

**PROJET DE STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE
PARTENARIAT ET DE MOBILISATION DE FONDS
AUPRÈS DU SECTEUR PRIVÉ (2013–2017)**



Consultation informelle

16 avril 2013

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

RÉSUMÉ

Nombreux sont ceux qui œuvrent dans le but de rompre le cycle de la faim et d'assurer durablement la sécurité alimentaire des 870 millions de personnes qui en ont besoin. L'aptitude du PAM à apporter sa pierre à l'édifice et à réaliser ses Objectifs stratégiques dépend de la solidité des partenariats noués avec les gouvernements, les organismes des Nations Unies, les organisations internationales et non gouvernementales, la société civile et le secteur privé.

Depuis 2003, le PAM a démontré qu'il pouvait collaborer avec des entreprises, des fondations et des particuliers pour mobiliser de manière efficiente des ressources à l'appui de ses programmes. La nouvelle stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé présentée ici couvre la période 2013-2017 et vise à renforcer le soutien apporté par ce secteur conformément aux priorités stratégiques et aux principes fondamentaux du PAM ainsi qu'à l'Initiative des Nations Unies relative au Pacte mondial en faveur de l'engagement du secteur privé.

Les trois objectifs prioritaires de cette stratégie sont les suivants:

- a) améliorer la valeur et la qualité des partenariats visant à renforcer les capacités;
- b) accroître les ressources obtenues grâce aux partenariats visant à mobiliser des fonds; et
- c) renforcer l'aptitude du PAM à collaborer efficacement à tous les niveaux avec le secteur privé.

Au cœur de ces objectifs figureront la recherche et l'établissement de partenariats susceptibles de générer des connaissances et des compétences qui renforceront la capacité du PAM de réaliser ses Objectifs stratégiques.

La présente stratégie a été établie compte tenu de la stratégie de 2008 en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé; elle prévoit les modifications suivantes:

- a) mesurer la valeur des partenariats visant à renforcer les capacités et de ceux destinés à mobiliser des fonds, et rendre compte à ce sujet;
- b) instaurer un mécanisme permettant de mieux évaluer les partenariats noués en vue de renforcer les capacités;
- c) distribuer des ressources supplémentaires issues du secteur privé aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays, conformément à la nouvelle structure organisationnelle du PAM adaptée à sa mission; et
- d) intégrer pleinement les activités ayant trait au secteur privé et les inscrire au budget administratif et d'appui aux programmes.

La stratégie permettra au PAM de mobiliser les ressources et les capacités voulues auprès du secteur privé en vue d'accroître la couverture et l'efficacité de son financement.

INTRODUCTION

1. Le PAM a prouvé qu'il pouvait collaborer avec des entreprises, des fondations et des particuliers en vue de mobiliser des ressources en espèces et en nature pour ses programmes et de contribuer au budget administratif et d'appui aux programmes (AAP). Plusieurs facteurs ont motivé la décision d'actualiser, cinq ans après, la stratégie de 2008 en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé¹: i) l'évaluation des pratiques optimales et des enseignements dégagés au cours des cinq premières années; ii) l'évaluation de la stratégie du PAM à l'égard du secteur privé effectuée en 2012²; iii) les changements intervenus dans le monde, y compris au niveau de la situation économique, et le rôle croissant du secteur privé dans la réalisation d'un développement durable; et iv) la nécessité de se conformer à la nouvelle architecture du PAM, destinée à le doter d'une structure organisationnelle adaptée à sa mission, ainsi qu'à son prochain Plan stratégique (2014–2017).
2. La présente stratégie vise à amplifier le soutien reçu du secteur privé en vue de mobiliser des ressources et de renforcer les capacités, conformément aux priorités et aux principes du PAM.
3. Cette stratégie vient en complément des documents suivants:
 - a) "Principes humanitaires" (WFP/EB.A/2004/5-C);
 - b) "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – élargissement de la base de donateurs du PAM" (WFP/EB.3/2004/4-C);
 - c) "Le financement, clé de l'efficacité" (WFP/EB.2/2005/5-B);
 - d) "Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé" (WFP/EB.1/2008/5-B/1); et
 - e) "Mobilisation de ressources dans un environnement en mutation" (WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1).

ENGAGEMENT DU SECTEUR PRIVÉ DANS LE CONTEXTE MONDIAL ET DANS LE CADRE DE L'ACTION DES NATIONS UNIES

4. Au cours de la majeure partie des 50 dernières années, ce sont les gouvernements qui ont assumé la responsabilité de la lutte contre des problèmes mondiaux tels que la pauvreté et la faim. Le secteur privé a été considéré plus comme une source de financement que comme un partenaire, mais le climat économique difficile de ces cinq dernières années a changé la donne. Les gouvernements atteignent un plafond en matière de dépenses

¹ Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (WFP/EB.1/2008/5-B/1).

² Rapport succinct de l'évaluation stratégique des partenariats dans le cadre de la transition de l'aide alimentaire à l'assistance alimentaire (WFP/EB.1/2012/6-A).

sociales et d'aide internationale au développement, et les multinationales ainsi que les organisations du secteur privé prennent conscience que pour accéder aux marchés des pays en développement, elles doivent collaborer avec les parties prenantes concernées afin de résoudre des problèmes planétaires.

5. Cette évolution a conduit la communauté mondiale, y compris le système des Nations Unies, à étudier la possibilité de nouer des partenariats nouveaux et novateurs avec le secteur privé pour relever des défis d'envergure internationale. Le cadre de collaboration avec le secteur privé est tracé par le Pacte mondial, qui guide les organismes des Nations Unies dans leur coopération avec les entreprises tout en garantissant l'intégrité et l'indépendance du système des Nations Unies. Les directives qui accompagnent ce pacte (directives pour la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé³) encadrent les initiatives menées par le Secrétariat de l'ONU et les fonds et programmes des Nations Unies. Le PAM s'appuie également sur les orientations fournies par les principes directeurs pour le partenariat public-privé en faveur de l'action humanitaire⁴ qu'ont établis le Forum économique mondial et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

LE PAM ET LE SECTEUR PRIVÉ

6. Le mandat du PAM, les compétences de son personnel, sa présence sur le terrain et son savoir-faire dans les domaines de l'analyse et de la cartographie de la vulnérabilité, des achats, de la logistique et des télécommunications en font un partenaire de choix pour le secteur privé. Par secteur privé, le PAM entend les entreprises, les fondations et les particuliers¹:
 - a) les entreprises peuvent s'appuyer sur leurs compétences techniques et leurs ressources pour fournir au PAM des contributions financières, des connaissances spécialisées et des services offerts à titre gracieux. Elles peuvent aider à mieux faire connaître le PAM au moyen d'actions de communication ciblant divers publics;
 - b) les fondations peuvent financer des programmes novateurs avec des organismes comme le PAM, qui mènent les activités à titre pilote puis les transposent à plus grande échelle;
 - c) les particuliers peuvent apporter directement un soutien financier aux interventions d'urgence et aux activités de développement à long terme.
7. Ces contributions viennent compléter les financements alloués au PAM par des donateurs publics et permettent à celui-ci d'accroître l'impact des mesures prises pour réaliser ses Objectifs stratégiques.

³ <http://business.un.org/en/assets/83f0a197-b3b8-41ba-8843-d8c5b5d59fe1.pdf>

⁴ <http://www.un.org/partnerships/Docs/Principles%20for%20Public-Private%20Collaboration%20for%20Humanitarian%20Action.pdf>

8. La collaboration avec le secteur privé a débuté en 2003, lorsque le PAM a établi un partenariat avec TNT, une société néerlandaise spécialisée dans la logistique. Ce partenariat a montré que le PAM pouvait obtenir des ressources financières et d'autres moyens auprès de sources non gouvernementales, ce qui a ouvert la voie au resserrement de sa coopération avec le secteur privé au fil des années qui ont suivi. En l'espace de 10 ans, TNT a collecté 22 millions de dollars É.-U. en espèces au profit du PAM et a aidé celui-ci à optimiser ses systèmes de livraison de vivres, en dispensant des formations sur les procédures douanières et en contribuant à la gestion de son parc de véhicules ainsi qu'en fournissant des services aériens. Tout cela a permis au PAM d'utiliser plus efficacement l'ensemble de ses fonds.
9. En 2008, le Conseil d'administration a approuvé la stratégie décennale du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Celle-ci a été évaluée à mi-parcours par le Bureau de l'évaluation, qui a fait appel à une équipe indépendante. L'équipe d'évaluation² a constaté que la stratégie était efficace et que la valeur pour le PAM d'une collaboration avec le secteur privé était démontrée. Elle a en outre recommandé: i) d'établir une distinction plus claire entre les partenariats et la mobilisation de fonds; ii) de trouver un équilibre entre les différents types de financement; iii) d'opter pour un processus de planification intégré; iv) de financer sur le budget AAP la Division des partenariats avec le secteur privé (PGP); v) de mettre en place une unité unique chargée des relations avec tous les donateurs et de prévoir un seul rapport hiérarchique; et vi) de revoir la procédure de diligence requise.
10. La présente stratégie actualisée fait suite aux recommandations formulées dans l'évaluation de 2012 au sujet du soutien apporté par le secteur privé aux organisations internationales œuvrant dans les domaines de l'action humanitaire et du développement. Elle a été élaborée avec l'aide du Boston Consulting Group, à la lumière des consultations menées avec les États membres du PAM, d'autres organismes des Nations Unies et des partenaires du secteur privé. Cette stratégie concourt à la restructuration du PAM, laquelle encourage la décentralisation et l'autonomisation des bureaux de pays.

POINT SUR LA COLLABORATION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ ENTRE 2008 ET 2012

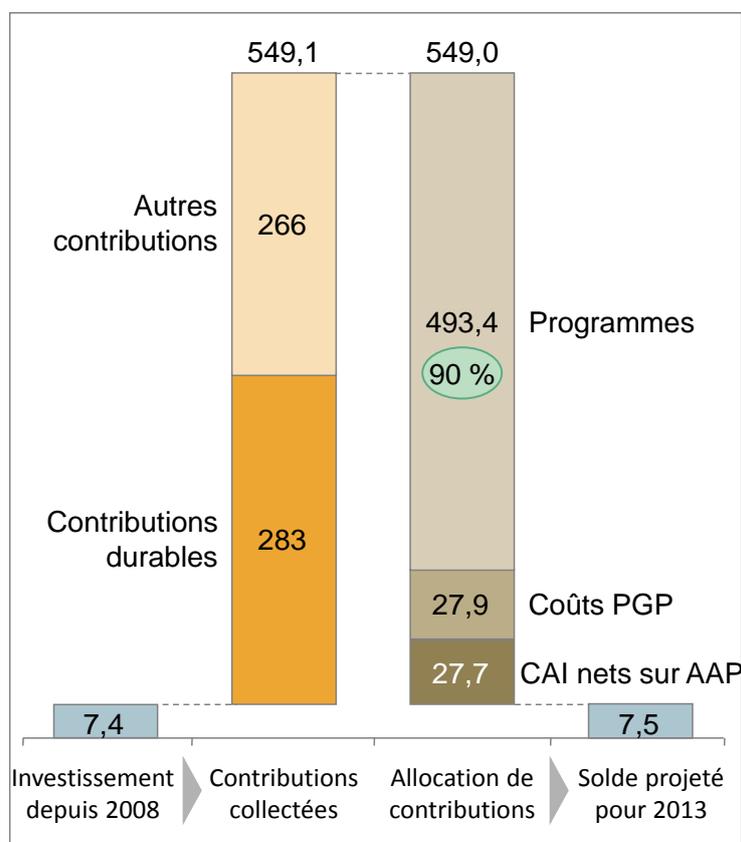
11. Entre 2008 et 2012, le PAM a consacré 7,4 millions de dollars⁵ au renforcement des capacités nécessaires pour collaborer avec le secteur privé. Il a collecté 549 millions de dollars en espèces, dont 283 millions de dollars de financements durables⁶ et 266 millions de dollars sous forme de dons tels que des contributions ponctuelles destinées à des situations d'urgence majeures coordonnées par le Siège et des dons de grande ampleur alloués par des fondations privées pour des projets précis. Sur ces fonds, 90 pour cent (soit 493,4 millions de dollars⁷) sont allés à des programmes tels que les repas scolaires et la santé et la nutrition maternelles et infantiles, ou encore aux secours d'urgence. En outre, 104 millions de dollars ont été reçus du secteur privé sous la forme de dons en nature. Ces fonds ont permis de couvrir les dépenses de fonctionnement de la Division des partenariats avec le secteur privé et d'alimenter le budget AAP à hauteur de 27,7 millions de dollars. Le solde du compte spécial pour la Division à la fin de 2013 devrait être de 7,5 millions de dollars, soit légèrement plus que l'investissement initial de 7,4 millions de dollars.

⁵ Avances reçues du Fonds général en 2008/09.

⁶ Les contributions "durables" ont été définies comme les contributions hautement prévisibles en provenance de partenariats existants et nouveaux, apportées principalement par des entreprises et des internautes. Le concept de "durabilité" est essentiel dans la mesure où il exige d'évaluer la performance annuelle d'organisations privées, compte tenu de la volatilité des dons privés tels que les contributions versées par des organisations non gouvernementales et des fondations lors de situations d'urgence et des dons importants imprévus qui peuvent fausser la planification et la communication de l'information.

⁷ À l'exclusion des coûts d'appui indirects transférés au budget AAP.

Figure 1: Analyse des fonds reçus du secteur privé (2008–2012)
(en millions de dollars)



12. Le PAM a noué des partenariats avec des entreprises internationales dans des secteurs tels que ceux de l'alimentation et des boissons, des services financiers, de la logistique et des technologies, ce qui lui a permis de bénéficier de contributions en espèces, d'étoffer ses capacités et d'accroître sa notoriété. Le PAM est reconnu au sein du système des Nations Unies pour la qualité incomparable de ses partenariats dans le domaine du renforcement des capacités.
13. Des partenariats fructueux ont été établis avec la Fondation Howard G. Buffett, la Fondation Bill & Melinda Gates et la Children's Investment Fund Foundation; ils ont contribué au financement des initiatives "Achats au service du progrès" et "Les bons aliments au bon moment: améliorer la nutrition des enfants de moins de 2 ans". Il convient de noter, toutefois, que de nombreuses petites ou moyennes fondations préfèrent financer des organisations non gouvernementales, car celles-ci font souvent preuve de davantage de souplesse dans la conception et l'exécution des programmes et peuvent s'adapter à différentes exigences en matière de communication de l'information. Le PAM est mieux placé pour collaborer avec de grandes fondations désireuses de travailler en partenariat avec des organismes plus solidement implantés et

dotés d'un fort rayonnement, à même de transposer à plus grande échelle des initiatives éprouvées.

14. Les efforts faits par le PAM pour solliciter le soutien des internautes ont été moins concluants. Un site Web a été créé en 2009 et divers outils en ligne ont été mis au point pour inciter les particuliers à faire des dons. Cependant, faute d'investissements suffisants pour s'attacher de nouveaux donateurs, le PAM a pris du retard par rapport au Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour ce qui est de constituer un portefeuille de donateurs individuels.
15. Au cours des cinq dernières années, le PAM a amélioré sa capacité d'intervention en cas de situation d'urgence en optimisant la collecte de fonds auprès des entreprises et des particuliers et l'utilisation de ceux-ci, par exemple dans le cas des opérations menées à la suite du tremblement de terre en Haïti, des inondations au Pakistan, de la sécheresse dans le Sahel et des cyclones au Bangladesh, au Myanmar et aux Philippines.

COLLABORATION AVEC LE SECTEUR PRIVÉ ENVISAGÉE POUR 2013-2017

16. La présente stratégie a trois objectifs prioritaires:
 - a) améliorer la valeur et la qualité des partenariats visant à renforcer les capacités;
 - b) accroître les ressources obtenues grâce aux partenariats visant à mobiliser des fonds; et
 - c) renforcer l'aptitude du PAM à collaborer efficacement à tous les niveaux avec le secteur privé.
17. Pour atteindre ces objectifs, il faudra: i) rechercher et établir des partenariats susceptibles de générer des connaissances, des compétences et des moyens complémentaires qui renforceront la capacité du PAM de réaliser ses Objectifs stratégiques; et ii) mettre en place la structure, les effectifs, les compétences et les outils nécessaires pour doter le PAM de l'infrastructure et des moyens dont il a besoin pour accroître les investissements consacrés aux partenariats avec le secteur privé qui lui permettent de venir en aide à ses bénéficiaires de manière plus économique.
18. Le PAM cherche à augmenter l'impact et la valeur des partenariats axés sur le renforcement des capacités. Actuellement, leur valeur est déterminée en fonction de la valeur monétaire ou marchande des apports; or, la véritable valeur pour le PAM et ses bénéficiaires peut largement excéder la valeur marchande. Le PAM va donc commencer à évaluer cette valeur supplémentaire et en rendre compte afin de veiller à ce que les ressources soient investies dans les partenariats adéquats.

19. En outre, pendant la même période, le PAM souhaite augmenter de 9 pour cent par an les sommes collectées grâce aux partenariats visant à mobiliser des fonds, le but étant d'obtenir par cette voie des contributions en espèces durables s'élevant à 392 millions de dollars (voir l'annexe II). Ce chiffre a été arrêté compte tenu d'éléments tels que la performance passée du PAM, la performance de l'UNICEF et du HCR, des projections externes relatives aux dons du secteur privé et les montants disponibles en interne aux fins de placements. À titre de comparaison, si la tendance enregistrée ces cinq dernières années se confirmait⁸, les ressources en espèces recueillies auprès du secteur privé d'ici à la fin de 2017 s'élèveraient au total à 632 millions de dollars.
20. À l'issue de l'évaluation menée en 2012, il a été recommandé d'élaborer des stratégies distinctes pour les partenariats concernant le renforcement des capacités et pour ceux relatifs à la mobilisation de fonds, compte tenu de la nécessité de mieux comprendre la valeur ajoutée des partenariats visant à renforcer les capacités et le coût de leur mise en œuvre. La présente stratégie actualisée encourage la transparence pour ce qui est de la valeur des partenariats visant à renforcer les capacités en prévoyant un nouveau processus d'évaluation; elle ne recommande toutefois pas d'établir deux stratégies distinctes, car cette approche pourrait empêcher de tirer tout le parti du potentiel qu'offrent les partenaires du secteur privé désireux à la fois d'appuyer le renforcement des capacités et d'apporter des fonds. La plupart des partenariats noués avec des entreprises comporteront des éléments relevant de ces deux volets et seront conçus et gérés de manière à permettre au PAM de tirer parti de chacun (voir l'annexe III).
21. L'évaluation de 2012 a reconnu l'efficacité des activités menées par le PAM dans le domaine des partenariats avec le secteur privé, mais elle a recommandé que des investissements supplémentaires soient consentis afin de les amplifier, notant que la non-réalisation des objectifs de croissance inscrits dans la stratégie de 2008 tenait principalement à l'insuffisance des sommes investies. La présente stratégie pour 2013–2017 est fondée sur l'hypothèse que le financement consacré aux activités relatives au secteur privé se maintiendra au même niveau en 2013 puis augmentera chaque année dans une proportion allant de 3 à 6 pour cent.

⁸ L'expérience montre que le montant des dons ponctuels alloués lors de situations d'urgence majeures coordonnées par le Siège et des dons de grande ampleur accordés par des fondations pourrait s'élever sur cinq ans à 240 millions de dollars, soit 48 millions de dollars par an. Ces cinq dernières années, le montant des contributions annuelles ainsi obtenues a fluctué entre 10 millions et 100 millions de dollars.

22. Lorsqu'il conclura des partenariats avec le secteur privé, le PAM respectera les six principes ci-après:
- a) faire concorder les partenariats visant à renforcer les capacités et ceux concernant la mobilisation de fonds avec ses Objectifs stratégiques;
 - b) respecter les directives sur la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé ainsi que ses propres directives relatives à la mobilisation de fonds auprès du secteur privé;
 - c) mettre en évidence le rendement des sommes investies et leur optimisation;
 - d) évaluer les partenariats visant à renforcer les capacités et ceux concernant la mobilisation de fonds, et en rendre compte;
 - e) intégrer dans le travail du PAM les activités ayant trait au secteur privé et fournir des orientations aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux;
 - f) veiller à ce que les coûts afférents aux partenariats avec le secteur privé ne soient pas imputés aux contributions faites par des pays.
23. Les contributions allouées par des entreprises, des fondations et des particuliers permettront d'atteindre les objectifs visés (voir l'annexe I).
24. L'évaluation de 2012 a recommandé d'augmenter la part des contributions émanant des particuliers, ce qui nécessiterait des investissements pour s'assurer des dons de ce type et les gérer. Les stratégies du HCR et de l'UNICEF concernant le secteur privé, qui sont largement axées sur les dons faits des particuliers, requièrent des investissements représentant entre 14 et 36 pour cent des ressources générées⁹. Les fonds versés par des particuliers présentent l'avantage d'être plus souples et prévisibles que les ressources allouées par des entreprises, mais compte tenu des dépenses occasionnées, la présente stratégie ne prévoit pas de développer la part des ressources obtenues auprès des particuliers.
25. Conformément aux recommandations issues de l'évaluation de 2012, la stratégie préconise des approches complémentaires pour les partenariats visant à renforcer les capacités et ceux destinés à mobiliser des fonds.

PARTENARIATS VISANT À RENFORCER LES CAPACITÉS

26. Les entreprises peuvent appuyer le renforcement des capacités en mettant à disposition des compétences techniques, leur connaissance des marchés, des processus de gestion et des stages de formation. Jusqu'ici, le PAM n'a pas officiellement pris acte de la valeur de ce type de partenariats, ni reconnu celle-ci, mais à l'avenir, il l'évaluera et s'emploiera à déterminer si les avantages

⁹ Le cas du HCR illustre bien ce que coûte l'élaboration d'un programme concernant les dons de particuliers: en 2011, il a mobilisé 111 millions de dollars, principalement auprès de particuliers, pour un coût de 40 millions de dollars, soit 36 cents par dollar collecté. En 2011, ce coût était pour le PAM de 7 cents par dollar collecté.

procurés aux bénéficiaires justifient les coûts directs et indirects occasionnés par leur mise en œuvre. Un modèle a été élaboré pour évaluer l'impact et les coûts (voir les annexes IV et V).

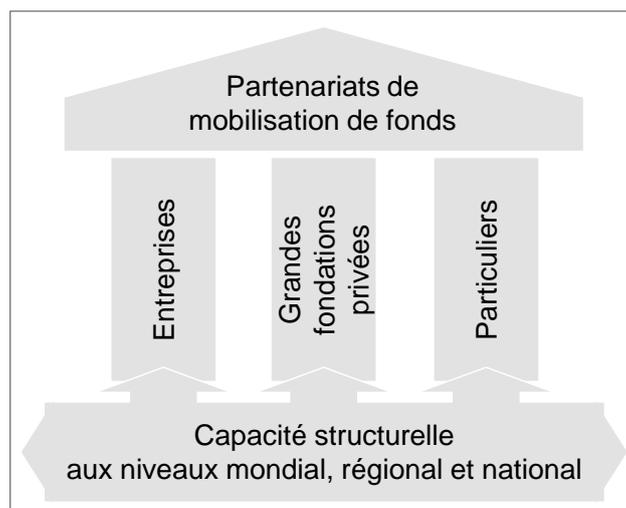
27. Les nouveaux partenariats et ceux qui sont déjà en place seront évalués selon cette méthode; celle-ci sera actualisée compte tenu de l'expérience acquise s'agissant des variables qui déterminent la valeur des partenariats visant à renforcer les capacités.
28. Le nouveau comité chargé des partenariats avec le secteur privé, composé de représentants du secteur privé et des gouvernements et présidé par le Sous-Directeur exécutif chargé des services concernant les partenariats et la gouvernance¹⁰, examinera les évaluations lors de ses réunions semestrielles et ad hoc, et décidera s'il faut maintenir, modifier ou interrompre les partenariats en place et ceux susceptibles d'être établis.
29. Tous les deux ans, les pratiques, les besoins et les possibilités feront l'objet d'une enquête afin de mieux saisir la valeur des partenariats et d'éclairer les futures activités. Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les divisions du Siège seront invités à se prononcer sur l'intérêt que présentent les partenariats actuels, l'appui à apporter pour leur donner plus de valeur pour le PAM, ainsi que les occasions manquées ou insuffisamment exploitées.
30. Pour employer efficacement les ressources destinées à la recherche et à l'établissement de nouveaux partenariats, le PAM répertoriera les entreprises indiquées qui appuient ses priorités et partagent ses valeurs. En 2009, le Secrétaire général de l'ONU a publié des directives actualisées sur la coopération avec le secteur privé; le PAM fera paraître à son tour des directives révisées à la lumière de celles-ci une fois que la présente stratégie aura été approuvée par le Conseil d'administration (voir l'annexe VI).

PARTENARIATS VISANT À MOBILISER DES FONDS

31. La stratégie du PAM en matière de mobilisation de fonds auprès du secteur privé sera abordée selon un axe vertical et un axe horizontal, et l'accent sera mis sur les entreprises multinationales et nationales, les grandes fondations privées et les particuliers, surtout les internautes. Le but sera de nouer des partenariats visant à renforcer les capacités et des partenariats destinés à mobiliser des fonds aux niveaux mondial, régional et national. Le PAM recherchera des partenaires qui partagent ses valeurs et satisfont à ses directives relatives aux partenariats.

¹⁰ Le comité comptera probablement dans ses rangs le Directeur de la Division des partenariats avec le secteur privé, le Chef des services mondiaux des ressources humaines, les chefs d'équipe chargés des partenariats régionaux en Europe, aux États-Unis d'Amérique et en Asie, le chef de l'équipe de la Division responsable des services en ligne ainsi que des représentants de la Division, des équipes techniques et des équipes de terrain.

Figure 2: Renforcement de la capacité structurelle à l'appui de la mobilisation de fonds



32. Le PAM continuera de travailler avec les trois organisations "Les Amis du PAM"¹¹ aux États-Unis, au Japon et en Italie, pour collecter des dons en espèces. Ces organisations bénéficient de dispositions fiscales et juridiques spéciales, qui permettent au PAM de solliciter et d'accepter des dons du secteur privé.
33. Le principe consistera à considérer des entités indépendantes comme faisant partie du système du PAM, afin qu'elles puissent utiliser l'image de marque du PAM pour collecter des fonds à l'appui des programmes et opérations de celui-ci.
34. De nouveaux mémorandums d'accord seront établis afin de faciliter la coordination et la coopération avec ces entités: ils permettront de veiller à ce que des lignes directrices soient en place pour protéger la réputation du PAM et des Nations Unies, à ce que des plans conjoints soient élaborés et à ce que des concertations aient régulièrement lieu. Les Amis du PAM sont constitués en entités juridiques à Hong Kong et en Inde, mais les organisations correspondantes n'ont pas encore été créées; il faudra procéder à une évaluation complémentaire pour déterminer si dans ces pays, une telle organisation constitue le mécanisme de coopération avec le secteur privé le plus adapté qui soit.

¹¹ Le PAM demeure techniquement indépendant et signe un mémorandum d'accord avec chaque organisation pour protéger son image de marque et sa réputation.

CAPACITÉ STRUCTURELLE DU PAM

35. La présente stratégie vise à doter le PAM des moyens qui lui permettront de nouer des partenariats appropriés avec le secteur privé aux niveaux mondial, régional et national, et de mobiliser ceux-ci. Elle appuiera la nouvelle structure organisationnelle du PAM. Certaines ressources du secteur privé seront gérées aux niveaux régional et national par des spécialistes des partenariats et de la mobilisation de fonds en poste dans les bureaux régionaux et les bureaux de liaison. Les compétences du personnel des bureaux de pays continueront d'être étoffées, en particulier dans les pays à revenu intermédiaire où le potentiel de collaboration avec le secteur privé est important, le but étant d'utiliser les pratiques optimales et les outils les plus performants pour établir des partenariats et lever des fonds. Il convient de noter que selon l'UNICEF et d'autres organismes, les pays à revenu intermédiaire vont devenir la principale source de croissance des fonds privés.
36. Des spécialistes en poste au Siège continueront de fournir des services à l'appui des partenariats avec le secteur privé et de la mobilisation de fonds. Cela permettra: i) de faire en sorte qu'il y ait au PAM du personnel rompu à la mise en place de partenariats avec le secteur privé; ii) de partager les outils et les ressources à l'appui de la participation du secteur privé; iii) d'exercer un contrôle pour veiller à ce que les partenariats conclus par le PAM soient convenables; et iv) de veiller à ce que les possibilités offertes par les partenariats concordent avec les besoins du PAM.
37. Le Département des services concernant les partenariats et la gouvernance englobe la Division des partenariats avec le secteur privé et la Division des partenariats avec les gouvernements. Son travail consistera notamment à planifier et à harmoniser les stratégies de partenariat et de mobilisation de ressources dans le but d'exploiter au mieux les relations avec les secteurs public et privé. À l'avenir, les échanges entre les personnes chargées de ces activités contribueront à la cohérence et à la complémentarité des initiatives menées avec les secteurs privé et public.
38. Au cours des cinq dernières années, les dispositifs suivants ont été mis en place au PAM: i) une base de données de gestion des relations clients permettant de retracer les activités que le PAM mène avec ses partenaires du secteur privé; ii) des procédures pour la conclusion de mémorandums d'accord, les projections concernant les dons et l'établissement de modèles budgétaires, afin d'assurer la coordination avec l'entité chargée des partenariats avec les gouvernements; iii) des systèmes d'enregistrement des dons et d'information des donateurs; et iv) des outils permettant de contrôler l'utilisation de l'image de marque du PAM. Ces dispositifs continuent d'être utilisés et seront renforcés.

FINANCEMENT DE L'AMPLIFICATION DES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

39. Depuis cinq ans, les partenariats avec le secteur privé constituent une importante source de financement des programmes et une source de contribution nette au budget AAP. L'heure est venue d'intégrer cette fonction dans le budget AAP, comme recommandé dans l'évaluation.
40. Procéder ainsi permettra de renforcer la cohérence de la gestion des fonds collectés et d'accroître la transparence, ainsi que de faire en sorte que la fonction relative aux partenariats et à la mobilisation de fonds auprès du secteur privé se voit accorder un caractère prioritaire grâce à son inscription au budget. À moyen terme, cela facilitera la collaboration et les synergies entre la Division chargée des partenariats avec le secteur privé et celle responsable des partenariats avec les gouvernements.
41. Un projet de mécanisme destiné à financer l'amplification des partenariats avec le secteur privé sera présenté lors de la consultation.

ATTÉNUATION DES RISQUES D'ATTEINTE À LA RÉPUTATION

42. Conformément à la recommandation formulée lors de l'évaluation de 2012, selon laquelle il fallait remédier au conflit d'intérêts existant dans les procédures de diligence requise, le contrôle des partenariats avec le secteur privé et des contributions de celui-ci a été transféré au Bureau des services juridiques du PAM, qui fait rapport à un comité indépendant de hauts responsables créé pour examiner les partenariats potentiels et leurs contributions à des fins d'approbation. Ce service, qui a été renforcé grâce à l'ajout d'un poste de consultant, illustre les services fournis pour appuyer le développement des partenariats partout au PAM.

COMMUNICATION DE L'INFORMATION

43. Au titre de la présente stratégie, l'information communiquée sera reprise dans le rapport annuel sur les résultats et dans les états financiers vérifiés, avec des indicateurs clairs mesurant les ressources financières effectivement collectées, la valeur générée par les partenariats avec le secteur privé et la valeur globale de ceux-ci pour le PAM. Cela devrait notamment permettre de contrôler l'impact au PAM des activités en lien avec le secteur privé. Le cadre de gestion de la performance établi par le PAM permettra de suivre les résultats obtenus dans le cadre de cette nouvelle stratégie. Le PAM continuera d'organiser tous les ans des consultations informelles consacrées au secteur privé.

STRATÉGIES SUBSIDIAIRES CONCERNANT LES ENTREPRISES, LES FONDATIONS ET LES PARTICULIERS

Entreprises

Utiliser une approche de prospection ciblée fondée sur la mise en correspondance des compétences et intérêts des entreprises et des besoins du PAM:

- a) s'intéresser en particulier à l'établissement de partenariats permettant de collecter au moins 2 millions de dollars par an;
- b) axer les efforts sur l'établissement de partenariats susceptibles de répondre à un besoin du PAM, comme le renforcement des capacités, l'appui budgétaire sous la forme d'une aide en nature ou le financement multilatéral; et
- c) rechercher des possibilités de promouvoir l'image de marque du PAM à travers des partenariats conclus avec des entreprises.

Exploiter un tableau présentant les avantages procurés par l'association avec des entreprises:

- a) définir des seuils de financement ainsi que tout soutien et services fournis;
- b) examiner les partenariats pour s'assurer qu'ils sont gérés de manière juste, équitable et efficiente; et
- c) garantir la transparence pour ce qui est des services et du soutien fournis par le PAM à ses partenaires et aux parties prenantes intervenant dans les partenariats avec le secteur privé.

Optimiser la capacité globale de gestion des comptes et d'établissement de rapports:

- a) obtenir des partenaires des avantages en matière de renforcement des capacités et de mobilisation de fonds; et
- b) coordonner la participation du personnel du PAM pour exploiter au mieux les possibilités offertes par les partenariats.

Évaluer l'impact et les coûts des partenariats visant à renforcer les capacités:

- a) soumettre les partenariats potentiels à une évaluation et veiller à ce que la valeur ajoutée dégagée corresponde au rendement de l'investissement escompté;
- b) utiliser les évaluations pour accroître la valeur obtenue grâce aux partenariats existants, et si nécessaire, mettre fin à certains; et
- c) évaluer ces partenariats et leur impact sur les bénéficiaires.

Fondations

Optimiser les relations établies avec les grandes fondations privées:

- œuvrer activement auprès des grandes fondations privées pour mieux faire connaître et comprendre les activités du PAM et déterminer quels domaines d'intérêt de ces fondations correspondent aux besoins du PAM.

Travailler avec les bureaux de pays et les responsables des programmes du PAM:

- les conseiller et les aider à élaborer des propositions, gérer les dons et établir des rapports.

Particuliers

Fédérer les internautes autour de la cause du PAM:

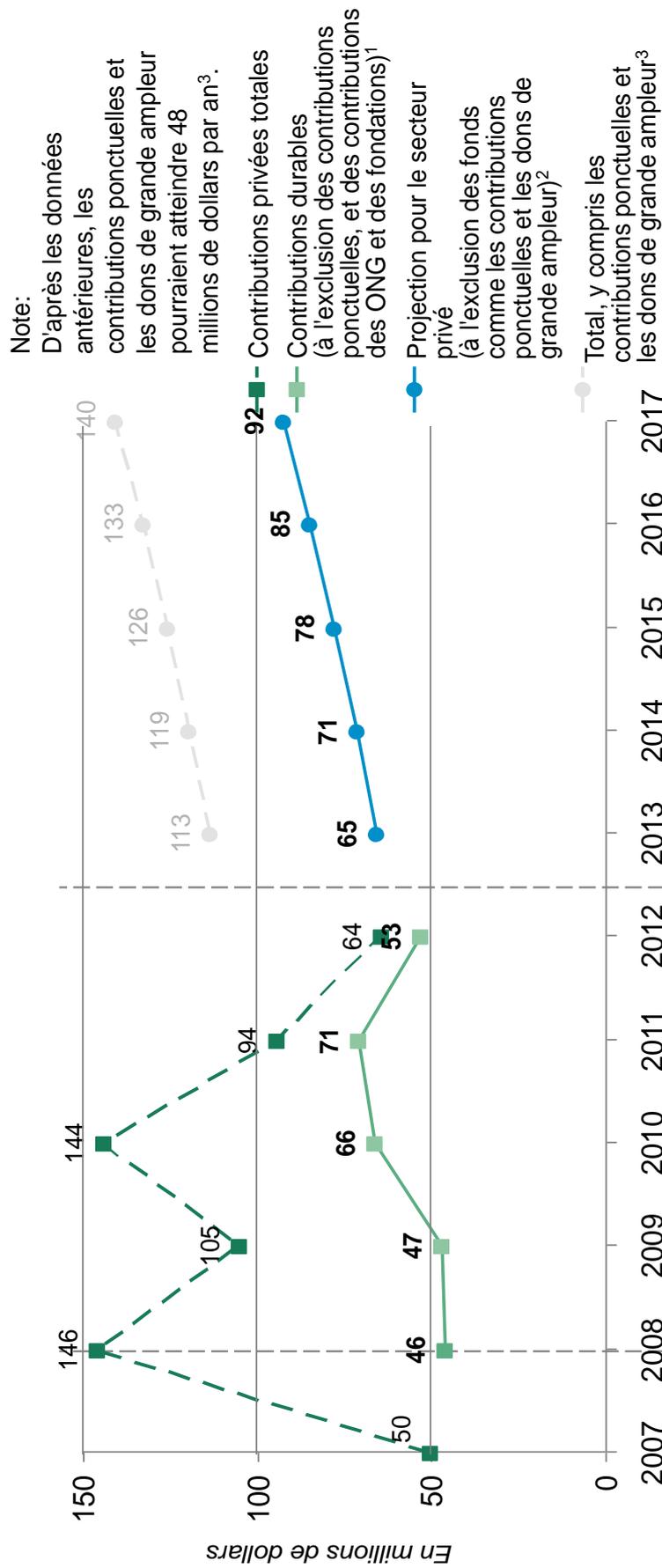
- a) continuer d'étoffer leurs rangs grâce à des moyens non payants comme Google Adwords ou le Hunger Quiz;
- b) obtenir une déduction fiscale;
- c) mettre en œuvre des dispositifs de paiement améliorés; et
- d) élaborer un programme de gestion pour les dons supérieurs à 5 000 dollars par an.

Concevoir des programmes efficaces de collecte de dons pour le Japon et les États-Unis:

- a) fournir un appui de fond et un soutien technique aux organisations des Amis du PAM;
- b) utiliser la capacité dont disposent les Amis du PAM pour investir dans des procédures payantes d'acquisition de nouveaux soutiens et appuyer ces procédures;
- c) tester de nouveaux concepts; et
- d) partager les pratiques optimales.

DÉVELOPPEMENT DES CONTRIBUTIONS DU SECTEUR PRIVÉ

Vue d'ensemble des contributions obtenues par la Division des partenariats avec le secteur privé, à compter de 2007



Stratégie PGP 2008

Stratégie PGP 2012

Source: rapport de PGP intitulé "Engaging the Private Sector - 2008-2012", rapport annuel final de PGP 2011, bases de données de PGP 2008-12.

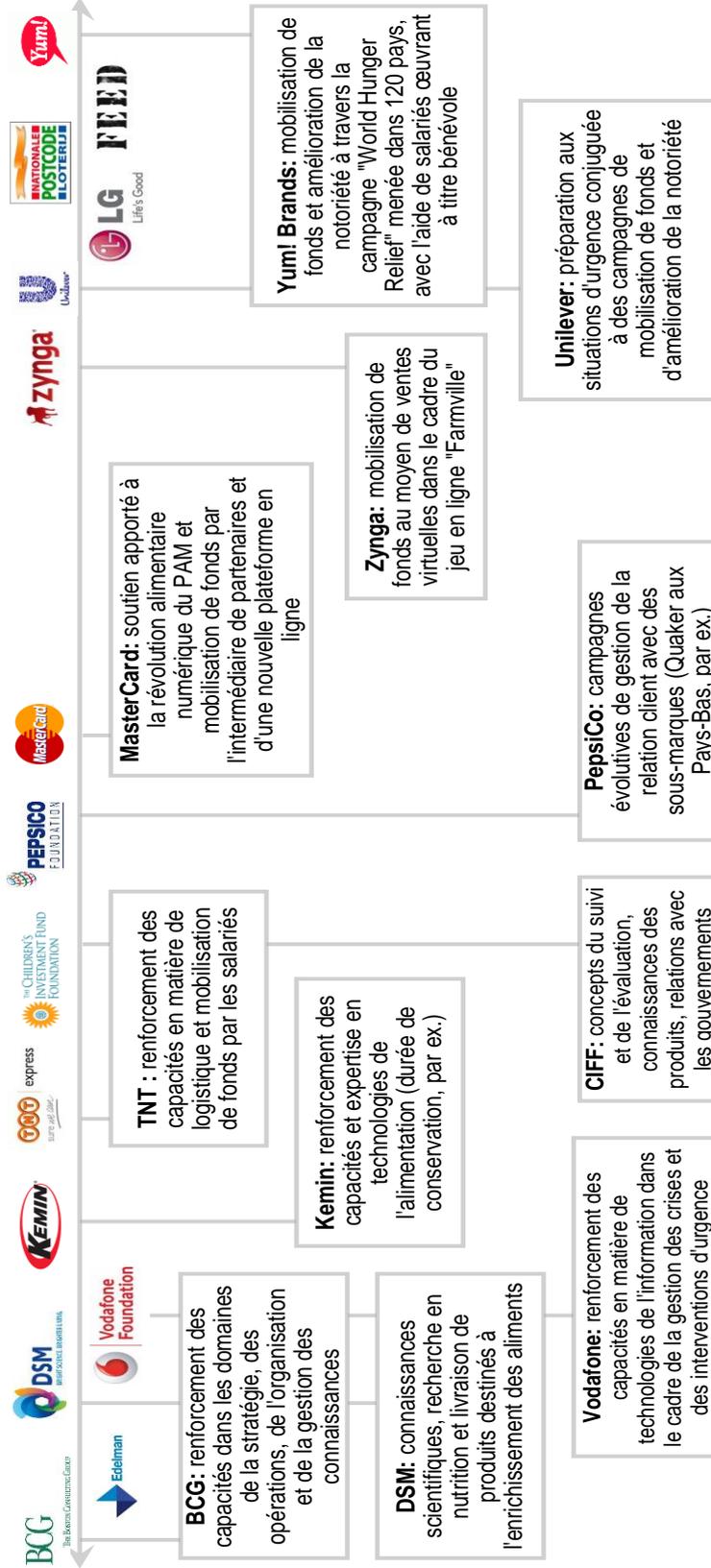
1. À l'exclusion des grandes ONG, des contributions ponctuelles (Croix-Rouge américaine, Fondation Bill & Melinda Gates, Fondation Howard G. Buffett, Adaptation Fund, CARE, GAIN) et d'autres dons versés par des ONG ou des fondations.
2. Les projections sont fondées sur une base durable réévaluée en 2012 et sur un taux de croissance annuel de 9 pour cent.
3. D'après les données antérieures, les ressources supplémentaires susceptibles d'être collectées sur cinq ans grâce aux contributions ponctuelles versées lors de situations d'urgence majeures coordonnées par le Siège et aux dons de grandes fondations pourraient atteindre 240 millions de dollars (→48 millions de dollars par an). Il convient de noter qu'au cours des cinq dernières années, les contributions annuelles obtenues par ces voies ont fluctué entre 10 millions et 100 millions de dollars.

SPECTRE DES PARTENARIATS



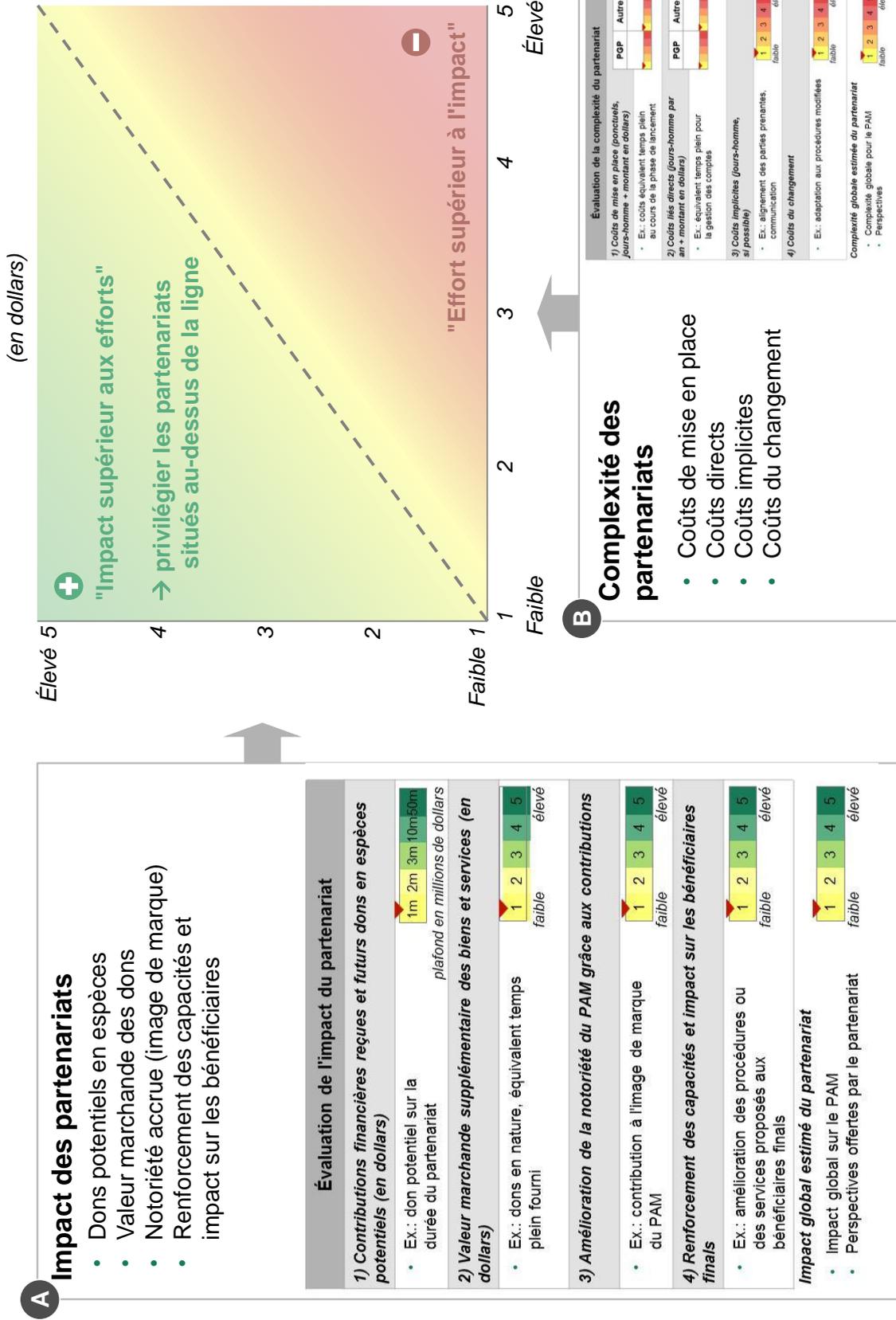
Renforcement des capacités

Mobilisation de fonds et notoriété



ÉVALUATION DE LA VALEUR DES PARTENARIATS

Évaluer l'impact au regard de la complexité pour donner la priorité aux partenariats les plus prometteurs



MODÈLE D'ÉVALUATION DES PARTENARIATS (VERSION 1)

Déterminer la valeur des partenariats pour le PAM au-delà des sommes collectées

Partenaire		Nom du partenariat	
Lancement du partenariat		Principaux domaines couverts	
Unité technique du PAM		Durée projetée	
Modèle complété par	Nom (date)	Coordonnateur du PAM	

A

Évaluation de l'impact du partenariat

1) Contributions financières reçues et futurs dons en espèces potentiels (en dollars)

- Ex.: don potentiel sur la durée du partenariat

1m 2m 3m 10m 50m
plafond en millions de dollars

2) Valeur marchande supplémentaire des biens et services (en dollars)

- Ex.: dons en nature, équivalent temps plein fourni

1 2 3 4 5
faible élevé

3) Amélioration de la notoriété du PAM grâce aux contributions

- Ex.: contribution à l'image de marque du PAM

1 2 3 4 5
faible élevé

4) Renforcement des capacités et impact sur les bénéficiaires finals

- Ex.: amélioration des procédures ou des services proposés aux bénéficiaires finals

1 2 3 4 5
faible élevé

Impact global estimé du partenariat

- Impact global sur le PAM
- Perspectives offertes par le partenariat

1 2 3 4 5
faible élevé

B

Évaluation de la complexité du partenariat

1) Coûts de mise en place (ponctuels, jours-homme + montant en dollars)

	PGP	Autre
Ex.: coûts équivalent temps plein au cours de la phase de lancement	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

2) Coûts liés directs (jours-homme par an + montant en dollars)

	PGP	Autre
Ex.: équivalent temps plein pour la gestion des comptes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

3) Coûts implicites (jours-homme, si possible)

- Ex.: alignement des parties prenantes, communication

1 2 3 4 5
faible élevé

4) Coûts du changement

- Ex.: adaptation aux procédures modifiées

1 2 3 4 5
faible élevé

Complexité globale estimée du partenariat

- Complexité globale pour le PAM
- Perspectives

1 2 3 4 5
faible élevé

PRINCIPES DE COOPÉRATION À L'INTENTION DES PARTENAIRES DU SECTEUR PRIVÉ

Après approbation de la nouvelle stratégie, le Bureau de la Directrice exécutive publiera une version révisée des Directives relatives aux partenariats conclus avec le secteur privé. La présente annexe constituera le socle de ces nouvelles directives.

Contexte

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) et ses annexes, notamment 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 privés et exposaient un ensemble de principes auxquels les entités privées devaient adhérer. Elles étaient fondées sur les directives pour la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé, établies par le Secrétaire général de l'ONU en juillet 2000.

En 2005, le Département de la mobilisation de fonds et de la communication du PAM a diffusé des Directives concernant les donateurs privés pour donner des orientations sur les partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé; celles-ci s'inspiraient des documents susmentionnés du Conseil d'administration du PAM et du Secrétaire général. Le Secrétaire général a fait paraître de nouvelles directives en novembre 2009. Le PAM propose que la présente annexe (Principes de coopération à l'intention des partenaires du secteur privé) remplace les annexes intitulées Sélection de donateurs privés par le PAM à des fins de coopération et Code de conduite, car elle correspond mieux aux Directives pour la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé publiées par le Secrétaire général en 2009.

Critères de sélection des partenaires du secteur privé

Les partenaires du PAM issus du secteur privé doivent chercher à faire respecter et à soutenir le mandat et les valeurs du PAM, et démontrer leur volonté de mettre en application les principes énoncés dans le Pacte mondial des Nations Unies.

Le PAM cherche à collaborer avec le secteur privé à la faveur d'une coopération mutuellement avantageuse avec des entreprises, des fondations et des particuliers, selon les modalités suivantes:

- a) Les entreprises peuvent s'appuyer sur leurs compétences techniques et leurs ressources pour fournir au PAM des contributions financières, des compétences spécialisées et des services offerts à titre gracieux. Elles peuvent aider à mieux faire connaître le PAM au moyen d'actions de communication ciblant divers publics.

- b) Les fondations peuvent financer les programmes du PAM – depuis l'étape pilote jusqu'à la mise en œuvre ultérieure à grande échelle.
- c) Les particuliers peuvent apporter directement un soutien financier aux interventions d'urgence et aux activités de développement à long terme.

Le PAM a mis en place des procédures rigoureuses de recherche et de diligence requise pour déterminer si et quand il doit collaborer avec une entité privée. Plus précisément:

- a) Le PAM ne collaborera pas avec des entités privées qui sont complices de violations des droits de l'homme, tolèrent le travail forcé ou contraint ou l'utilisation du travail des enfants, prennent part à la vente ou à la fabrication de mines terrestres antipersonnelles ou de bombes à sous-munitions, ou ne respectent pas les sanctions imposées par le Conseil de sécurité de l'ONU.
- b) Le PAM peut décider de ne pas instaurer de collaboration ou de mettre fin à une collaboration existante avec des entités privées 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 une entité privée si celle-ci peut être considérée comme compromettant la neutralité du PAM.
- d) Les donateurs privés sont tenus de communiquer toute activité ou tout acte présents ou passés 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 leur collaboration avec le PAM.

Les principes généraux ci-après s'appliquent à tous les types de coopération instaurés avec des partenaires privés:

- a) Le PAM n'accorde d'exclusivité à aucun donateur privé. La coopération avec un partenaire privé ne signifie pas non plus que le PAM approuve ou accorde la préférence à ce partenaire, ni à ses biens et services.
- b) Les dons émanant du secteur privé sont soumis aux mêmes politiques du PAM que ceux de tous les autres partenaires et doivent remplir les critères de recouvrement intégral des coûts.
- c) Les activités conjointes ne doivent pas porter atteinte ou donner le sentiment qu'elles portent atteinte à l'intégrité et à l'indépendance du PAM. La coopération ne doit pas être considérée comme faisant de l'une des deux parties l'agent 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, d'établir un contrat au nom de celle-ci ou de lui créer une obligation de quelque façon que ce soit.

- d) Les partenaires privés acceptent d'allouer suffisamment de temps, de ressources et de moyens pour mener à bien les activités convenues.
- e) La coopération avec le PAM ne signifie pas que les partenaires privés jouent un rôle dans les processus de prise de décisions du PAM ou ont le droit d'influer sur ses politiques.
- f) La gouvernance et la politique générale du PAM continuent de relever de la seule compétence des États membres de celui-ci.

Transparence et obligation redditionnelle

Toutes les transactions commerciales réalisées par le PAM restent assujetties à ses politiques d'achat et à son Règlement financier.

Les informations sur les activités convenues seront mises à la disposition du public, figureront dans les états financiers du PAM et seront communiquées au Conseil d'administration.

Les partenaires privés doivent respecter le caractère confidentiel des informations provenant du PAM. Les informations qu'ils obtiennent ne peuvent être utilisées à des fins commerciales.

Les arrangements conclus entre le PAM et les partenaires privés seront exposés dans un accord écrit et mis en œuvre de façon à assurer une répartition claire et consensuelle des responsabilités et des obligations redditionnelles de toutes les parties.

Les partenaires privés ou leurs filiales ne doivent en aucun cas utiliser des informations confidentielles ou exclusives intéressant le PAM ou ses activités pour obtenir des avantages privés ou commerciaux lorsque ces informations ont été acquises par suite de leur relation particulière avec le PAM.

Nom et emblème du PAM et propriété intellectuelle

Les partenaires privés peuvent utiliser le nom et l'emblème du PAM pour montrer leur soutien à cet organisme ou à une entité qui lui est affiliée ou pour contribuer à lever des fonds en son nom. À cet égard, les partenaires privés peuvent être autorisés à titre exceptionnel à tirer un bénéfice accessoire de l'utilisation du nom ou de l'emblème du PAM, à condition que le but premier de l'opération soit de faire connaître leur soutien en faveur de cet organisme ou de mobiliser des fonds pour le compte de celui-ci.

L'utilisation du nom ou de l'emblème du PAM ne signifie pas que le PAM approuve le partenaire privé, ses produits ou ses services. Le PAM n'autorisera pas l'utilisation de son nom ou de son emblème à des fins commerciales et d'une quelconque manière qui laisse penser qu'il approuve un partenaire quel qu'il soit, ses produits ou ses services, qu'il leur accorde une préférence ou qu'il en fait la promotion.

Le PAM et le donateur privé procèdent à des consultations préalables et établissent un accord concernant les droits d'auteur, les brevets ou d'autres droits de propriété intellectuelle découlant des activités proposées.

L'utilisation du nom ou de l'emblème du PAM doit être approuvée de manière expresse au préalable, par écrit et selon des modalités et conditions conformes.

Les parties doivent également s'entendre par écrit avant d'entreprendre toute action de communication ou de publicité en rapport avec le partenariat conclu avec le PAM.

Témoignages

Dans le cadre de la coopération, la contribution des partenaires privés sera reconnue par le PAM de manière à exprimer la gratitude de celui-ci pour l'appui fourni.

LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
CAI	coûts d'appui indirects
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ONG	organisation non gouvernementale
PGP	Division des partenariats avec le secteur privé
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance