qui en ont le plus besoin.
 - **Accroître les financements non assortis de restrictions** / Sur ce montant de 2 milliards de dollars, 65 pour cent devraient être non assortis de restrictions et provenir essentiellement de particuliers. Le PAM pourra ainsi affecter des ressources à des effets directs stratégiques insuffisamment financés de plans stratégiques de pays (PSP) et répondre aux autres besoins les plus urgents.
 - **Conduire la collaboration avec le secteur privé pour atteindre l'ODD 2** | Comme il est l'expert fiable sur la problématique de la faim, le PAM invitera les entreprises internationales à développer des solutions ayant un impact à la fois économique et social.
 - **Diversifier le portefeuille de ressources du PAM** / Le PAM aura pour but de diversifier son portefeuille de ressources en augmentant considérablement la part du secteur privé. La croissance des financements privés proviendra de trois sources essentielles: les particuliers, les entreprises et les fondations.
5. L'évolution du contexte extérieur oblige à repenser la collaboration avec le secteur privé, en particulier l'existence du PAM dans:
 - **Un monde davantage axé sur le numérique** | Dans la mesure où 47 pour cent de la population mondiale est désormais connectée à Internet par ordinateur et appareils mobiles, les technologies numériques peuvent perturber le statu quo du développement en démultipliant l'innovation, la collaboration et l'impact, permettant aux populations locales de piloter la

transformation économique et sociale¹. Des études montrent que le passage aux technologies numériques a un effet positif mesurable sur la croissance économique et la création d'emplois puisqu'il augmente le produit intérieur brut².

- *Un monde plus connecté* | Les technologies numériques ont également le pouvoir de relier davantage les personnes entre elles et d'augmenter les versements individuels en faveur de causes humanitaires. En 2017, on comptait plus de 10 milliards d'appareils connectés appartenant et servant à des particuliers dans le monde, chiffre qui devrait passer à 50 milliards d'ici à 2020³. Il en résulte des attentes accrues en matière d'immédiateté, de pertinence et de personnalisation.
- *Un monde plus "localisé"* | Il est essentiel d'élaborer des solutions avec les populations locales ciblées et non pour elles, ce que font les PSP du PAM. La coopération Sud-Sud, qui met l'accent sur l'intérêt mutuel en matière de commerce et d'investissement et associe l'aide à des instruments de financement commerciaux, est également en progression.
- *Un monde plus transparent* | Des organisations comme le PAM vont continuer de voir les attentes des donateurs augmenter en ce qui concerne le rapport coût-efficacité, l'optimisation de l'utilisation des ressources et la transparence⁴.

Réalisations et enseignements tirés de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013–2017)

6. La stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013-2017) avait pour but d'appuyer les objectifs stratégiques énoncés dans le Plan stratégique du PAM (2014-2017) en augmentant les ressources provenant des partenariats visant à mobiliser des fonds, en augmentant l'impact des partenariats axés sur le renforcement des capacités et en renforçant à tous les niveaux les capacités nécessaires au PAM pour collaborer avec le secteur privé.
7. Les principales réalisations de la stratégie pour 2013–2017 sont les suivantes:
 - un montant de 454 millions de dollars a été mobilisé auprès du secteur privé, dont 407 millions de dollars de financements durables hors situations d'urgence, soit 4 pour cent de plus que la cible de 391 millions de dollars;
 - un montant estimé à 110 millions de dollars⁵ de services en nature et de résultats sous forme de renforcement des capacités ont été obtenus grâce aux partenariats (voir par exemple à l'annexe A les études de cas sur les partenariats du PAM avec Royal DSM et Renault Trucks);
 - les fonds du budget administratif et d'appui aux programmes ont contribué à financer l'organisation dans son ensemble; et
 - un taux de recouvrement des coûts d'appui indirects de 7 pour cent a été fixé pour les contributions du secteur privé, à l'instar du taux applicable aux autres sources de dons du PAM.

¹ Union internationale des télécommunications. 2016. *Measuring the Information Society Report*; Accenture, 2017. *Digital Disruption: Development unleashed*.

² Forum économique mondial. 2014. *Global Information Technology Report*.

³ Forum économique mondial. 2014. *The power of a connected world*.

⁴ Development Initiatives. 2017. *Humanitarian transparency: moving from commitment to action*.

⁵ Ce montant n'inclut pas le projet mené par le Boston Consulting Group sur le Mécanisme de financement anticipé (100–370 millions de dollars).

8. Bien qu'aucune évaluation officielle de la stratégie pour 2013-2017 n'ait été commandée, un certain nombre d'enseignements ont été tirés de sa mise en œuvre, lesquels permettront de renforcer et d'affiner la méthode de collaboration du PAM avec le secteur privé. Le PAM devrait donc:
- *Maximiser la rentabilité de son investissement dans la mobilisation des entreprises* | La progression des fonds collectés entre 2013 et 2017 résultait en partie de l'accent mis sur les possibilités financières des entreprises de taille relativement importante (250 000 dollars par an au minimum). La recherche, la négociation et la gestion des partenariats avec les entreprises nécessite un investissement de temps de la part du personnel de l'équipe chargée des relations avec le secteur privé, des unités techniques et des principales unités d'appui, notamment le Bureau des services juridiques. Les partenariats doivent entraîner des bénéfices en termes de financement et d'impact qui en justifient leur coût, et conformément à la nouvelle stratégie, la rentabilité de l'investissement sera un principe directeur de toute collaboration avec des entreprises.
 - *Accroître l'aptitude du PAM à mobiliser le secteur privé à l'échelle des bureaux régionaux et des bureaux de pays, et investir à cet égard* | Un processus à cette fin a été engagé au titre de la stratégie précédente grâce à un module sur le secteur privé élaboré dans le cadre d'une formation plus large du PAM destinée aux bureaux régionaux qui portait sur la feuille de route intégrée. Mais il faut intensifier le renforcement des compétences car les PSP offrent une occasion sans pareille de mobilisation du secteur privé à l'aide de solutions adaptées à ce secteur pour combattre la faim et la malnutrition.
 - *Consulter des instances extérieures pour élaborer des moyens d'évaluer l'impact des partenariats axés sur le renforcement des capacités* | Aucune méthodologie n'existe où que ce soit à cette fin. Comme la nouvelle stratégie mettra l'accent à la fois sur le financement par les entreprises et sur d'autres façons pour celles-ci d'avoir un impact positif, le PAM doit décider comment il évaluera ses partenariats axés sur le renforcement des capacités.
 - *Investir dans le financement par les particuliers* | La deuxième recommandation de l'évaluation de la stratégie de mobilisation des fonds auprès du secteur privé de 2012 indiquait que le PAM devrait "donner plus d'importance aux dons réguliers du grand public, et effectuer les investissements initiaux indispensables à cette fin, en vue de mobiliser des contributions non assorties de restrictions qui pourr[ai]ent être affectées à des pays et à des activités en fonction du programme de travail approuvé"⁶. L'approbation d'un investissement de 3 millions de dollars dans la collecte de dons auprès des particuliers en 2018 est un bon début dont la nouvelle stratégie tirera parti.

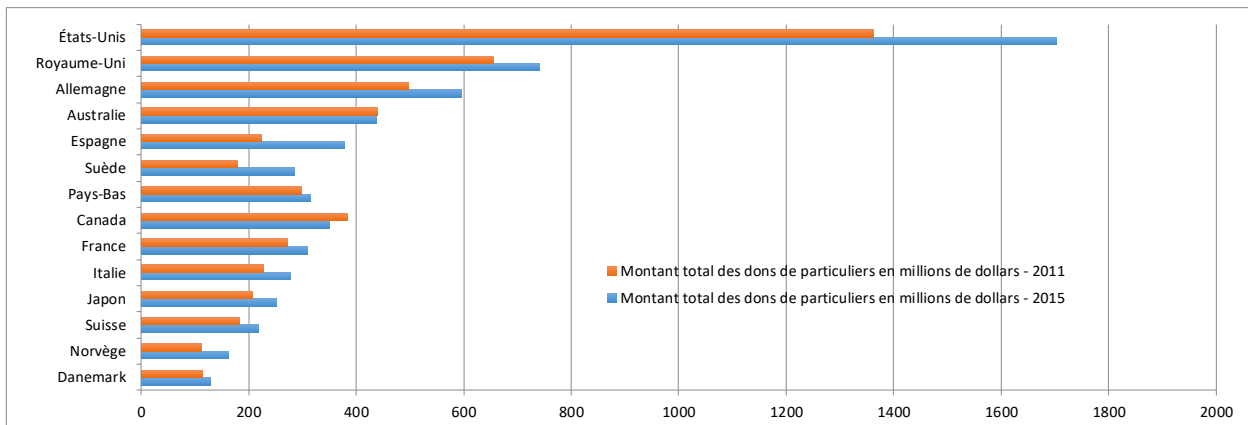
Première source: investir dans la mobilisation de dons non assortis de restrictions auprès des particuliers

9. Les dons de particuliers sont depuis dix ans la source principale de la croissance des fonds recueillis dans le secteur privé par les organisations de même nature que le PAM – quatre fois plus que la somme des dons des entreprises et des fondations⁷. Les dons de particuliers représentent un nombre considérable de contributions de faible montant (généralement de 10 à 50 dollars) du grand public, l'objectif ultime étant d'élaborer un vaste portefeuille de donateurs réguliers (par exemple, mensuels). Les revenus prévisibles et souples provenant des dons réguliers offrent une bonne rentabilité de l'investissement à long terme.
10. Comme le montre la figure 1, selon l'International Fundraising Leadership Forum (IFL), qui regroupe toutes les organisations semblables au PAM, les dons de particuliers sur les principaux marchés ont nettement progressé entre 2011 et 2015.

⁶ 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).

⁷ Présentation de l'International Fundraising Leadership Forum, 2017.

Figure 1

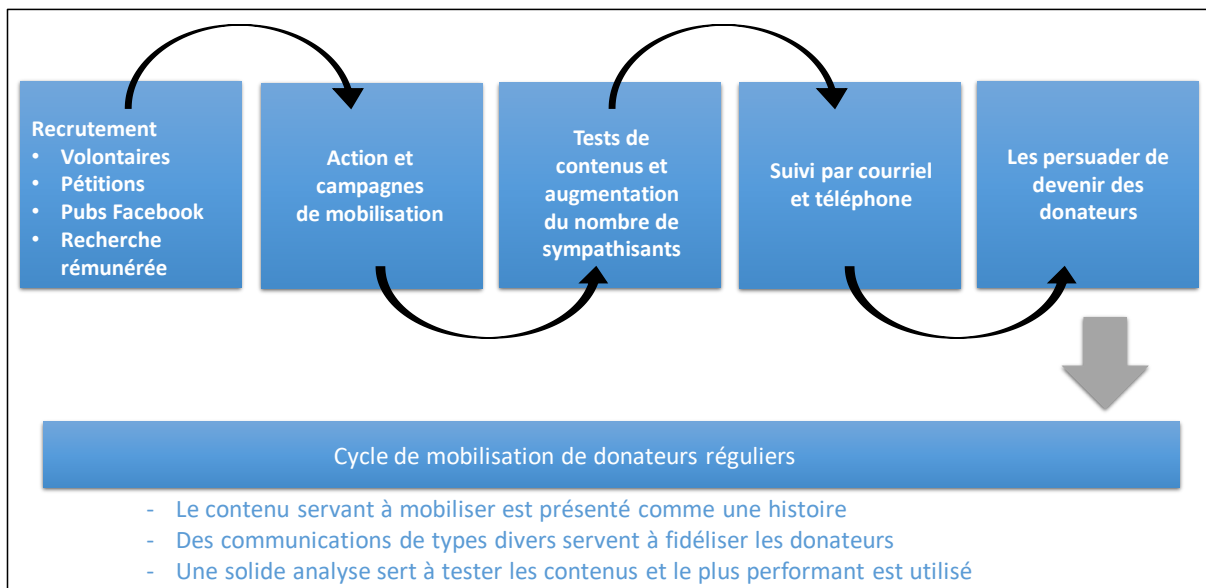


11. À ce jour, l'action du PAM concernant les dons de particuliers s'est concentrée sur l'optimisation des plateformes et outils nécessaires à un programme de dons en ligne, notamment la mise à l'essai de programmes de promotion des dons par voie numérique et de fidélisation des donateurs en ligne. À l'heure actuelle, la démarche habituelle consiste pour ces donateurs à verser des contributions spontanées sur le site Web lors de situations d'urgence et pour le PAM à leur envoyer des communications par courriel dans l'espoir d'en faire des donateurs réguliers hors situations d'urgence. L'évolution récente des dons en ligne au PAM – notamment le programme de dons réguliers Zero Hunger Heroes, les micro-dons des détenteurs de cartes Mastercard Priceless Causes et l'application SharetheMeal – ont dynamisé cette source de fonds et confirmé qu'avec un investissement approprié elle pouvait croître.
12. Les organisations similaires ont lourdement investi depuis des années dans la mobilisation de dons auprès des particuliers. Pour trouver et fidéliser de nouveaux donateurs individuels à grande échelle, il faut réaliser des investissements substantiels dans des activités de sensibilisation et de mobilisation de toutes les sources de fonds. Les méthodes qui donnent de bons résultats associent la publicité à la télévision et dans la presse écrite, la collecte de fonds par contacts personnels et télémarketing, que complètent une mobilisation par voie numérique (réseaux sociaux, courriels et applications mobiles). On trouvera à l'annexe B plus de détails sur les techniques de mobilisation de dons auprès des particuliers.

Le PAM va lancer un plan intégré d'exécution faisant appel à plusieurs sources de fonds qui, associé à l'investissement, lui permettra de mobiliser des centaines de millions de dollars de ressources non assorties de restrictions auprès de particuliers.

13. Les programmes efficaces s'adressant aux particuliers recourent à de multiples techniques qui ont été mises au point et testées sur un marché ciblé afin d'adapter la démarche qui va de la découverte d'une organisation au premier don et à la décision de devenir un donateur régulier. La figure 2 en donne un exemple.

Figure 2



14. Le PAM tiendra compte de l'expérience de ses pairs en étudiant les résultats de leurs programmes de collecte de dons auprès des particuliers ainsi que le volume et le rythme de croissance des secteurs des dons de particuliers, avant de décider comment et où investir afin d'obtenir un bon taux de rendement de l'investissement. Cette recherche fondée sur des données factuelles est déjà en cours avec l'aide des cabinets THINK Consulting et THINK Digital. Les premières constatations devraient être présentées à temps pour la deuxième série de consultations informelles.
15. Fort de l'expérience d'autres organisations, le PAM est convaincu que plusieurs facteurs sont essentiels pour décider où investir dans l'action de mobilisation de dons auprès de particuliers, à savoir: l'importance accordée à la faim en tant que cause; l'ambition et la motivation du personnel local en matière de mobilisation de fonds; et les relations qu'entretient le PAM avec les gouvernements. Ces facteurs seront évalués dans le cadre du plan d'exécution de la mobilisation des particuliers.

Deuxième source: orienter la collaboration du PAM avec les entreprises sur l'objectif Faïm zéro

16. Les principes directeurs de la nouvelle stratégie du PAM en matière de partenariat avec les entreprises seront "moins, de plus grande envergure et de meilleure qualité". La gestion des relations avec les entreprises exige beaucoup de main-d'œuvre, consommant non seulement les ressources prévues pour le personnel chargé de la collecte des fonds mais également celles des unités techniques et des bureaux de pays. Le PAM doit donc se concentrer sur les partenariats dont le potentiel et la rentabilité sont forts et qui sont susceptibles d'être porteurs de transformation sur les plans financier et autres.
17. *Partenariats visant à mobiliser des fonds:* la relation du PAM avec MasterCard, qui a apporté 7 millions de dollars en 2017 (les prévisions étant de plus de 10 millions de dollars pour 2018) et a permis à des millions de consommateurs du monde entier de connaître son action grâce à des campagnes de marketing axées sur la cause qu'il défend, est le type de partenariat que le PAM continuera de rechercher en matière de mobilisation de fonds.

Figure 3



mastercard FOR  **World Food Programme**

Faire des affaires en faisant le bien, faire pénétrer l'image et l'impact du PAM dans les foyers de centaines de millions de consommateurs du monde entier



Campagne Transport for London (TfL)
75 millions de voyageurs exposés aux messages du PAM.
Publicité du PAM sur la page d'accueil du site de TfL.
5,3 millions de repas donnés.



Campagne Bancocolombia
10 millions de visiteurs uniques.
83 articles dans des publications clés.
2 millions de repas donnés.



Campagne Virgin Money
Élargir le rayon d'action du PAM à de nouveaux groupes de consommateurs.
S'ouvrir à de nouvelles sociétés comme Citibank.
2 millions de repas donnés.

18. *Partenariats axés sur l'impact*: la Business & Sustainable Development Commission, au Royaume-Uni, a calculé que quatre secteurs seulement en lien avec les ODD offraient des possibilités commerciales se chiffrant à plus de 12 000 milliards de dollars, dont 2 300 milliards dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture. Elle estime que les marchés des produits alimentaires dans les pays à faible revenu et la réduction du gaspillage alimentaire dans la chaîne de valeur, deux des quatorze domaines intéressant les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture, offrent des possibilités se chiffrant à 700 milliards de dollars⁸.
19. La notion de valeur partagée ne fait pas référence à la responsabilité sociale, à la philanthropie ou à la viabilité écologique mais plutôt à une nouvelle façon pour l'entreprise de réussir sur le plan économique en tenant compte de la problématique sociale. Il repose sur l'hypothèse d'après laquelle la philanthropie et l'impôt ne suffisent pas à créer les ressources nécessaires pour relever les défis sociaux d'aujourd'hui dans la mesure nécessaire. La rentabilité devient donc un élément qui facilite la reproductibilité et la viabilité financière de toute solution de nature sociale. Les possibilités pour le PAM de tirer parti du potentiel qu'offre la valeur partagée sont particulièrement importantes dans les pays à revenu intermédiaire et sur les marchés émergents.

La notion de valeur partagée offre de grandes possibilités de vaincre la faim le monde. Même s'ils n'apportent pas toujours des ressources financières au PAM, les partenariats axés sur la valeur partagée peuvent contribuer à sa transformation et lui permettre de trouver des moyens reproductibles et durables d'atteindre l'ODD 2 en élaborant des chaînes de valeur plus inclusives et en favorisant un développement systémique.

20. Le PAM a depuis longtemps recours à des entreprises pour mobiliser des compétences et renforcer les capacités. L'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés est l'un des meilleurs exemples de partenariat du PAM axé sur la valeur partagée. Pour de plus amples renseignements, voir l'annexe C.

⁸ Business & Sustainable Development Commission. 2017. *De meilleures entreprises, un monde meilleur*.

21. Afin d'établir des partenariats en faveur de la transformation dans le cadre des PSP, il faut envisager différemment le rôle du PAM dans les pays, lequel n'est plus de se charger directement de l'exécution de solutions relevant de l'ODD 2 mais de rassembler de multiples acteurs œuvrant à l'élaboration de solutions locales durables en faisant appel aux marchés.

Troisième source: cibler les fondations pour mettre en œuvre des initiatives innovantes durables en lien avec l'ODD 2

22. Les fondations privées d'envergure mondiale harmonisent désormais leurs orientations sur le Programme 2030. Les revenus provenant des 20 fondations principales membres de l'IFL ont atteint près de 1 milliard de dollars l'an dernier⁹. En tant que leaders d'opinion et partenaires de développement sur la durée, les fondations sont une source de fonds essentielle pour le PAM en vue d'atteindre l'ODD 2.
23. En collaborant avec des fondations, le PAM obtiendra les ressources nécessaires pour mettre en œuvre des initiatives de développement durable innovantes qui aideront à atteindre l'objectif Faim zéro, en œuvrant avec des acteurs mondiaux influents de façon à susciter un changement systémique. Un exemple essentiel en est l'accord récemment conclu avec la Fondation Bill et Melinda Gates qui garantit 29 millions de dollars de dons sur plusieurs années. La Fondation Gates considère que le PAM est un partenaire clé dans le domaine de la nutrition et le PAM travaille avec la Fondation et ses équipes techniques pour répertorier de nouveaux domaines d'intérêt mutuel en matière de développement agricole et d'inclusion financière.

Les pairs du PAM estiment qu'à l'issue de la période de démarrage, le rendement financier de la participation des fondations est de 25 dollars par dollar investi. Ce résultat est obtenu grâce à une collaboration stratégique bien ciblée.

24. La nouvelle stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé se concentrera en priorité sur un petit nombre de fondations dont les activités sont en adéquation avec les objectifs stratégiques du PAM, qui travaillera avec elles pour mettre au point des solutions systémiques aux nombreux aspects de la faim et de la malnutrition chroniques. Cette collaboration mobilisera les connaissances approfondies dont disposent les bureaux de pays et les unités techniques du PAM ainsi que l'aptitude de ce dernier à transposer à plus grande échelle les solutions viables à terme.
25. Les efforts porteront essentiellement sur trois zones géographiques où le potentiel de croissance de la collecte de fonds est le plus certain, à savoir les États-Unis, l'Europe et le Moyen-Orient. Les États-Unis constituent le marché principal des fondations privées mondiales et les donations de fondations devraient y croître de 6 pour cent en 2018¹⁰.
26. Les dons philanthropiques de particuliers très fortunés seront également envisagés. On estime que d'ici à 2020, environ 27 000 personnes posséderont 8 200 milliards de dollars¹¹. Les organisations apparentées au PAM, notamment l'UNICEF, ont fait appel aux particuliers très fortunés pour accroître durablement leurs recettes non assorties de restrictions, mais au PAM, il s'agit encore d'un potentiel inexploité. Comme il arrive tardivement sur ce créneau, le PAM pourra s'inspirer des approches suivies par ses pairs dans ce domaine.

⁹ Présentation de l'International Fundraising Leadership Forum, 2017.

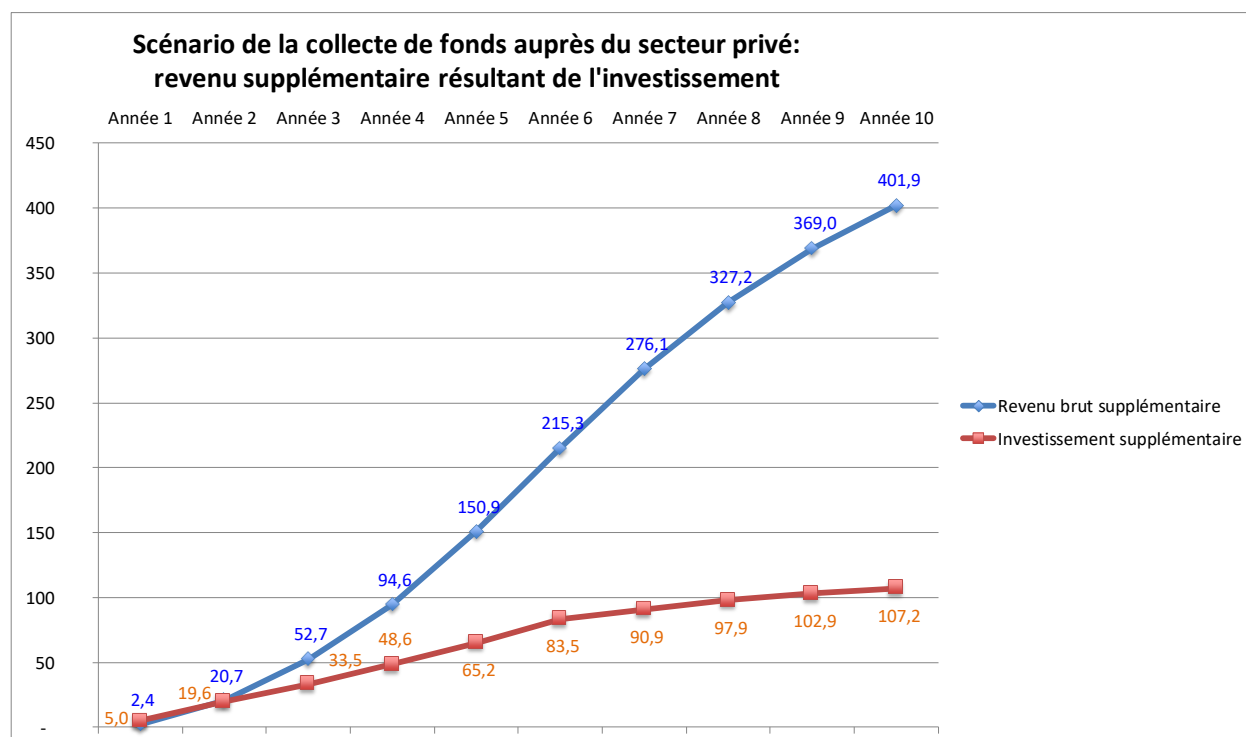
¹⁰ Université de l'Indiana. 2017. *The Philanthropy Outlook 2017 & 2018*.

¹¹ *Sustainable Outreach*. Novembre 2017. Présentation de la stratégie du PAM en matière de mobilisation de fonds auprès du secteur privé.

Un scénario d'investissement audacieux en vue de mobiliser près de 2 milliards de dollars sur dix ans

27. Pour mettre en œuvre la nouvelle stratégie ambitieuse du PAM, il faudra investir dans trois segments essentiels du secteur privé en adoptant une optique de croissance à long terme. Après consultation d'un spécialiste extérieur de la collecte de fonds auprès du secteur privé, le PAM en est arrivé aux estimations chiffrées de l'investissement et du revenu présentées à la figure 4, qui ont été calculées à partir des résultats obtenus par ses pairs et paraissent réalistes.

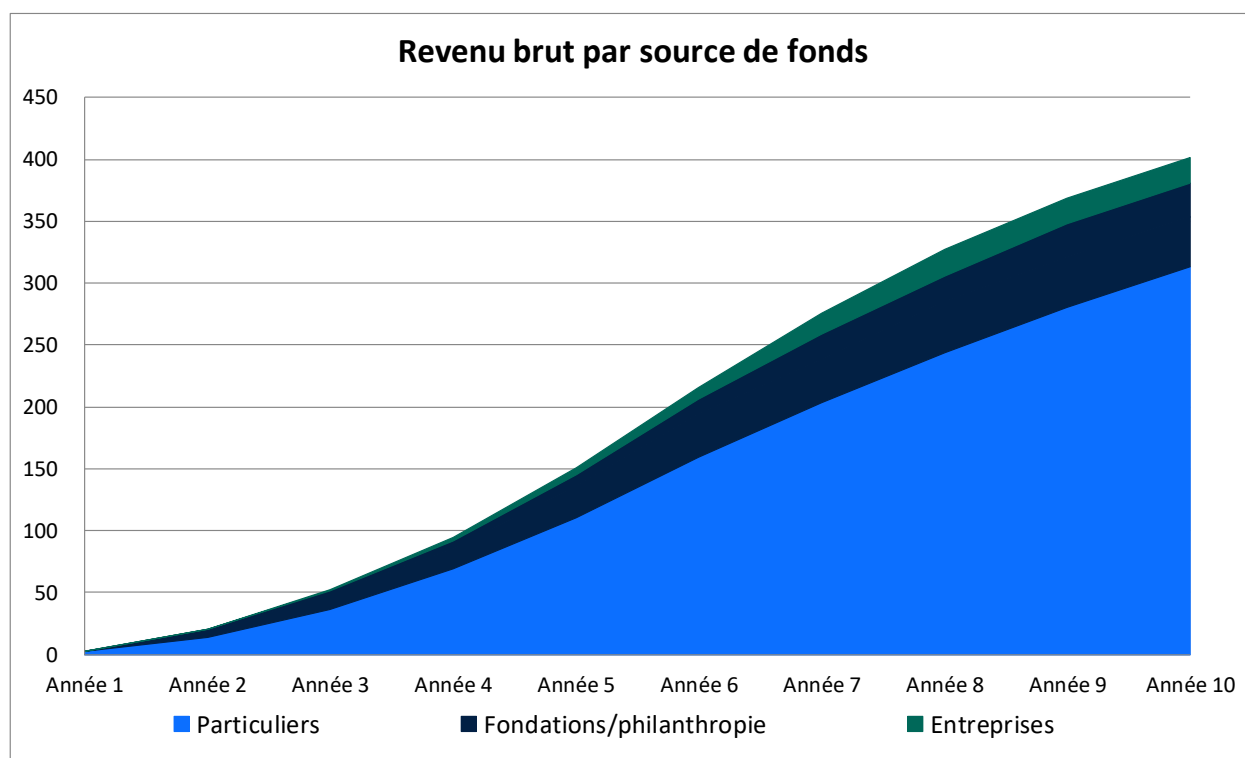
Figure 4



Source: Sustainable Outreach Analysis.

28. Le scénario présenté à la figure 4 n'inclut que l'investissement prévu et le revenu supplémentaire qu'il produira – il ne tient donc pas compte du budget en cours ou des revenus actuels provenant du secteur privé. Il s'agit d'un scénario prudent quand on le compare aux investissements et aux rendements des pairs du PAM. La solide trajectoire de croissance de ce scénario prend pour hypothèse le réinvestissement des revenus nets tout au long de l'année pour que la collecte de fonds auprès du secteur privé s'autofinance et réduise le montant de l'investissement nécessaire ultérieurement. Dans ce modèle d'investissement, la collecte de fonds auprès du secteur privé s'autofinance dès la quatrième année, lorsque le revenu total dépasse le niveau de l'investissements projeté, et le revenu annuel brut supplémentaire atteint 400 millions de dollars par an la dixième année.
29. Dans ce scénario, comme les dons de particuliers sont ceux dont le potentiel de croissance est le plus fort, c'est dans ce secteur que l'investissement est le plus important, le montant investi dans les sociétés et les fondations étant inférieur, proportionnellement à leur moindre potentiel de croissance. Ce scénario prévoit d'investir pour les trois sources de fonds dans des postes de personnel, à la fois au Siège et sur les principaux marchés de collecte de fonds. Étant donné les possibilités de revenus sans restriction qu'il offre et dont le PAM a tant besoin, l'investissement dans les dons de particuliers prévoira également la rémunération des sous-traitants extérieurs qui se chargeront de trouver et de fidéliser les donateurs. Cet investissement passera de 2 millions de dollars au cours de la première année à 50 millions de dollars au cours de la dixième année.

Figure 5



30. Les dons réguliers de particuliers non assortis de restrictions doivent rester l'objectif principal. L'action menée en direction des entreprises et des fondations, ainsi que des personnes très fortunées, doit se concentrer sur des cibles importantes choisies stratégiquement. Il sera essentiel pour réussir de mettre en œuvre une solide action de communication et de sensibilisation sur les principaux marchés ciblés, notamment pour les dons de particuliers.

Figure 6

Marché	Progression de la valeur sur 5 ans (en millions de dollars)	Total en millions de dollars 2015	Taux de croissance annuel moyen 2011-2015
États-Unis	341	1 703	5,7%
République de Corée	209	480	18,0%
Espagne	155	377	14,1%
Allemagne	99	596	4,7%
Royaume-Uni	86	740	3,1%
Japon	45	430	5,0%
Chine	6,6	8,3	48%

La croissance des revenus provenant du secteur privé n'est pas un jeu à somme nulle. D'année en année, cette croissance demeure forte, notamment grâce aux dons de particuliers, comme le montre la figure 6 pour les principaux marchés.

Le HCR a ciblé certains des marchés les plus compétitifs (mais dont le potentiel est aussi le plus fort) quand il a lancé son action décisive de collecte de fonds auprès de particuliers, en 2006; il recueille actuellement 400 millions de dollars par an sur ces marchés, dont deux tiers auprès de particuliers. Les recettes de l'UNICEF et d'autres organisations implantées sur ces marchés ont également progressé au cours des dix dernières années.

Besoins de facilitation et d'harmonisation au sein de l'organisation

31. L'optique proposée dans la stratégie pour 2018-2022 devrait prévoir un examen des processus existants relatifs aux partenariats et à la mobilisation de fonds auprès du secteur privé, ainsi que des recommandations relatives à leur révision et à leur rationalisation si nécessaire. Les principaux domaines à améliorer sont les suivants:
- *Processus juridiques et devoir de précaution* | Les partenariats entre le PAM et le secteur privé doivent faire l'objet des vérifications préalables requises et d'un accord juridique avant d'être mis en œuvre. Comme le contexte des partenariats avec les entreprises a changé au cours des cinq dernières années, les vérifications préalables et les processus juridiques du PAM doivent eux aussi évoluer. Les nouveaux modèles de partenariat, notamment la collaboration de MasterCard avec des tiers (émetteurs et acheteurs) pour lancer des campagnes de marketing portant sur la cause défendue, obligent à revoir le cadre et les processus du PAM relatifs au devoir de précaution. En outre, ses procédures juridiques doivent être assez souples pour être efficacement applicables dans le contexte du secteur privé, afin de pouvoir tirer rapidement parti des dons potentiels. On trouvera à l'annexe D un aperçu du processus de vérifications préalables.
 - *Communications* | Pour augmenter les fonds mobilisés auprès du secteur privé, un plan de communication (dons directs) est nécessaire pour amener le grand public à souhaiter donner. Cette action complétera les activités globales de communication et de sensibilisation menées par le PAM mais sera une fonction séparée au sein de l'unité chargée du secteur privé, comme il en va dans de nombreuses organisations de même nature que le PAM. THINK Consulting élaborera des recommandations claires relatives à la communication concernant les dons directs, en particulier par voie numérique.
 - *Règles des Nations Unies* | Il faudra pour les partenariats axés sur la valeur partagée convenir d'une définition de ce type de partenariat, investir dans les compétences et le savoir-faire de grande qualité et modifier en profondeur la façon dont le PAM définit les partenariats axés sur le renforcement des capacités avec des entités du secteur privé. Ce changement obligera également le PAM à définir des modèles de partenariat conformes aux règles des Nations Unies sur la passation des marchés et les partenariats.
 - *Professionnalisation de la fonction s'occupant du secteur privé* | Il est indispensable pour réussir à collecter des fonds de continuer à constituer une équipe de spécialistes des appels de fonds connaissant bien les marchés concernés. Le HCR et d'autres grandes organisations de même nature que le PAM soulignent que la collecte de fonds est une profession qui exige des palettes de compétences différentes pour recueillir des fonds auprès de particuliers, d'entreprises ou de fondations.

Le PAM sera pour le secteur privé le chef de file en matière d'impact

32. Éliminer la faim est une mission impérieuse. Il ressort des entretiens récents du PAM avec ses pairs que tous semblent convaincus que, dès qu'il aura pris la décision stratégique d'investir dans le secteur privé, il sera en mesure d'obtenir une part de marché considérable, toutes sources confondues.
33. L'investissement dans la collecte de fonds pourrait rapporter 2 milliards de dollars de ressources de plus en dix ans, soit l'équivalent de 6 milliards de repas de plus. Le fait de mobiliser simultanément le pouvoir des entreprises au moyen de partenariats axés sur le renforcement des capacités et sur la valeur partagée pourrait avoir un effet multiplicateur.
34. La combinaison du savoir-faire technique indéniable du PAM et de son accès aux gouvernements avec l'ambition et les possibilités d'investissement du secteur privé est une proposition fort intéressante qui offre une réelle occasion d'éliminer la faim d'ici à 2030 pour les hommes, les femmes et les enfants que le PAM promet de servir dans l'énoncé de sa mission.

Études d'impact sur le renforcement des capacités

I. Royal DSM

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

Paramètres descriptifs (qualitatifs)

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

Paramètres quantitatifs

3. Hypothèse: le mélange maïs-soja SuperCereal Plus que Royal DSM a créé et fournit au PAM a eu un impact significatif sur le coût de distribution aux bénéficiaires d'un assortiment alimentaire de valeur nutritionnelle suffisante.

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

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

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

Multiplicateur
d'impact:
8,75

II. Renault Trucks

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

Paramètres descriptifs (qualitatifs)

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

Un parc de véhicules adapté à la mission du PAM

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

Des mécaniciens correspondant à la mission du PAM

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

Paramètres quantitatifs

Montant des contributions confirmées en dollars

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

Valeur d'impact du partenariat

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

Valeur d'impact:
1,5 million de dollars

Valeur du partenariat:
372 000 dollars

Multiplicateur
d'impact:
4

Techniques de collecte de fonds auprès des particuliers

Contact direct: les recruteurs entrent en contact avec les particuliers dans des lieux publics, leur parlent des activités de l'organisation et obtiennent leurs coordonnées. Ce sont souvent des volontaires ou des recruteurs spécialisés d'organismes tiers. Cette méthode est la plus utile pour acquérir de très nombreux nouveaux donateurs potentiels.

Publipostage direct: les particuliers sont sollicités par courrier pour les convaincre de donner. Le courrier reste le moyen le plus courant de recrutement de donateurs et de communication d'informations régulières, notamment des informations financières actualisées.

SMS: les particuliers sont invités à faire un don en envoyant des SMS à un numéro dédié. L'appel de fonds se fait dans le cadre de campagnes ponctuelles organisées à l'occasion de grands événements ou à l'aide d'encarts publicitaires affichés dans de grandes villes.

Marketing direct télévisuel: des spots publicitaires télévisés, courts (de 30 secondes à 2 minutes) ou plus longs (de 30 à 60 minutes), ont pour but de faire connaître les campagnes de collecte de fonds en cours sur certains marchés. Cette méthode est le plus souvent utilisée dans le cadre de campagnes ponctuelles destinées à trouver de nouveaux donateurs, souvent en orientant les particuliers vers le site Web de l'organisation.

Télémarketing: les particuliers reçoivent des appels téléphoniques de centres d'appels pour les convaincre de faire un don. Le télémarketing est souvent associé à d'autres mesures et donne de très bons résultats pour convaincre les personnes préalablement identifiées par contact direct ou en ligne lors de situations d'urgence à devenir des donateurs réguliers.

Recherche rémunérée: investir dans des publicités payantes via les moteurs de recherche augmente le nombre de particuliers qui consultent le site Web de l'organisation. Cette technique est souvent utilisée pour obtenir de nouveaux soutiens et faire connaître les campagnes de longue durée en cours.

Site Web: les particuliers accepteront probablement plus aisément de recevoir des communications par courriel ou de faire des dons à une organisation s'ils ont déjà consulté son site Web principal et s'ils s'intéressent à la cause qu'elle défend. Ajouter un onglet "Questions" sur le site Web est essentiel pour accroître le nombre de sympathisants et augmenter les fonds mobilisés.

Courriel: les particuliers qui ont déjà donné leur adresse par courriel se sont engagés et peuvent devenir des donateurs s'ils reçoivent régulièrement des communications par courriel. Cette technique est très utile pour fidéliser les donateurs en leur envoyant des séries de courriels automatisés les invitant à donner.

Réseaux sociaux: des publicités payantes sur les réseaux sociaux, en particulier sur Facebook, permettent d'accéder à de nouveaux publics et d'élargir l'audience et le rayon d'action d'une organisation. Elles sont utiles pour obtenir de nouveaux donateurs.

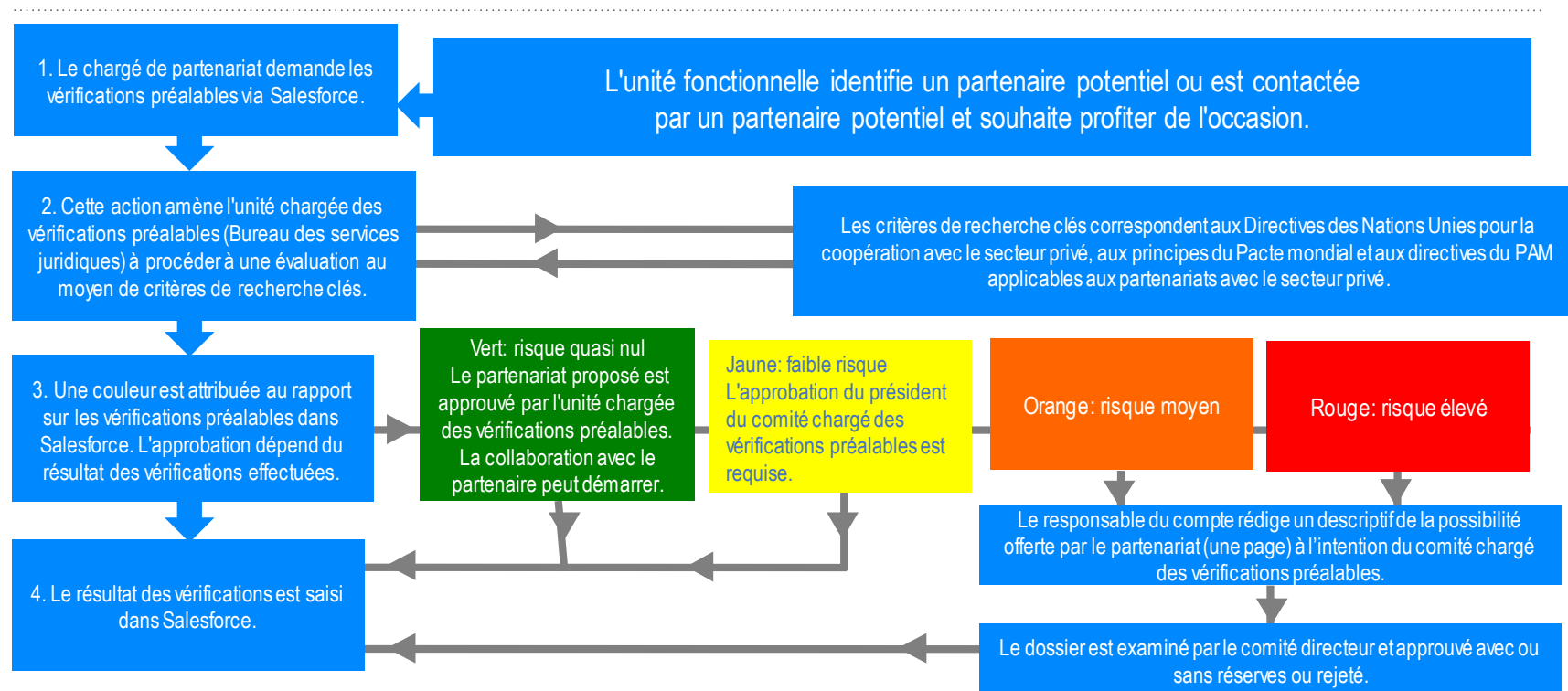
Applications mobiles: le recrutement de particuliers via des applications mobiles permet d'accéder à d'autres segments de la population, de développer le portefeuille de sympathisants et d'augmenter le revenu. Ces applications sont le plus souvent utilisées comme point de départ de communications par courriel et appel téléphonique, en fonction du cycle de communication habituel de l'organisation.

Engagement des entreprises en faveur de l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés



Gestion des risques au PAM en appliquant le devoir de précaution

Processus de vérifications préalables



Le comité directeur se réunit environ toutes les quatre semaines. Pour ce qui est des décisions urgentes (orange ou rouge), le comité procède par vote électronique.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

HCR	Bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés
IFL	International Fundraising Leadership Forum
ODD	objectif de développement durable
PSP	Plan stratégique de pays
UNICEF	United Nations Children's Fund