

## ANNEXE IV

### Investir dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers

#### Contexte – Pourquoi investir aujourd’hui dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers?

1. Dans le sillage de la pandémie, le nombre de personnes souffrant de faim aiguë atteint aujourd’hui des niveaux record mais les financements humanitaires sont revenus à leurs niveaux d’avant la pandémie. Partout dans le monde, l’écart n’a jamais été aussi grand entre les besoins humanitaires et les financements disponibles pour y faire face. La situation particulièrement difficile en matière de financement, qui concerne l’ensemble du secteur humanitaire en 2024, a contraint le PAM, comme de nombreux autres acteurs humanitaires, à revoir l’assistance à la baisse en réorientant les efforts déployés pour répondre aux besoins les plus criants, et à chercher de nouvelles sources de financement. Les fonds collectés auprès des particuliers constituent pour le PAM une source de financement diversifiée dont l’intérêt a été démontré. Afin de tirer parti du potentiel de la mobilisation de fonds auprès des particuliers, un investissement de 20 millions de dollars É.-U. est demandé pour 2025, à titre de première tranche d’un investissement pluriannuel d’un montant de 100 millions de dollars devant être consenti sur la période allant de 2025 à 2030.
2. La générosité des particuliers s’est avérée être une source de financement essentielle pour les acteurs humanitaires<sup>1</sup>. En 2023, le marché mondial des dons de particuliers représentait globalement 12,4 milliards de dollars<sup>2</sup>. La stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025<sup>3</sup> vise à libérer le potentiel de sources diversifiées de mobilisation de fonds auprès des particuliers et du secteur privé, au service de la transformation. Dès 2020, le PAM a investi dans la mise au point d’un modèle unique en son genre de collecte de fonds directement auprès du public, utilisant essentiellement des supports numériques. Fort de cette solide fondation, il est désormais potentiellement capable de mobiliser un montant supplémentaire de 1,3 milliard de dollars entre 2025 et 2030.
3. L’investissement dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers représente une réorientation stratégique clé pour le PAM, en permettant à celui-ci de diversifier fructueusement sa base de donateurs et d’accroître la part de financements souples qu’il reçoit. Au moins 30 pour cent des dons de particuliers *n’ont aucune affectation particulière*, soit un pourcentage considérablement plus élevé que celui des contributions des donateurs habituels du PAM<sup>4</sup>. L’investissement permettra aussi d’accélérer la production de contenus dynamiques sur les opérations de terrain du PAM, favorisant ainsi les retours financiers.

---

<sup>1</sup> En 2023, le Fonds des Nations Unies pour l’enfance a mobilisé 2,5 milliards de dollars auprès des particuliers, et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés 734 millions de dollars.

<sup>2</sup> International Fundraising Leadership Forum, analyse de 2024.

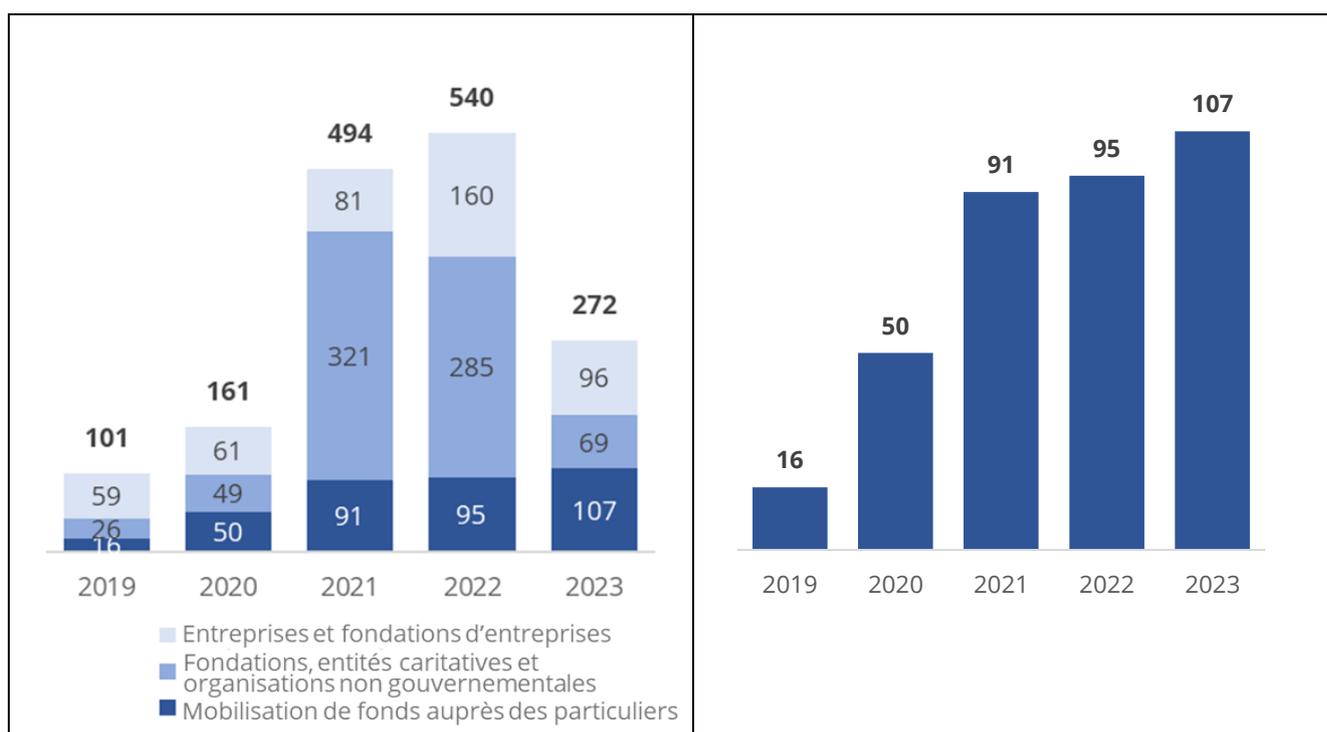
<sup>3</sup> "Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020–2025: Coopération avec le secteur privé, les fondations et les particuliers en faveur de la réalisation de l’objectif Faim zéro" (WFP/EB.2/2019/4-A/Rev.1).

<sup>4</sup> PAM. 2023. *Annual Report on Impact of Flexible Resources: Flexible Funding 2022*.

## Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé – performance

4. Depuis le lancement de sa stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé en 2020, le PAM a considérablement intensifié sa collaboration avec des entités du secteur privé. Il a démontré sa capacité à obtenir auprès de sources privées d'importants financements divers et souples, tout en tirant parti avec efficacité des contributions de ses partenaires pour s'acquitter de sa mission qui est d'éliminer la faim<sup>5</sup>.
5. Entre 2020 et 2023, le PAM a mobilisé près de 1,5 milliard de dollars sous la forme de contributions du secteur privé, dont environ 400 millions de dollars fournis par des entreprises, 720 millions de dollars par des fondations, des entités caritatives et des organisations confessionnelles et 350 millions de dollars par des particuliers. En 2021 et en 2022, les niveaux de contribution ont été inhabituellement élevés et le montant de référence du financement du secteur privé a quasiment triplé, passant de 101 millions de dollars en 2019 à 270 millions de dollars en 2023. Pour l'avenir, le financement apporté par le secteur privé devrait générer 350 millions de dollars en 2024, portant le montant cumulé des contributions du secteur privé à plus de 1,8 milliard de dollars d'ici à la fin de l'année. Comme le montre la figure A.IV.1, les dons de particuliers ont poursuivi la progression à la hausse observée après le lancement de la stratégie en 2019.

**Figure A.IV.1: Montant mobilisé auprès du secteur privé et des particuliers (2019–2023)**  
(en millions de dollars)



<sup>5</sup> PAM. 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025*.

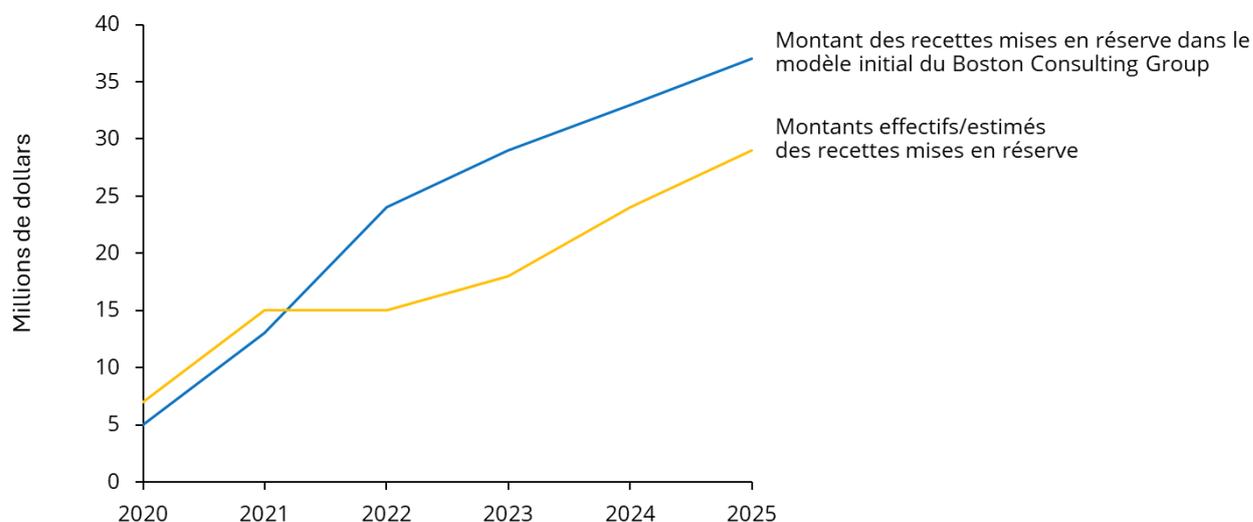
## Résultats obtenus dans le cadre de la stratégie en vigueur

6. Fin 2023, le montant total des contributions reçues au titre du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers lancé par le PAM atteignait 95 pour cent du montant total cible, avec la collecte de 343 millions de dollars à partir de 2020 au regard d'un objectif initial de 360 millions de dollars. Pendant la même période, sur l'ensemble des contributions reçues, 110 millions de dollars n'avaient aucune affectation particulière, ce qui représentait 90 pour cent du montant cible. Ce succès rapide démontre le fort impact du programme.
7. Les contributions mobilisées auprès des particuliers ont dépassé les cibles visées en 2020 et en 2021. Cependant, elles sont tombées à 85 pour cent du montant cible en 2022 et à 80 pour cent en 2023, et les perspectives sont légèrement plus difficiles pour 2024 et 2025. Malgré ces fluctuations, la performance globale du programme demeure extrêmement satisfaisante, avec la mobilisation d'au moins 564 millions de dollars attendue d'ici à la fin de 2025, soit 80 pour cent du montant cible initial de 684 millions de dollars.

<b>TABLEAU A.IV.1: COMPARAISON ENTRE LA VALEUR EFFECTIVE OU ESTIMÉE DES MONTANTS MOBILISÉS ET LES MONTANTS CIBLES DÉFINIS DANS LA STRATÉGIE (en millions de dollars)</b>				
<b>Contributions des particuliers</b>	<b>2020-2025 Montant cible</b>	<b>2020-2023 Montant cible</b>	<b>2020-2023 Montant effectif</b>	<b>2020-2023 Pourcentage du montant cible</b>
<b>Total</b>	<b>684</b>	<b>360</b>	<b>343</b>	<b>95</b>
Sans affectation particulière	230	121	110	90

8. Le principal problème a été la situation difficile en matière de financement à laquelle toutes les organisations des secteurs de l'aide humanitaire et du développement ont dû faire face au cours des cinq dernières années. Les dons ont atteint des pics pendant les situations d'urgence, mais les dons réguliers ont piétiné en raison de la pandémie et de l'hésitation des sympathisants à prendre des engagements sur le plan financier. Le PAM s'est toutefois doté d'une base solide de donateurs réguliers.
9. En 2022, le PAM a observé une baisse des dons réguliers et un déclin du nombre de sympathisants fidélisés sur une longue durée, en partie en raison de l'utilisation de méthodes de ciblage par algorithme devenues moins efficaces après l'apport de modifications au système. De plus, en conséquence de la crise mondiale du coût de la vie, de l'inflation et des crises internationales, les particuliers ont été moins nombreux à s'engager à verser des dons réguliers. Ce recul des recettes récurrentes s'est traduit par un ralentissement du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers et une limitation des efforts de réinvestissement, ce qui a fait baisser le montant des recettes mises en réserve (voir la figure A.IV.2) et a réduit le financement disponible pour les activités du programme, en particulier après la clôture de l'initiative interne d'importance primordiale en 2022. Sans investissement supplémentaire, la base de sympathisants du PAM pourrait se contracter en 2025, avec un risque de déclin de l'impact des résultats antérieurs du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers.

**Figure A.IV.2: Comparaison entre les montants effectifs et estimés des recettes mises en réserve et le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers (2024–2025)**



	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Montant des recettes mises en réserve dans le modèle initial du Boston Consulting Group	5	13	24	29	33	37
Montants effectifs/estimés des recettes mises en réserve	7	15	15	18	4	29

Source: PAM, 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025*.

## Pourquoi le PAM doit-il investir maintenant?

- Le programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers aborde un tournant décisif. Sans nouvel investissement, la croissance stagnera et le programme permettra de collecter quelque 714 millions de dollars entre 2025 et 2030. Or, compte tenu de l'expansion actuelle du marché mondial des dons de particuliers<sup>6</sup>, un investissement de 100 millions de dollars entre 2025 et 2030, débutant par le versement d'une tranche de 20 millions de dollars en 2025, est susceptible de générer un montant supplémentaire de 602 millions de dollars, portant ainsi le montant total des recettes cumulées tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers à 1,3 milliard de dollars pendant la période allant de 2025 à 2030. Les recettes supplémentaires pourraient avoir des incidences particulièrement importantes sur les petites opérations de pays, en raison du degré de souplesse élevé de ce type de financement.
- L'investissement dans le programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers permettra d'entretenir la dynamique lancée par le programme et d'élargir la base de sympathisants du PAM en apportant le financement supplémentaire nécessaire. Il contribuera aussi à améliorer les retours sur investissement et les capacités de réinvestissement à l'avenir, puisqu'une partie des fonds collectés sera réinvestie dans l'acquisition de nouveaux donateurs, créant ainsi un cercle vertueux de croissance.

<sup>6</sup> Geneva Graduate Institute. 2021. *Paying for Multilateralism: Taking Stock on the Financing of International Organisations in Geneva, 2000–2020*.

12. Le calendrier d'investissement initial sur 2020-2025 est relativement court par rapport aux investissements permanents effectués sur le long terme par des organisations paires telles que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Ces entités jouissent de calendriers de longue durée qui leur permettent d'investir dans des supports d'acquisition à long terme, comme les publicités télévisées et les activités de collecte par contact direct, qui donnent généralement des résultats sur une période prolongée et ont besoin de plus de temps pour être rentabilisées. En revanche, la stratégie à court terme du PAM, associée à un investissement initial plus faible, a supposé de mettre l'accent sur l'obtention plus rapide de résultats à court terme de manière à atteindre les objectifs immédiats.
13. Enfin, la récente évaluation à mi-parcours de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé a permis de confirmer que le PAM avait établi un programme novateur de mobilisation de fonds auprès des particuliers, qui démontrait la croissance prépondérante du secteur du point de vue du pourcentage et le potentiel d'autosuffisance et de viabilité financières. L'évaluation a également indiqué que la performance régulière et la croissance future de la mobilisation de ressources auprès du secteur privé exigeaient un engagement et un investissement institutionnels à long terme<sup>7</sup>.

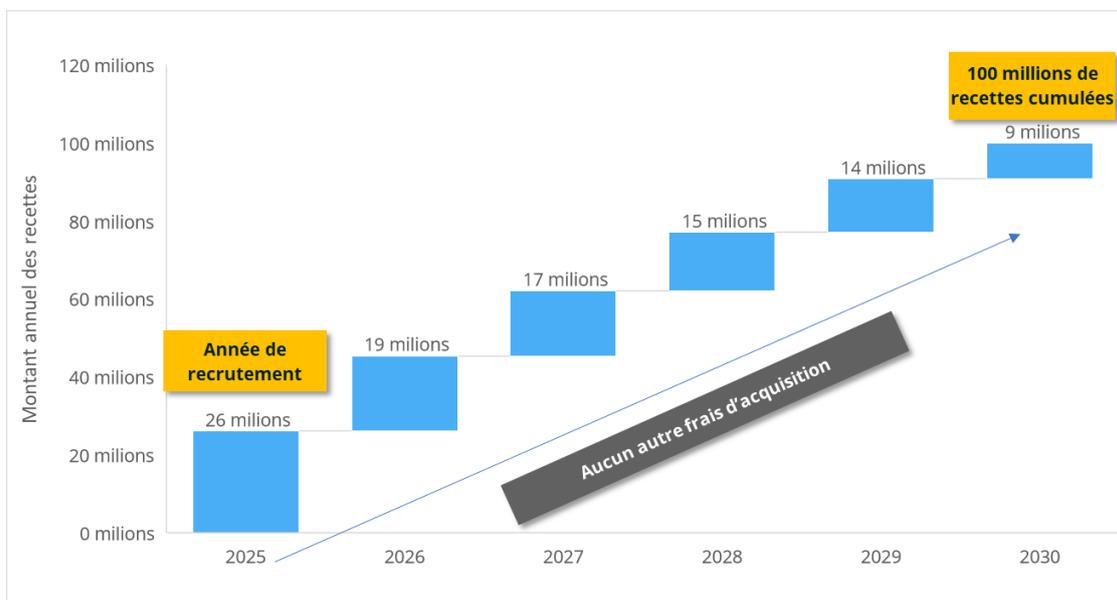
### Dans quelle mesure l'investissement est-il durable?

14. La croissance du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers sera soutenue par le dispositif existant de mise en réserve, qui consiste à réinvestir une partie des dons de particuliers dans les futures activités de collecte de fonds:
  - Le PAM réinvestit jusqu'à 29 pour cent de chaque don de particulier dans les futurs frais de marketing et coûts opérationnels. La croissance des recettes tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers devrait donc se traduire par une augmentation du montant des fonds disponibles pour le réinvestissement, qui passerait de 103 millions de dollars en 2025 à 217 millions de dollars en 2030.
  - Avec ce mécanisme de réinvestissement, le programme bénéficie d'un effet multiplicateur dû au fait que chaque don versé à l'appui des opérations du PAM finance partiellement le recrutement d'un nouveau sympathisant individuel.
  - Il n'est pas prévu de modifier le pourcentage réinvesti.

---

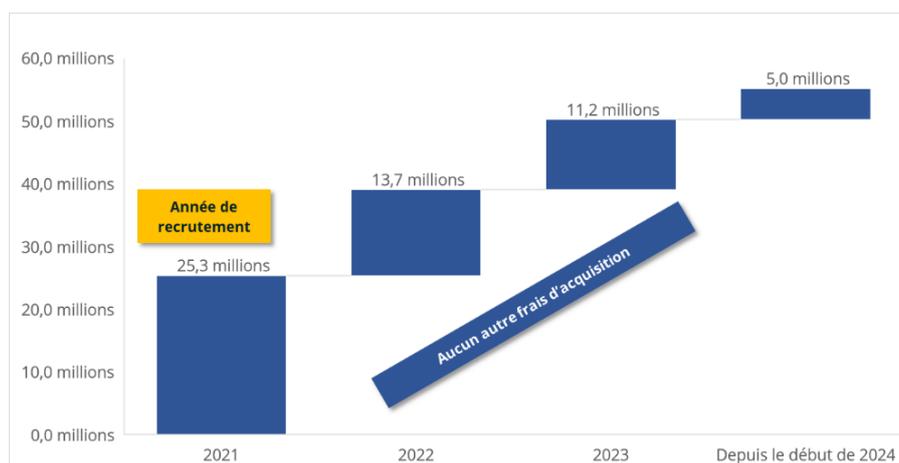
<sup>7</sup> PAM. 2024. *Mid-term Evaluation of WFP's Private Sector Partnerships and Fundraising Strategy 2020–2025*.

**Figure A.IV.3: Estimation de la valeur vie des sympathisants recrutés grâce à l'investissement de 20 millions de dollars de 2025 (en dollars)**



15. Une fois qu'un sympathisant a été recruté, sa "valeur vie", c'est-à-dire le montant total de ses contributions en faveur du PAM, augmente sensiblement pendant plusieurs années, alors que les dépenses relatives à son acquisition concernent seulement la première année.
16. Par exemple, les sympathisants qui seraient recrutés grâce à l'investissement réalisé en 2025 pourraient générer un montant cumulé maximum de 100 millions de dollars d'ici à 2030 en versant des dons pendant plusieurs années.

**Figure A.IV.4: Valeur effective jusqu'à fin juin 2024 des sympathisants recrutés grâce à l'investissement de 2021 (en dollars)**



17. Cette tendance à la hausse de la valeur de chaque sympathisant, qui transparaît dans les données historiques, démontre que la valeur d'un investissement dépasse largement l'année au cours de laquelle l'investissement a été réalisé. Par exemple, les sympathisants recrutés grâce à l'investissement de 16 millions de dollars consenti en 2021 ont versé à ce jour plus de 55 millions de dollars, prouvant ainsi que les sympathisants du PAM continuent de verser des dons pendant de nombreuses années.

## Budget

18. La majeure partie de l'investissement demandé sera allouée au renforcement du modèle numérique mondial, qui a fait ses preuves et consiste à investir dans la publicité commerciale, notamment la conduite de campagnes publicitaires d'envergure lors des périodes particulièrement propices à la générosité comme Noël et le Ramadan.
19. Le reste de l'investissement sera affecté à quatre domaines de croissance: les marchés et les supports, les produits et les technologies, l'innovation et les partenariats. L'approche actuelle du PAM en matière de mobilisation de fonds est entièrement numérique, ce qui lui permet de privilégier l'optimisation du retour sur investissement et la capacité à accroître ou réduire les montants investis dans les différents marchés au moyen d'un simple clic. Une croissance est attendue sur les marchés établis et en conséquence du recours à de nouveaux supports de recrutement comme la télévision. Les marchés existants sont les associations des Amis du PAM au Japon et aux États-Unis d'Amérique et les sympathisants en Australie, au Canada, en Europe et en République de Corée; les marchés émergents de collecte de dons de particuliers, comme la Chine, l'Inde et le Moyen-Orient, feront l'objet d'essais fondés sur l'emploi d'approches existantes adaptées aux besoins locaux; et le dernier segment correspond aux marchés présentant un fort potentiel d'avenir, comme le Brésil et l'Indonésie, où la prospérité progresse mais où, soit les barrières à l'entrée sont élevées, soit le potentiel n'est pas démontré.
20. L'investissement permettra de renforcer la diversification des flux de financement du PAM, de générer des recettes sans affectation particulière sur le long terme et, éventuellement, de débloquent de nouveaux flux de financement novateurs.

**TABLEAU A.IV.2: VUE D'ENSEMBLE DU BUDGET (2025–2030)**  
(en millions de dollars)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Montant total de l'investissement</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>10</b>
Budget de fonctionnement (dépenses de personnel incluses)	2	2	2	2	2	1
Budget générant des recettes (dépenses hors personnel)	18	18	18	13	13	9

Budget de fonctionnement: coûts associés au personnel, aux technologies, aux relations du PAM avec les sympathisants, à la fidélisation des donateurs et aux organismes spécialisés et autres frais administratifs.

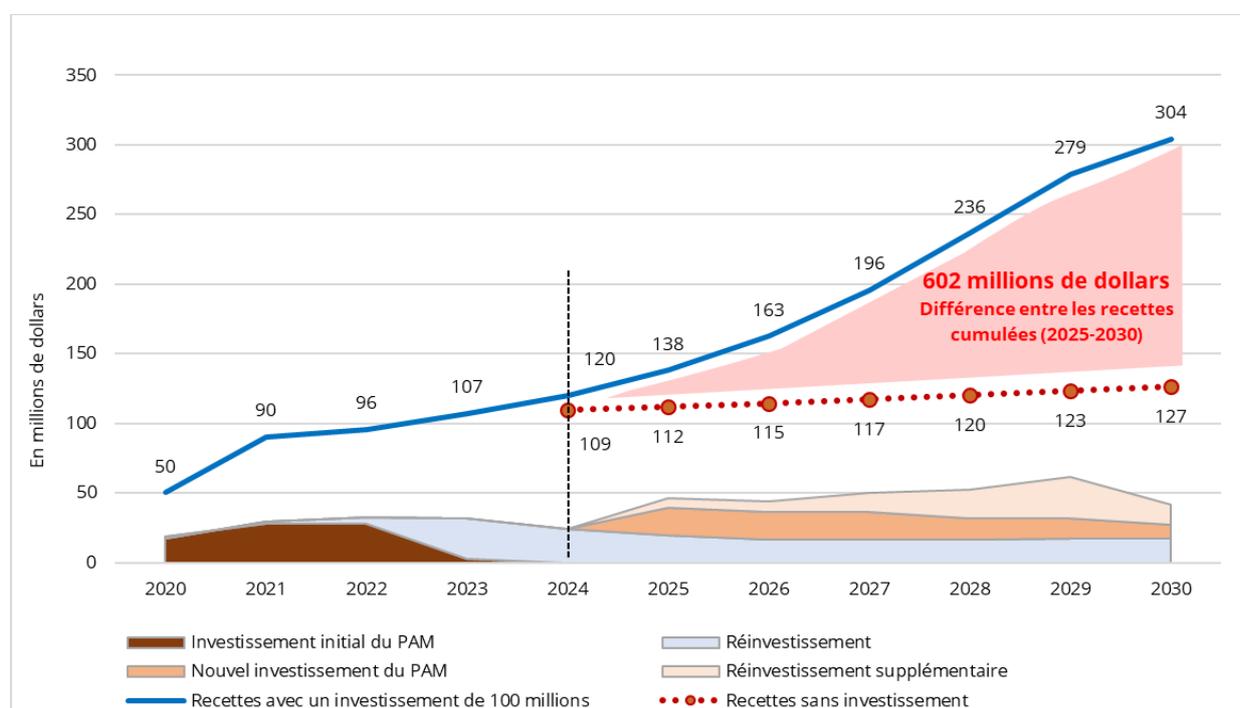
Budget générant des recettes: dépenses consacrées au placement médias et à la publicité, notamment la publicité numérique, et coûts connexes, par exemple pour le recrutement de spécialistes en placement média stratégique, et frais liés aux organismes partenaires.

## Retour sur investissement

21. Sans investissement supplémentaire, le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers devrait générer 714 millions de dollars entre 2025 et 2030. Sur ce montant, pendant la même période, 103 millions de dollars seraient réinvestis, 44 millions de dollars seraient alloués aux coûts d'appui indirects et 568 millions de dollars seraient affectés à des programmes du PAM; au moins 30 pour cent des contributions versées par des particuliers n'ont aucune affectation particulière.

22. En revanche, avec un investissement de 100 millions de dollars pendant la même période, débutant par le versement d'une tranche de 20 millions de dollars en 2025, et sur la base des résultats obtenus pendant la phase précédente du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers, un montant supplémentaire de 602 millions de dollars serait généré, ce qui permettrait de porter le montant total des recettes à 1,316 milliard de dollars. Sur ce montant, 217 millions de dollars seraient réinvestis, 80 millions de dollars seraient alloués aux coûts d'appui indirects et 1,018 milliard de dollars seraient affectés à des programmes du PAM. Avec l'investissement de 100 millions de dollars dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers, le flux de recettes pour le PAM devrait se stabiliser à quelque 300 millions de dollars par an.

**Figure A.IV.5: Programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers: comparaison entre les incidences attendues de l'augmentation de l'investissement et le maintien de la situation actuelle (2020-2030)**



### Comment mesurer la réussite?

23. Les indicateurs de performance clés du PAM applicables au programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers sont axés sur le montant total des fonds collectés chaque année. Ces paramètres sont essentiels pour évaluer l'efficacité des activités de collecte du PAM et l'expansion de sa base de sympathisants. L'investissement d'un montant de 20 millions de dollars demandé pour 2025, à titre de première tranche d'un investissement pluriannuel, devrait générer un montant total de recettes de 138 millions de dollars la première année. Ce résultat sera suivi de recettes annuelles de 163 millions de dollars en 2026, 196 millions de dollars en 2027, 236 millions de dollars en 2028, 279 millions de dollars en 2029 et 304 millions de dollars en 2030. Globalement, les investissements annuels devraient permettre de recueillir plus de 1 milliard de dollars pendant la période allant de 2026 à 2030. L'investissement stratégique aidera aussi le PAM à se doter d'une base de sympathisants plus solide et à mettre en place un flux de recettes substantiel et durable pour les années à venir:

- Indicateur de performance clé I: Recettes tirées de la mobilisation de fonds – 138 millions de dollars en 2025.
- Indicateur de performance clé II: Pourcentage de financement sans aucune affectation particulière – au moins 30 pour cent.

<b>TABLEAU A.IV.3: PROGRAMME DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DES PARTICULIERS - CIBLES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (2025-2030)</b>						
<b>Indicateur de performance clé</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Recettes tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers <i>(en millions de dollars)</i>	138	163	196	236	279	304
Pourcentage de financement sans aucune affectation particulière	30	30	30	30	30	30