

**Rapport trimestriel à l'intention du Conseil
d'administration sur la stratégie en matière de
partenariat et de mobilisation de fonds auprès du
secteur privé**

Deuxième trimestre: avril à juin 2020



Consultation informelle

27 octobre 2020

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Résumé

1. La mise en œuvre de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé a commencé début 2020. On trouvera ici le deuxième rapport trimestriel sur l'état d'avancement de cette mise en œuvre. Le présent résumé synthétise brièvement les résultats. L'annexe fournit des informations détaillées sur les progrès enregistrés pour chacun des piliers d'activités de la stratégie, illustrés par un système d'évaluation tricolore "rouge, orange, vert" correspondant au degré de réussite de chacune des principales activités.
2. Dans l'ensemble, la mise en œuvre de la stratégie a bien progressé et, au terme des six premiers mois, des résultats ont été constatés au titre des trois piliers. Le rapport décrit en détail le travail d'adaptation effectué pour mettre en œuvre la stratégie en dépit des défis posés par la pandémie de COVID-19, puisque toutes les équipes opèrent désormais dans un contexte où règne l'incertitude.

Principaux éléments nouveaux concernant le pilier 1

3. **L'élaboration d'un outil d'évaluation de l'impact** est déterminante pour la mise en œuvre du pilier 1 relatif à l'impact. Une équipe d'étudiants diplômés de la London School of Economics and Political Science a réalisé un premier état des lieux à cette fin. Elle a procédé à une analyse de la situation, étape préalable à l'élaboration ou à l'adoption par le PAM d'une méthode permettant d'évaluer l'impact des partenariats techniques. Cette analyse a confirmé qu'il s'agit d'un vaste domaine dans lequel il n'existe **aucune "norme applicable"** pour comprendre, définir et mesurer l'impact des partenariats, malgré les multiples efforts que mènent d'autres organismes des Nations Unies, organisations non gouvernementales internationales (ONG internationales), la Banque mondiale, l'Organisation de coopération et de développement économiques et le secteur privé. Le PAM conduira des travaux de recherche plus poussés sur plusieurs méthodes recommandées par l'équipe de la London School of Economics and Political Science, et des experts externes contribueront à l'élaboration de l'outil. Il faudra pour cela que les parties prenantes internes et externes prennent une part active au processus et y contribuent de manière significative. La définition d'une approche concertée en matière d'évaluation de l'impact et de communication des informations est une composante essentielle de la démarche du PAM, qui entend mettre en place de nouveaux partenariats techniques efficaces. L'équipe espère que l'outil sera **prêt au deuxième trimestre de 2021 pour une mise à l'essai avec certains partenaires tout au long de l'année 2021**. L'annexe comprend des études de cas portant sur des partenariats techniques fructueux établis par le PAM.
4. L'équipe chargée des partenariats a poursuivi la réorganisation de sa structure et redéployé ses moyens de façon à constituer une équipe spécialement chargée de mettre en place des partenariats techniques. Le nouveau responsable de cette équipe a pris ses fonctions en avril et entame actuellement des discussions avec les unités techniques du PAM afin de déterminer la répartition des ressources de l'équipe sur la base d'évaluations des besoins. La collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays se poursuit: en juin, le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a animé une séance d'information et de discussion virtuelle avec le Bureau régional de Bangkok. Des discussions avec les deux autres bureaux régionaux – à Dakar et à Johannesburg – auront lieu au troisième trimestre.
5. Trois nouveaux gestionnaires des partenariats devraient chacun entrer en fonction dans le bureau régional concerné d'ici au début du mois de septembre. La nouvelle Directrice adjointe de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a été nommée en avril dans le cadre d'une réaffectation ponctuelle. Elle rejoindra la division en octobre,

sous réserve que les restrictions imposées aux voyages le permettent, et quittera son poste actuel de Directrice du Bureau du PAM au Burundi. Ainsi restructurée, la division disposera au plus haut niveau de compétences supplémentaires étendues concernant le terrain, les programmes et les relations, ce qui permettra de resserrer la collaboration avec le secteur privé et les bureaux de pays.

6. L'un des premiers objectifs de la stratégie quinquennale en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé est de faire du PAM un partenaire de choix du secteur privé dans les forums publics pertinents pour le développement et l'instauration conjointe d'une collaboration à long terme ayant un fort impact. Parmi les efforts déployés au deuxième trimestre pour atteindre cet objectif figure la participation au Sommet virtuel des dirigeants du Pacte mondial des Nations Unies (Pacte mondial) et à un forum des entreprises organisé par Concordia, qui se sont tenus à la mi-juin. Le sommet virtuel des dirigeants a été le tout premier en son genre organisé par le Pacte mondial et a rassemblé 20 000 personnes issues du secteur privé, du système des Nations Unies, des administrations publiques, des ONG et du monde universitaire. Autour du thème "Mieux se relever, se relever plus forts, se relever ensemble", les débats ont essentiellement porté sur l'objectif de développement durable (ODD) 17 et sur la manière dont les partenariats multipartites peuvent contribuer à la réalisation des ODD; ainsi que sur les mesures prises par le secteur privé pour faire face à trois crises mondiales – la COVID-19, les inégalités et le changement climatique. Après le sommet, le Pacte mondial a publié une première série de critères permettant aux entreprises de déterminer si leurs activités sont suffisamment ambitieuses pour atteindre les ODD. Le Pacte mondial a en outre publié à l'occasion de son vingtième anniversaire un rapport d'étape, dans lequel il est dit en conclusion que les entreprises ayant adhéré à ce pacte doivent redoubler d'ambition si elles veulent atteindre les ODD. Le Directeur exécutif du PAM s'est exprimé aux côtés des chefs de secrétariat du Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida et du Programme des Nations Unies pour le développement lors d'une réunion-débat consacrée à la réponse humanitaire face à la COVID-19 et à la relance socioéconomique, au cours de laquelle les hauts responsables des Nations Unies ont donné un aperçu de la situation aux entreprises; le débat a été animé par la Présidente-Directrice générale de la Fondation pour les Nations Unies. Le PAM a en outre organisé une table ronde avec la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, Royal DSM et le fonds de dotation *Stop Hunger* de Sodexo autour du travail en partenariat avec le secteur privé, le but étant de montrer combien les partenariats entre le système des Nations Unies et le secteur privé ont du poids et un impact à l'échelle mondiale. Cette table ronde animée par Concordia – une organisation indépendante à but non lucratif œuvrant à la promotion, à l'amélioration et au maintien de partenariats intersectoriels au service de l'impact social – s'inscrivait dans le cadre d'une série de webinaires sur les partenariats à fort impact et les effets de la COVID-19 sur ces partenariats. La table ronde a donné lieu à une discussion entre le vice-président, responsable de la recherche et du développement et directeur scientifique de Mars Inc. et le responsable des partenariats mondiaux du PAM sur l'évolution de leur partenariat, l'impact de ce partenariat sur les activités des deux parties ainsi que leurs efforts communs pour améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des aliments à travers le monde.

Principaux éléments nouveaux concernant le pilier 2

7. Au deuxième trimestre, les efforts soutenus déployés dans le cadre du deuxième pilier relatif aux recettes se sont poursuivis, et les partenariats et les dons de particuliers ont généré des rentrées constantes. S'agissant des dons de particuliers, le retour sur investissement a continué de dépasser les indicateurs de performance clés de la stratégie: **pour chaque dollar É.-U. investi, 2,74 dollars seront reçus au cours des 12 mois**

suivants¹, un montant nettement supérieur à l'indicateur concerné, qui est de 2,1 dollars. Ces résultats toujours encourageants expliquent la hausse du volume de l'investissement, qui est passé de 1,7 million de dollars au premier trimestre à 2,9 millions de dollars au deuxième trimestre. Les chiffres montrent que le PAM réussit à gagner le soutien du grand public dans son action pour éliminer la faim – **avec plus de 140 000 nouveaux sympathisants au deuxième trimestre et 234 000 depuis le début de l'année 2020** – et qu'il est possible de dégager des financements souples et à fort rendement. Cela **confirme l'hypothèse retenue dans la stratégie, à savoir que le grand public peut offrir à l'organisation un nouveau flux important de recettes non assorties de restrictions** à un moment où le PAM doit élargir ses programmes.

8. À la demande du Conseil d'administration, le présent rapport comprend un résumé des résultats financiers globaux obtenus en milieu d'exercice pour les deux flux de recettes. À ce jour, **84 millions de dollars ont été mobilisés par rapport à l'objectif annuel prévu de 128 millions de dollars**. L'équipe chargée des partenariats discute régulièrement avec les partenaires de l'impact potentiel de la COVID-19 sur leurs engagements pour 2020. Les partenaires de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds dont le chiffre d'affaires dépend du comportement des consommateurs ont été particulièrement touchés par la COVID-19 en raison des fermetures de magasins, de l'absence de déplacements des consommateurs, du maintien du confinement et des mesures de sécurité. Aussi est-il fort probable que ces partenaires n'atteindront pas les objectifs financiers convenus s'agissant des campagnes publicitaires engagées et des opérations de sensibilisation du grand public.
9. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique ont obtenu des partenaires, nouveaux ou existants, parmi lesquels Latter-day Saint Charities, Antamina, Bank of America, Fruitful Armenia Fund et la Fondation pour les Nations Unies, des contributions en faveur de l'action du PAM face à la COVID-19. **Au deuxième trimestre, le montant total des contributions de l'ensemble des partenaires à l'effort mené contre la COVID-19 a atteint 31,8 millions de dollars**. L'équipe chargée des dons de particuliers et l'équipe de ShareTheMeal ont investi à elles deux 2,9 millions de dollars dans la collecte de fonds par voie numérique. Outre le fait qu'elles ont réussi à dépasser le principal indicateur de performance clé concernant le retour sur les dépenses publicitaires, qui est de 2,1 dollars sur 12 mois, avec un résultat de 2,74 dollars au deuxième trimestre, les deux équipes ont généré 5 millions de dollars et mobilisé 19 154 nouveaux sympathisants donnant régulièrement et 120 819 sympathisants donnant ponctuellement par voie numérique. Le deuxième trimestre a été particulièrement marquant pour l'équipe de ShareTheMeal, celle-ci ayant plus que doublé ses résultats d'une année sur l'autre, en recueillant 5 millions de dollars et en mettant à profit sa campagne multilingue réussie de 2019 liée au Ramadan. L'équipe de ShareTheMeal a en outre multiplié le nombre de nouveaux sympathisants issus de communautés musulmanes à travers le monde. Ce succès est intervenu au même moment que la COVID-19, en réponse à laquelle l'équipe de ShareTheMeal a mobilisé 2,2 millions de dollars. L'équipe chargée des dons de particuliers a réuni 2 millions de dollars grâce à des publicités payantes en lien avec la COVID-19, soit un retour sur investissement supérieur à la moyenne, et attiré 28 000 nouveaux sympathisants, ainsi que 350 000 dollars supplémentaires auprès des sympathisants existants en lançant des appels par courrier électronique. On trouvera en annexe du présent rapport des informations détaillées sur les résultats des investissements au deuxième trimestre. Le PAM continue de suivre les chiffres mensuels et hebdomadaires

¹ Ce résultat s'appuie sur la mobilisation de nouveaux sympathisants par voie numérique, qui représente actuellement 89 pour cent des dépenses d'investissement.

grâce à des rapports détaillés sur les indicateurs de performance clés, qui permettent de contrôler et de garantir les résultats escomptés au regard des dépenses. Il suit en outre le taux de fidélisation des sympathisants faisant des dons mensuels ainsi que les dons répétés des sympathisants donnant ponctuellement, car ces données permettront de confirmer le retour sur investissement attendu et l'apport de fonds futurs durables et de valeur sur le long terme.

10. Compte tenu de l'évolution de la pandémie de COVID-19, le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a participé deux fois par mois à des réunions virtuelles avec les directeurs des organismes apparentés du système des Nations Unies et des principales ONG internationales qui disposent d'importants programmes axés sur les ressources du secteur privé. Au départ, le secteur humanitaire a reçu des contributions considérables en faveur de l'action menée face à la COVID-19 de la part d'entreprises et de fondations partenaires, existantes ou nouvelles, et de partenaires, existants ou nouveaux, ainsi que des contributions exceptionnelles. **La Fondation pour les Nations Unies a versé 20 millions de dollars** pour aider le PAM à mettre en place et à gérer des systèmes de coordination logistique à l'échelle mondiale afin que les partenaires du secteur de la santé et de l'action humanitaire accèdent à des services qui leur permettent de poursuivre et d'intensifier leurs opérations en réponse à la pandémie de COVID-19 (**à travers le Plan de réponse humanitaire global et les services communs**). Ces fonds proviennent du Fonds de solidarité pour la lutte contre la COVID-19 de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), qui est cogéré par la Fondation pour les Nations Unies et bénéficie du soutien d'un grand nombre d'entreprises, de fondations et de particuliers. L'accord de subvention entre le PAM et la Fondation pour les Nations Unies permet des décaissements supplémentaires à hauteur de 40 millions de dollars au total, étant entendu que les futurs décaissements dépendront de la disponibilité des fonds et de l'approbation de l'OMS.
11. La mobilisation de fonds auprès de particuliers ne semble pas avoir subi d'effets négatifs notables liés à la COVID-19, mais la situation pourrait changer en cas de suppression des aides financières accordées aux travailleurs dans certains des pays d'origine des sympathisants du PAM. Lorsqu'une crise humanitaire survient, les sympathisants se manifestent généralement plus fréquemment et la forte présence médiatique du PAM pendant la pandémie, notamment les interviews ou interventions du Directeur exécutif, ont entraîné un pic de dons en ligne sur l'ensemble des supports disponibles. Les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique estiment que les recettes tirées de tous les supports numériques ont augmenté de 1,1 million de dollars au deuxième trimestre, et attribuent cette hausse à la forte médiatisation du PAM. Les recettes supplémentaires proviennent notamment des dons effectués via wfp.org, les dons faits à l'issue d'une recherche naturelle ayant atteint 13 pour cent du total des dons entre le 22 et le 24 avril, à la suite de la déclaration du Directeur exécutif le 21 avril devant le Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies (ONU) – soit une hausse de 4 à 5 points de pourcentage par rapport aux semaines précédentes et suivantes. Ensemble, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique ont lancé une campagne de solidarité intégrée (#MissingThisMeal) face à la COVID-19. Le but était d'attirer l'attention du grand public sur la crise alimentaire que les répercussions de la COVID-19 pourraient déclencher et de demander aux particuliers de soutenir l'action du PAM et de l'aider ainsi à nourrir des familles dans le besoin pendant la crise. Lancée fin mai à l'occasion de la Journée mondiale contre la faim par une vidéo promotionnelle, la campagne a touché plus de 30 millions de personnes grâce à des messages postés sur les réseaux sociaux par des influenceurs. À l'invitation du Directeur exécutif, le Secrétaire général de l'ONU a diffusé un message de

soutien le 9 juin, parallèlement à la publication de la note de synthèse sur les répercussions de la COVID-19 sur la sécurité alimentaire et la nutrition.

12. Il est impossible pour l'heure de connaître les effets à moyen et à long terme que la pandémie mondiale aura sur la collaboration du PAM avec le secteur privé et sur les recettes provenant de ce dernier, telles que prévues dans la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé; cependant, les équipes sont en passe d'atteindre les objectifs financiers fixés pour 2020. Il importe de continuer à suivre et à atténuer autant que possible les éventuels effets de la pandémie. Ainsi, il s'agit notamment, au niveau de la direction, de se tenir au courant de l'évolution de la situation en discutant avec d'autres responsables; en ce qui concerne les investissements, il convient de suivre chaque semaine la progression des dons de particuliers afin de bien gérer le portefeuille en détectant rapidement les changements et en transférant les investissements d'un poste à l'autre, de multiplier les possibilités d'investissement, y compris auprès des organisations des Amis du PAM, et de discuter régulièrement avec les partenaires des effets de la COVID-19 sur leurs activités, de tout changement dans leurs contributions au PAM et de toute possibilité de développement des aspects du partenariat.

Principaux éléments nouveaux concernant le pilier 3

13. S'agissant du pilier 3 relatif à l'innovation, **la COVID-19 a donné l'impulsion voulue pour innover et agir de concert avec les organismes apparentés du système des Nations Unies en cette période exceptionnelle.** Les équipes du PAM ont uni leurs efforts à l'occasion de leur première activité conjointe avec l'UNICEF – une collaboration unique en son genre et un exemple du recours à des partenariats avec le secteur privé pour donner de la visibilité au PAM et lui permettre de récolter des fonds, amplifier la collaboration interorganisations et toucher de nouveaux publics. Le 25 mai, à l'occasion de la Journée de l'Afrique, le PAM et l'UNICEF ont conjugué leurs efforts avec ViacomCBS pour organiser le tout premier concert virtuel caritatif du continent, l'Africa Day Benefit Concert #atHome, qui a mis en vedette une foule d'artistes et de personnalités d'Afrique et d'ailleurs. Durant ce concert, les vedettes ont partagé des messages forts sur l'unité et la solidarité de l'Afrique face à la pandémie de COVID-19. Ce fut une occasion inédite pour le PAM et l'UNICEF de se réunir pour mobiliser ensemble des fonds auprès de particuliers et expérimenter des messages destinés à un public africain nouveau et plus jeune, tout en mettant sur le devant de la scène leur partenariat en matière de santé et de nutrition en milieu scolaire et leur action commune en faveur des enfants et des familles touchés par la COVID-19. M. Cyril Ramaphosa, Président de l'Afrique du Sud et Président de l'Union africaine, a donné le coup d'envoi de cette manifestation et appelé les spectateurs à rester unis, tout en saluant le travail que le PAM et l'UNICEF accomplissent sur le terrain. M. Paul Kagame, Président du Rwanda, a quant à lui attiré l'attention des spectateurs sur le riche héritage culturel de l'Afrique et expliqué en quoi les dons permettraient d'aider les plus démunis. La campagne a duré 30 jours, au cours desquels le concert a été diffusé à des millions de spectateurs à travers 51 pays d'Afrique grâce à des partenariats de retransmission en clair passés avec des diffuseurs nationaux. Cette campagne était le fruit d'une étroite collaboration entre la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et le Bureau régional de Johannesburg, avec le concours du Bureau des services juridiques et des bureaux régionaux de Nairobi et de Dakar. Elle a donné lieu à une belle manifestation de solidarité sur le continent africain et a jeté les bases d'une future collaboration. L'équipe de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a aussi entamé des discussions avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) en vue de lancer des appels aux dons conjoints auprès des particuliers et a arrêté un plan permettant de concrétiser de tels appels à l'avenir.

14. La COVID-19 a retardé la mise en œuvre de certaines activités. Pour l'équipe de ShareTheMeal et l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, ce retard tient au fait que la priorité a été donnée à la passation de marchés pour faire face à la pandémie. La passation de marchés pour deux projets prioritaires a été ralentie – dans un cas pendant six mois et dans l'autre pendant neuf mois – mais tous deux ont maintenant été approuvés et les opérations sont en cours ou sur le point de commencer. Ces activités portent notamment sur la sélection d'une société d'envergure mondiale pour offrir des services d'excellence aux sympathisants, capable de fournir divers supports de communication à l'équipe chargée des dons de particuliers; et une plateforme automatisée de mobilisation des sympathisants permettant à l'équipe de ShareTheMeal de les classer finement grâce à un système de marketing et de communication sur mesure. Ces deux activités devraient permettre d'améliorer les résultats une fois qu'elles seront pleinement mises en œuvre, expérimentées et perfectionnées au cours du troisième et du quatrième trimestre.
15. Les directeurs de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds ont conjointement demandé une révision des directives internes sur l'utilisation des images dans les campagnes de mobilisation de fonds et les campagnes publicitaires du PAM auprès du public. Prévues en 2020, cette activité a été avancée à la suite de commentaires formulés sur une plateforme de médias sociaux et de la demande d'information faite ensuite par Devex, mais aussi de préoccupations soulevées par des parties prenantes internes. Dans le même temps, le mouvement Black Lives Matter a mis les questions de représentation et d'image sur le devant de la scène. Les directeurs de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds ont confié à un spécialiste en la matière le soin de revoir les directives et d'interroger les hauts responsables des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des programmes du PAM. Le PAM respecte déjà des normes strictes en matière d'approbation et d'autorisation des contenus visionnés par des publics externes, et il est particulièrement attentif lorsqu'il s'agit d'images d'enfants. Les équipes veillent à ce que toutes les personnes apparaissant sur les images et, lorsque celles-ci représentent des enfants, les parents ou les tuteurs des enfants concernés donnent leur consentement. Le PAM entend bien poursuivre cette démarche s'agissant de l'utilisation des images des personnes auxquelles il vient en aide et qu'il représente – il est essentiel que ces personnes fassent entendre leur voix. Une gamme réduite de publicités est utilisée depuis le 15 mai, toutes les annonces sont suspendues depuis le 11 juin et de nouvelles publicités seront diffusées à titre expérimental à partir du 14 juillet, conformément aux directives provisoires données par la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing. Cette révision a en outre donné aux équipes l'occasion de réfléchir à des solutions plus innovantes et créatives pour attirer et fidéliser de nouveaux publics. Les nouvelles directives seront disponibles début septembre de manière à permettre des consultations préalables. Les équipes collaborent aussi à un projet dirigé par la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing visant à garantir une utilisation cohérente de la marque du PAM dans les communications externes, qu'il s'agisse de la présentation, du ressenti ou de la formulation. Les directives et le cadre en matière d'image feront partie des travaux consacrés à la marque, car les images permettent au PAM de se différencier.
16. Outre les activités qu'il mène directement, le PAM collabore étroitement avec les organisations des Amis du PAM. Sous l'impulsion de la nouvelle direction des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique, une attention renouvelée est portée à la mobilisation de ressources auprès du secteur privé. Les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique sont en passe de voir leurs recettes augmenter de 10 pour cent pour la période 2019-2020, à trois mois de la fin de leur exercice financier. Les travaux ont commencé sur la conception d'un

nouveau plan stratégique ambitieux pour cette organisation, qui vise à quadrupler les recettes pendant la période visée par la stratégie. Face à la pandémie de COVID-19, les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique ont mobilisé le public américain et recueilli 5 millions de dollars, doublant ainsi quasiment les recettes enregistrées au cours de la même période en 2019 et ralliant 14 000 nouveaux sympathisants à la cause du PAM. L'organisation a en outre bénéficié d'autres soutiens, parmi lesquels Cargill Inc, partenaire depuis 20 ans des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique, qui a versé 1 million de dollars. L'organisation a accueilli au sein de son conseil d'administration de nouveaux membres parmi les dirigeants de General Mills, eBay, Islamic Relief USA et UPS. L'Association japonaise des Amis du PAM a collecté 500 000 dollars en faveur des activités liées à la COVID-19 – dont 70 pour cent proviennent d'entreprises et 30 pour cent de particuliers – et a continué de mobiliser avec succès de nouveaux sympathisants donnant régulièrement dans le cadre de collectes de fonds en personne, malgré la distanciation physique².

17. À mi-chemin de la première année de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, le PAM ne doute pas de la réussite de sa mise en œuvre, malgré les défis posés par les circonstances inattendues et complexes de la COVID-19. Il est capital que les investissements se poursuivent pendant toute l'année 2020 et que la deuxième tranche d'investissement prévue en 2021 soit approuvée au titre du Plan de gestion du PAM pour 2021–2023, sous réserve que les cibles fixées au titre des indicateurs de performance clés de la stratégie continuent à être atteintes.

² En raison des délais de transfert, des fluctuations des taux de change et des coûts de fonctionnement, il existe une différence entre le montant net des fonds reçus/enregistrés et le montant brut des fonds levés. Le tableau 1 ne reflète donc pas nécessairement toutes ces contributions, car il s'appuie sur les données officielles du PAM extraites de WINGS (contributions reçues) alors que le présent paragraphe fait référence au montant brut des fonds recueillis.

Rapport détaillé

1. Le présent rapport détaillé concernant la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé approuvée par le Conseil d'administration en novembre 2019 a été établi par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et couvre le deuxième trimestre de 2020.

Rapport financier relatif aux recettes et aux retours sur investissement pour le deuxième trimestre de 2020

a) Rapport semestriel sur les recettes

2. À la demande du Conseil d'administration, le tableau 1 donne un aperçu des recettes perçues au cours des premier et deuxième trimestres de 2020. Le montant des recettes prévues pour l'ensemble de l'année 2020 est indiqué afin de mettre en évidence les résultats obtenus au regard du budget annuel. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, l'équipe de ShareTheMeal et les organisations des Amis du PAM sont en bonne voie pour atteindre les objectifs de recettes fixés pour 2020. **Le montant des contributions reçues au cours des premier et deuxième trimestres s'élève au total à 84 millions de dollars sur les 128 millions de dollars de recettes prévues pour l'année entière.** Cette somme comprend la contribution exceptionnelle de 20 millions de dollars faite par la Fondation pour les Nations Unies pour aider le PAM à fournir des services communs dans le cadre de l'action menée face à la COVID-19. Les équipes révisent actuellement les prévisions relatives à la situation de fin d'exercice prévue, qui seront présentées au Conseil d'administration lors de la prochaine consultation informelle.
3. Sous la conduite des directeurs de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, les équipes suivent les travaux de recherche et recueillent des informations concernant l'évolution escomptée de la situation du fait de la COVID-19 et les effets possibles de la conjoncture économique sur les individus et sur les revenus et les habitudes de consommation des ménages. Grâce au suivi hebdomadaire des résultats, notamment les annulations ou les défauts de paiement des sympathisants donnant régulièrement, il est possible de détecter rapidement tout changement survenant parmi les soutiens existants. Le programme de mobilisation de dons auprès de particuliers, mis en œuvre par la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, ShareTheMeal et les organisations des Amis du PAM, répartit le risque sur plusieurs pays de par le monde où les effets économiques se feront sentir différemment.

TABLEAU 1: RAPPORT SEMESTRIEL SUR LES RECETTES PERÇUES EN 2020		
Flux de recettes	Recettes depuis le début de l'année 01.01.20 – 30.06.20 Contributions reçues (en millions de dollars)	Recettes prévues pour l'année 2020 01.01.20 – 31.12.20
Partenariats	65	88
Entreprises	32	49
Fondations	33	39
Dons de particuliers	15	30
ShareTheMeal	10	22
Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds	5	8
Autres	4	10
Total	84	128

Notes:

- La catégorie "Fondations" comprend les 20 millions de dollars versés par la Fondation pour les Nations Unies en faveur des interventions face à la COVID-19 et les 8,4 millions de dollars provenant d'ONG et d'organisations caritatives.
- Le montant total de 84,2 millions de dollars comprend les recettes exceptionnelles, ponctuelles ou liées à une situation d'urgence, soit près de 40 millions de dollars.
- Les recettes annuelles provenant d'entreprises et de fondations sont calculées sur la base des prévisions initiales pour 2020.
- Les recettes annuelles provenant de dons de particuliers sont fondées sur le modèle d'investissement de la stratégie.
- La catégorie "Autres" comprend principalement les recettes provenant des dons de particuliers auprès des organisations des Amis du PAM (États-Unis d'Amérique et Japon) ainsi que les dons spontanés de particuliers.

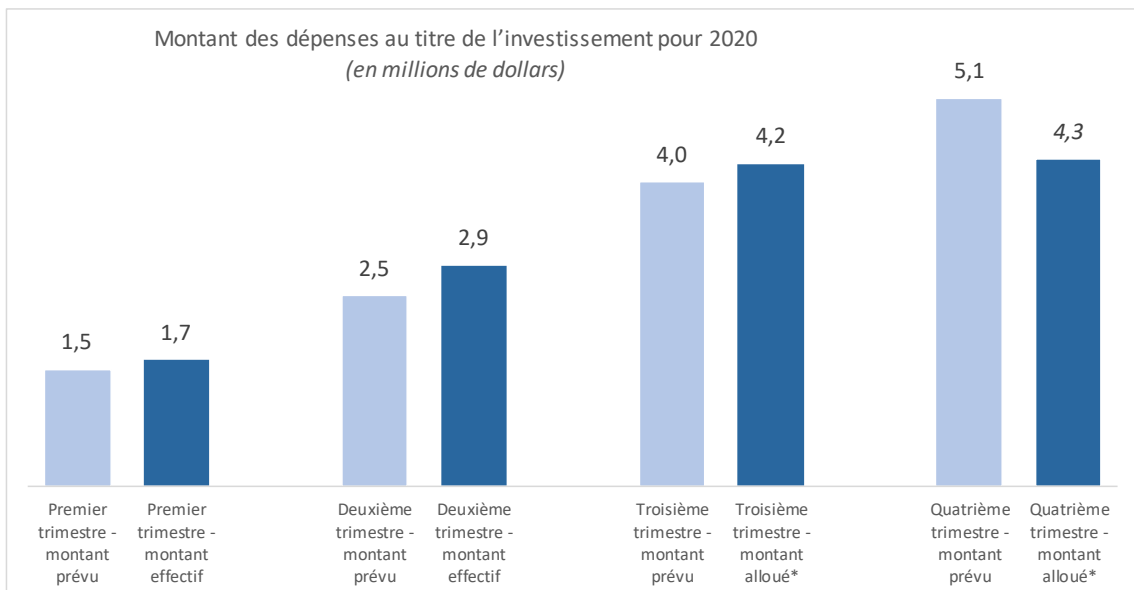
b) Rapport sur la répartition des investissements

4. On trouvera à la figure 1 un aperçu de la première tranche d'investissement d'un montant de 13,1 millions de dollars consenti pour 2020 au titre d'une initiative interne d'importance primordiale. L'échelonnement respecte les instructions formulées par le Comité d'audit, qui préconise le versement de l'investissement par tranches; il a été actualisé sur la base des dépenses effectives aux premier et deuxième trimestres et de la synthèse des allocations consenties pour le troisième trimestre. Les systèmes de suivi hebdomadaire et d'analyse mensuelle des résultats liés aux indicateurs de performance clés permettent de surveiller l'utilisation et la performance des tranches d'investissement affectées et de procéder à des réallocations entre les équipes selon que de besoin. Au premier trimestre, l'équipe de ShareTheMeal ayant prévu la sous-utilisation de ses ressources, l'équipe chargée des dons de particuliers a absorbé les crédits supplémentaires. Au deuxième trimestre, cette dernière s'attendait à une sous-utilisation de ses ressources du fait de l'interruption des annonces publicitaires en juin, et l'équipe de ShareTheMeal a donc revu à la hausse ses investissements, compte tenu de ses bons résultats obtenus pendant le Ramadan et suite aux appels lancés en réponse à la COVID-19. Le montant total de l'investissement au deuxième trimestre s'est élevé à 2,9 millions de dollars. Aux premier et deuxième trimestres, le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a autorisé un dépassement du montant total des dépenses effectives par rapport au montant des dépenses prévues, les équipes ayant obtenu un retour sur investissement supérieur à l'indicateur de performance clé de la stratégie. Cette mesure s'inscrit dans le cadre d'un plan

d'atténuation des risques visant à intensifier l'activité lorsque le programme donne de bons résultats et que le retour sur investissement est élevé.

5. Un investissement d'un montant de 4,2 millions de dollars a été approuvé pour le troisième trimestre. Ce montant est conforme aux dépenses prévues et comprend une nouvelle allocation en faveur des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique qui sera employée aux troisième et quatrième trimestres mais versée dans son intégralité au troisième trimestre. Le montant total approuvé au troisième trimestre prévoit une allocation de 1,4 million de dollars destinée à l'équipe de ShareTheMeal et une autre de 0,9 million de dollars à l'équipe chargée des dons de particuliers. Une enveloppe de 0,5 million de dollars sera allouée à l'Association japonaise des Amis du PAM au titre des crédits d'un million de dollars consentis pour 2020 en faveur de son fructueux programme de collecte de fonds en personne. La seconde tranche de financement sera affectée au quatrième trimestre. Une allocation de 1,4 million de dollars a en outre été approuvée en faveur des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique, essentiellement pour leurs activités de collecte de fonds par voie numérique aux troisième et quatrième trimestres 2020. Dans la figure 1, la somme allouée aux Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique est entièrement comptabilisée au troisième trimestre mais sera utilisée au cours des troisième et quatrième trimestres. Étant donné le fort potentiel de développement aux États-Unis d'Amérique, les investissements pourront être intensifiés en 2021, sous réserve de l'obtention de résultats conformes aux exigences en matière d'investissement.

Figure 1: Allocations prévues et effectives associées à l'investissement dans les dons de particuliers consenti pour 2020 au titre de l'initiative interne d'importance primordiale correspondante (montant total: 13,1 millions de dollars)



Notes:

Montant prévu: tel qu'approuvé initialement par le Comité d'audit.

Montant alloué: tel que convenu avec la Sous-Directrice exécutive du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation, puis approuvé et alloué en faveur de l'équipe de ShareTheMeal et de l'équipe chargée des dons de particuliers par le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds.

Montant effectif: dépenses effectives, y compris les dépenses consacrées aux médias et autres coûts connexes, les frais d'agence, etc.

Montant alloué*: les futures tranches de financement trimestrielles seront décidées en fonction de la performance et pourront s'écarter des montants prévus afin que le montant total alloué ne dépasse pas le montant disponible au titre de l'initiative interne d'importance primordiale.

6. La deuxième tranche de financement sera allouée au quatrième trimestre.

c) Rapport relatif aux recettes et aux retours sur investissement

7. Les équipes recevant des fonds au titre de l'investissement présentent des rapports mensuels concernant tous les indicateurs de performance clés de la stratégie approuvés par le Conseil d'administration. Les résultats relatifs aux recettes et aux retours sur investissement au premier et deuxième trimestres sont récapitulés dans le tableau 2. Le principal indicateur de performance clé concernant l'investissement est le retour sur les dépenses publicitaires. Le système de suivi mensuel des indicateurs de performance clés permet de contrôler le retour sur les dépenses publicitaires au moment de l'acquisition de nouveaux sympathisants, c'est-à-dire, lorsque de nouveaux donateurs effectuent un premier don, ainsi que d'en déterminer la valeur projetée pour les 12 premiers mois.
8. Les hypothèses actuellement retenues pour calculer le retour sur les dépenses publicitaires prévu sur 12 mois sont moins optimistes que celles retenues dans le modèle présenté dans la stratégie. Le taux de fidélisation – à savoir le nombre de nouveaux sympathisants qui s'engagent à faire un don mensuel et honorent leur engagement pendant au moins 12 mois –, revêt une importance particulière pour les prévisions sur 12 mois. L'indicateur de performance clé de la stratégie repose sur l'hypothèse que 82,5 pour cent des nouveaux sympathisants faisant régulièrement un don continueront de soutenir le PAM à la fin des 12 mois. Les projections ci-dessous sont prudentes, l'objectif étant de maîtriser les risques associés aux hypothèses retenues dans le modèle jusqu'à ce que les résultats de référence effectifs applicables au PAM aient été enregistrés pendant une période complète de 12 mois. Sur la base d'un suivi mensuel du taux exact de fidélisation des sympathisants faisant des dons réguliers au premier semestre de 2020, ces hypothèses ont été revues à la hausse et portées à 64 pour cent, aussi bien pour ShareTheMeal que pour les dons de particuliers.
9. Les recettes effectivement constatées et les retours sur investissement continuent de dépasser les valeurs cibles des indicateurs de performance clés de la stratégie. Le retour sur les dépenses publicitaires prévu sur 12 mois est actuellement de 2,74 dollars pour 1 dollar (contre 2,1 dollars pour 1 dollar), soit une hausse par rapport au taux de 2,66 dollars³ enregistré au premier trimestre. Il s'agit de résultats toujours encourageants, qui s'accompagnent d'un accroissement du volume des dépenses. Les systèmes de suivi hebdomadaire et mensuel mis en place garantissent la prise de mesures en cas d'évolution de la performance. Le tableau 2 présente les investissements réalisés aux premier et deuxième trimestres en faveur de ShareTheMeal et des dons de particuliers.

³ Au premier trimestre, le retour sur les dépenses publicitaires prévu sur 12 mois était de 2,5 dollars pour 1 dollar. Toutefois, ce taux a été revu à la hausse à 2,66 dollars pour 1 dollar, compte tenu des résultats effectifs pendant les six premiers mois de 2020, ce qui permet de tabler sur un taux de fidélisation de 64 pour cent.

TABLEAU 2: RECETTES ET PERFORMANCE RÉALISÉES GRÂCE AUX 13,1 MILLIONS DE DOLLARS ALLOUÉS AU TITRE D'UNE INITIATIVE INTERNE D'IMPORTANCE PRIMORDIALE

	Premier trimestre Valeur cible	Premier trimestre Valeur effective	Deuxième trimestre Valeur cible	Deuxième trimestre Valeur effective	Troisième trimestre Valeur cible	Troisième trimestre Valeur effective	Quatrième trimestre Valeur cible	Quatrième trimestre Valeur effective
Prélèvement sur l'investissement au titre d'une initiative interne d'importance primordiale <i>(en millions de dollars)</i>	1,5	1,7	2,5	2,9	4,0		5,1	
Recettes tirées de l'acquisition payante à ce jour <i>(en millions de dollars)</i>		1,92		5,05				
Retour sur les dépenses publicitaires prévu sur 12 mois (par voie numérique)	2,1	2,66	2,1	2,74				

10. Le tableau 3 récapitule la série complète d'indicateurs de performance clés de la stratégie relatifs au principal domaine d'investissement, à savoir, la mobilisation de fonds par voie numérique – qui a représenté 89 pour cent de l'allocation des premier et deuxième trimestres au titre de l'investissement. Le tableau fournit des données supplémentaires sur les paramètres qui sont utilisés pour calculer le retour sur les dépenses publicitaires, notamment le nombre de nouveaux sympathisants, le montant moyen de leurs dons, les montants des dons supplémentaires effectués en cours d'année (effectifs et prévus) et le taux de fidélisation de ces nouveaux sympathisants. Pour ShareTheMeal comme pour les dons de particuliers, les projections actuelles reposent sur des hypothèses moins ambitieuses que celles des cibles de la stratégie, et sont donc prudentes. Le retour sur les dépenses publicitaires prévu à titre indicatif pour tous les supports (numérique, expérimentations de la publicité télévisuelle destinée à susciter une réaction directe et sensibilisation en personne au Japon) est de 2,2 dollars pour 1 dollar, ce qui est supérieur à la valeur cible de 1,7 dollar pour 1 dollar.
11. Le tableau 3 indique en outre la progression vers la réalisation des cibles de fin d'année concernant le nombre de nouveaux sympathisants mobilisés. À cet égard, l'équipe de ShareTheMeal et l'équipe chargée des dons de particuliers ont déjà atteint 49 pour cent de la cible annuelle et 125 pour cent de la cible relative au nombre prévu de nouveaux sympathisants donnant ponctuellement, et ce en utilisant 35 pour cent du montant total des dépenses d'investissement pour 2020, si bien qu'elles dépassent toutes deux les cibles de performance. Le pourcentage élevé de sympathisants donnant ponctuellement s'explique par la différence entre les deux modèles de mobilisation de fonds: l'équipe de ShareTheMeal cherche à mobiliser de nouveaux sympathisants pour des petits dons correspondant au coût d'un repas et compte ainsi un grand nombre de sympathisants faisant des dons de faible valeur, tandis que l'équipe chargée des dons de particuliers mobilise un plus petit nombre de sympathisants donnant des sommes plus importantes. Les deux équipes ont progressé dans l'optimisation de leurs programmes. S'agissant de ShareTheMeal, le montant mensuel moyen des dons de personnes donnant régulièrement a augmenté, passant de 17,05 dollars au premier trimestre à 19,91 dollars au deuxième trimestre, soit une moyenne de 18,79 dollars sur six mois. S'agissant des dons de

particuliers, le montant mensuel moyen des dons, qui était de 21,47 dollars au premier trimestre, est passé à 27,71 dollars au deuxième trimestre, soit une moyenne de 24,56 dollars sur six mois. S'agissant des dons ponctuels, la moyenne sur six mois est de 13,39 dollars pour ShareTheMeal et de 34,71 dollars pour les dons de particuliers. Toutes les équipes s'efforcent de fidéliser le plus possible ces nouveaux sympathisants, car les dons qu'ils feront dans les années à venir constitueront les recettes durables prévues dans le modèle approuvé par le Conseil d'administration.

TABLEAU 3: RÉSULTATS DE L'INVESTISSEMENT DANS LA MOBILISATION DE NOUVEAUX SYMPATHISANTS AUX PREMIER ET DEUXIÈME TRIMESTRES					
	Indicateurs de performance clés prévus				
	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total 2020
Tranches d'allocation au titre de l'investissement (en millions de dollars)	1,5	2,5	4,0	5,1	13,1
Tranches d'investissement (%)	11	19	31	39	100
Nombre total de nouveaux sympathisants faisant des dons réguliers	8 015	13 359	21 374	27 252	70 000
Nombre total de nouveaux sympathisants faisant des dons ponctuels	18 321	30 534	48 855	62 290	160 000
Coût total par acquisition – sympathisants faisant des dons réguliers (en dollars)	117				
Coût total par acquisition – sympathisants faisant des dons ponctuels (en dollars)	30				
Retour sur les dépenses publicitaires (prévu sur 12 mois) – moyenne de tous les supports	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Retour sur les dépenses publicitaires (prévu sur 12 mois) - moyenne sur support numérique	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Montant moyen des dons – réguliers (par mois) (en dollars)	16				
Montant moyen des dons – ponctuels (moyenne sur 12 mois) (en dollars)	50				

TABLEAU 3: RÉSULTATS DE L'INVESTISSEMENT DANS LA MOBILISATION DE NOUVEAUX SYMPATHISANTS AUX PREMIER ET DEUXIÈME TRIMESTRES						
	Indicateurs de performance clés effectifs					
	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total 2020	% de la cible 2020
Tranches d'allocation au titre de l'investissement (en millions de dollars)	1,7	2,9			4,6	
Tranches d'investissement (%)	13	22			35	35
Nombre total de nouveaux sympathisants faisant des dons réguliers	14 988	19 154			34 142	49
Nombre total de nouveaux sympathisants faisant des dons ponctuels	79 719	120 819			200 539	125
Coût total par acquisition – sympathisants faisant des dons réguliers (en dollars)	61,6	72,4			67,6	58
Coût total par acquisition – sympathisants faisant des dons ponctuels (en dollars)	9,2	8,9			9,0	30
Retour sur les dépenses publicitaires (prévu sur 12 mois) – moyenne de tous les supports					2,2*	
Retour sur les dépenses publicitaires (prévu sur 12 mois) - moyenne sur support numérique	2,66	2,74			2,70	129
Montant moyen des dons – réguliers (par mois) (en dollars)	19,10	22,70			21,12	132
Montant moyen des dons – ponctuels (moyenne sur 12 mois) (en dollars)	16,20	21,15			19,18	38

* Estimation basée sur les résultats préliminaires des activités menées au Japon (en personne et par voie numérique), en Espagne et en République de Corée (publicité télévisuelle destinée à susciter une réaction directe).

12. Le tableau 4 présente les 20 pays d'origine de 65 pour cent des nouveaux sympathisants mobilisés par voie numérique par l'équipe chargée des dons de particuliers et l'équipe de ShareTheMeal au cours des premier et deuxième trimestres.

TABLEAU 4: 20 PAYS D'ORIGINE DE 65 POUR CENT DES NOUVEAUX SYMPATHISANTS MOBILISÉS PAR VOIE NUMÉRIQUE (SHARETHEMEAL ET DONNS DE PARTICULIERS) (DEPUIS LE DÉBUT DE L'ANNÉE)		
	Pays	Nombre de nouveaux sympathisants
1	Allemagne	22 844
2	France	16 528
3	Émirats arabes unis	13 125
4	Canada	12 467
5	Fédération de Russie	9 498
6	Singapour	8 653
7	États-Unis d'Amérique*	6 603
8	Roumanie	6 290
9	Australie	6 147
10	Arabie saoudite	5 695
11	Inde**	4 925
12	Italie	4 423
13	Oman	4 360
14	Ukraine	3 616
15	Turquie	3 379
16	Malaisie	3 186
17	Portugal	3 173
18	Pologne	3 102
19	Pays-Bas	2 781
20	Suisse	2 750

* L'équipe de ShareTheMeal travaille avec les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique pour promouvoir l'application dans ce pays. Les autres sympathisants mobilisés directement par cette organisation ne sont pas comptabilisés ici.

** Les fonds recueillis en Inde sont transférés au bureau du PAM dans ce pays conformément à la réglementation nationale.

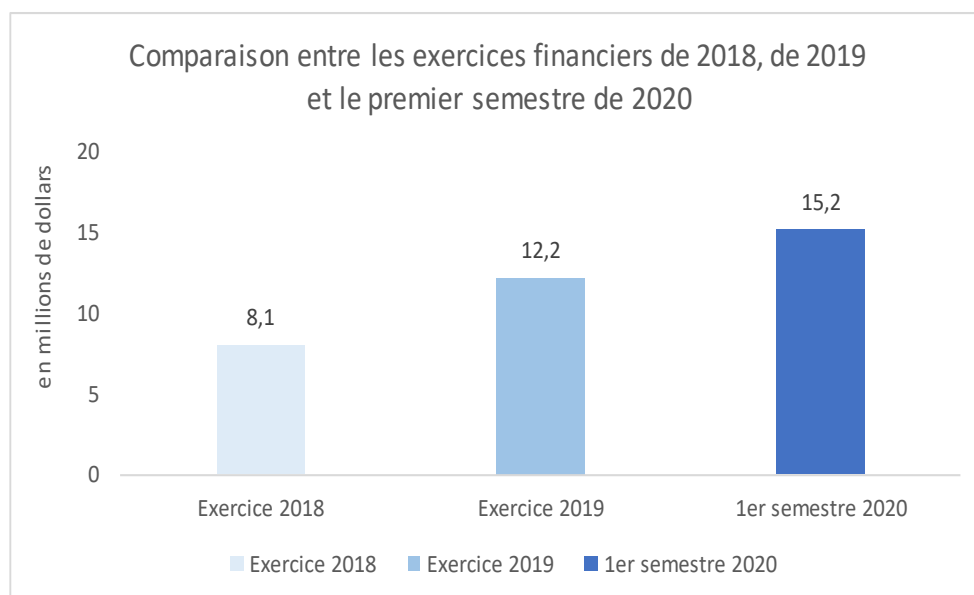
On notera que 49 pour cent des nouveaux sympathisants sont originaires des 10 premiers pays, et 65 pour cent, des 20 premiers pays.

d) Comparaison de l'accroissement des recettes provenant des dons de particuliers d'une année sur l'autre

13. Les investissements approuvés par le Conseil d'administration en faveur de l'équipe chargée des dons de particuliers et de l'équipe ShareTheMeal se traduisent par une forte hausse des recettes d'année en année pour les deux équipes. La figure 2 compare les recettes des six premiers mois de 2020 avec les résultats de 2019.

14. Grâce à l'augmentation des investissements en 2020, l'équipe de ShareTheMeal a obtenu au premier semestre de cette année 22,5 pour cent de recettes supplémentaires par rapport à l'ensemble de l'année 2019, compte tenu notamment du franc succès de la campagne liée au Ramadan et de la poursuite des annonces en lien avec la COVID-19. L'équipe chargée des dons de particuliers a recueilli en six mois 27 pour cent de fonds de plus que sur toute l'année 2019, avec de bons résultats auprès des sympathisants, nouveaux ou existants, dans le cadre de l'action menée face à la COVID-19.

Figure 2: Montant total des recettes provenant des dons de particuliers (Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et ShareTheMeal) en 2018, en 2019 et au cours du premier semestre de 2020



Contributions confirmées selon les données WINGS au 30 juin 2020. Les données pour 2018 et 2019 sont celles de l'exercice financier.

Études de cas sur la mise en place de partenariats institutionnels

1. Les partenariats techniques efficaces dont on peut réellement tirer profit sont complexes et nécessitent un investissement considérable en temps et en ressources à la fois pour les développer, les gérer et les élargir. En raison des coûts élevés de mise en œuvre, le PAM ne conclut des partenariats techniques que s'ils sont véritablement de nature à apporter des avantages significatifs au-delà des apports du projet et des coûts d'opportunité directs et indirects.
2. Fort d'une expérience de près de 20 ans en matière de partenariat avec le secteur privé, le PAM est conscient que les engagements pris ne doivent pas se résumer à une simple collaboration; les unités techniques doivent pouvoir en tirer le meilleur profit. Lorsqu'il étudie les possibilités de partenariat, le PAM prend en compte plusieurs questions:
 - i) Quel est l'impact concret de ce partenariat et que va-t-il apporter?
 - ii) Quel retour sur investissement chaque partenaire obtiendra-t-il de cette collaboration?
 - iii) En quoi ce partenariat contribuera-t-il à la réalisation des objectifs prioritaires du gouvernement et des ODD?
 - iv) Si l'on considère le partenariat dans son ensemble, vaut-il clairement mieux que l'acquisition ou la mise en place d'une solution similaire?

Éléments indispensables au développement de partenariats techniques utiles avec le secteur privé



3. La plupart des partenariats mondiaux les plus importants sont pluriannuels et couvrent plusieurs pays. Il faut souvent 18 à 24 mois pour les mettre en place et de nombreuses autres années encore pour en exploiter tout le potentiel. Comme cela est souligné ci-dessous, la mise en place d'un partenariat technique nécessite de collaborer avec de multiples parties prenantes et de passer par différentes étapes afin de s'assurer que les projets reposent sur des besoins bien définis, que les partenaires potentiels respectent les intérêts et les valeurs du PAM, et que la collaboration entre partenaires se déroule de

manière efficace. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on considère des possibilités axées sur la "valeur partagée" qui sont susceptibles d'engendrer des gains d'efficacité à l'échelle collective et qui reposent en partie sur une stratégie d'entreprise visant à accroître les débouchés commerciaux à moyen ou à long terme.

PAM et Mars: Créer une culture de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments

4. Le PAM travaille en partenariat avec Mars depuis 2015, et s'appuie sur les compétences spécialisées de cette entreprise pour renforcer les processus internes et améliorer la qualité et la sécurité sanitaire des aliments dans les communautés et le secteur privé local.
5. Né d'un projet unique en Afrique de l'Est portant sur la lutte contre les aflatoxines, ce partenariat s'est transformé en une collaboration mondiale axée sur la culture organisationnelle, l'audit des fournisseurs, la gestion des incidents et la formation du personnel. Mars a joué un rôle déterminant en aidant le PAM à acquérir une assise solide en matière de sécurité sanitaire des aliments, tout en mettant son savoir-faire au service des personnes et des entreprises des communautés locales et en assurant leur formation. Le PAM bénéficie d'une expérience dans le domaine commercial, et Mars se fait quant à lui une meilleure idée des problèmes opérationnels particuliers auxquels les détaillants sont exposés dans les contextes divers où opère le PAM (pour plus de détails, voir la [fiche](#) à ce sujet).

Une perspective plus large

6. Centré sur la prise en compte de la qualité et de la sécurité sanitaire des aliments au PAM et dans les communautés locales, le partenariat noué avec Mars peut produire un changement durable dans la vie des populations bien au-delà des opérations du PAM, puisque les projets s'étendent de plus en plus souvent aux fournisseurs du PAM, aux petits exploitants et aux entreprises locales.

2015-2018

- L'accent a été initialement mis sur la lutte contre les aflatoxines et sur la création de l'Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l'assurance qualité.
- Une formation à la lutte contre les aflatoxines et les parasites a été dispensée aux agriculteurs, ainsi que dans les administrations et les institutions.
- Grâce à son succès rapide, le partenariat a pris une dimension mondiale et couvre depuis différents domaines, tels que la toxicologie, le développement de produits, l'évaluation des risques, les audits et la culture organisationnelle.

2019

- Le PAM a fait appel à l'assistance technique de Mars pour trouver l'origine d'un incident lié à des produits alimentaires en Ouganda.
- Mars et le PAM ont jeté les bases d'un système global de gestion de l'assurance qualité, qui nécessite un changement de culture que seule une relation à long terme, fondée sur des valeurs, peut permettre.
- Le partenariat a contribué au lancement de la Journée internationale de la sécurité sanitaire des aliments destinée à attirer l'attention sur cette question.

2020

- Du fait de cette relation étroite, Mars a fait un don de 2 millions de dollars en faveur des services communs fournis par le PAM, une somme six fois plus importante que celle précédemment versée par l'entreprise pour des opérations d'urgence.
- Ensemble, il est possible d'encourager d'autres entités du secteur privé à se mobiliser à travers des activités, parmi lesquelles des interventions de dirigeants dans les médias et des manifestations liées aux entreprises, organisées par Concordia, une organisation spécialisée dans les réunions d'acteurs du secteur privé en vue d'un impact social.
- À ce jour, plus de 120 parties prenantes ont reçu une formation dans 31 pays grâce à ce partenariat.

Les prochaines étapes

- Mettre à profit les initiatives existantes, intensifier la formation et continuer à instaurer une culture de la sécurité sanitaire des aliments au sein du PAM et auprès d'autres parties prenantes, notamment en tenant compte des répercussions de la COVID-19.

Les enseignements tirés

7. Le succès à long terme du partenariat noué avec Mars tient non seulement à l'amélioration des capacités et des compétences internes du PAM, mais aussi à la diffusion en cascade des connaissances et des meilleures pratiques aux acteurs locaux partout dans le monde. Compte tenu de la complexité et du caractère sensible des opérations, il a fallu plusieurs années de collaboration croissante avant de réunir les conditions permettant un impact plus grand qui dépasse la sphère du PAM.

PAM et Mastercard: Créer ensemble des "valeurs partagées"

8. Partenaires depuis 2012, le PAM et Mastercard aident les communautés locales à prendre des mesures décisives pour briser le cycle de la faim et de la pauvreté tout en favorisant les retombées commerciales futures.
9. Après une première collaboration sur les bons numériques, le partenariat a mis l'accent sur la mobilisation de fonds dans le cadre de campagnes publicitaires auprès des consommateurs et sur la recherche de nouvelles possibilités axées sur la valeur partagée qui permettent de résoudre des problèmes sociétaux tout en offrant des retombées commerciales. Depuis 2017, Mastercard figure en tête des entreprises qui soutiennent le PAM en matière d'alimentation scolaire mais aussi des principales entreprises donatrices (pour plus de détails, voir la [fiche](#) à ce sujet).

Une perspective plus large

10. À l'instar de nombreuses entreprises, Mastercard adopte une approche fondée sur la valeur partagée pour ses activités humanitaires et de développement, exigeant que toute collaboration puisse avoir un impact social commercialement durable susceptible de déboucher sur des possibilités commerciales pour l'entreprise (voir la définition de *valeur partagée* ci-dessous). Le PAM étudie ces possibilités lorsqu'elles sont conformes aux directives de l'ONU et qu'elles peuvent contribuer à la réalisation des ODD. Le PAM et Mastercard mettent en place un partenariat pluriannuel autour de la transformation numérique du PAM, qui comporte les volets suivants:
 - **Alimentation scolaire:** Étant donné que le PAM cherche à élargir les programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale et à renforcer l'économie locale, la nouvelle collaboration portera essentiellement sur la numérisation des écosystèmes financiers. Cela contribuera à donner des moyens d'agir aux petits exploitants et aidera les autorités locales à mettre en œuvre les programmes à l'échelle voulue.

- **Petits exploitants:** Le PAM et Mastercard souhaitent améliorer la vie et les revenus des agriculteurs, et le PAM entend développer des chaînes de valeur durables qui favorisent l'équité et la transparence. Dans le cadre de cette collaboration, les deux parties effectueront des travaux de recherche et d'analyse sur la traçabilité numérique au service des agriculteurs, le but étant de créer des systèmes permettant d'y parvenir.

11. Ce type de collaboration ne revêt aucun caractère philanthropique pour Mastercard puisque l'entreprise ne devra pas faire de dons. En revanche, les deux parties s'emploieront à améliorer le système financier sur lequel reposent les programmes au bénéfice des agriculteurs locaux tout en offrant à Mastercard de nouvelles perspectives commerciales avec la numérisation des systèmes.

2018-2019

- Les solutions proposées par Mastercard, qui coïncident avec les opérations du PAM, ont été étudiées.
- Le PAM a adopté une approche différente, axée sur ses besoins et fondée sur les objectifs de Mastercard, ses compétences spécialisées et ses attentes concernant la valeur partagée.
- Le PAM a défini des priorités en matière de besoins numériques, puis négocié et fixé trois domaines d'action.

2019-2020

- Les axes de travail ont été définis afin de mieux cerner les objectifs, les difficultés à surmonter et les compétences requises.
- Le PAM a mis en place, avec le Bureau des services juridiques, le cadre de l'accord ainsi que les plans de travail.
- Le PAM s'est assuré du soutien de la direction et des parties prenantes, ainsi que de la disponibilité des ressources nécessaires.

Les prochaines étapes

- Après la signature des accords, se mettre au travail, en prêtant une attention particulière à la COVID-19.

Les enseignements tirés

12. Mastercard privilégiant des initiatives axées sur la valeur partagée dont la mise en œuvre peut être complexe pour le système des Nations Unies¹, les équipes de projet ont dû élaborer une approche fondée sur des besoins opérationnels concrets qui offre une valeur et des possibilités à long terme à toutes les parties concernées. Pour y parvenir, de nombreuses équipes des deux parties ont dû être consultées. Les négociations relatives aux projets concernant l'alimentation scolaire et les petits exploitants se poursuivent.

Les enseignements tirés des principaux partenariats

13. Les partenariats destinés à avoir un impact tangible sont complexes, et il faut beaucoup de temps pour s'assurer de leurs chances de réussite avant de conclure un quelconque accord. Ce processus prend habituellement entre 18 et 24 mois – voire plus longtemps – avant d'aboutir.

¹ Voir *Guidelines on a principle-based approach to the cooperation between the United Nations and the business sector* (par. 14 et 26.b). Disponible à l'adresse suivante: <https://www.unglobalcompact.org/library/3431>.

14. L'expérience de près de 20 ans acquise dans la mise en place et la gestion de partenariats techniques a montré ce qui suit:

- Les contributions importantes en espèces du secteur privé se font rares, et les entreprises se tournent de plus en plus vers des partenariats axés sur la valeur partagée susceptibles de leur offrir des retombées commerciales.
- Le PAM doit déterminer avec soin et en connaissance de cause quand les partenariats sont le meilleur moyen de mettre à profit des compétences particulières dans ses opérations, compte tenu du temps, du savoir-faire et des ressources considérables que nécessite la gestion des partenariats avec le secteur privé.
- L'organisation doit être capable d'absorber et d'utiliser correctement les compétences fournies, et ce soutien doit permettre au PAM d'améliorer la manière dont il s'acquitte de sa mission et vient en aide aux populations, faute de quoi les ressources allouées aux partenariats seraient plus judicieusement utilisées à d'autres fins.

La définition de "valeur partagée" adoptée par le système des Nations Unies²




Par valeur partagée, il faut entendre toute avancée sociétale durable obtenue en créant de la valeur pour tous les acteurs concernés, dont les entreprises. Ce type d'alliances diffère des partenariats habituels en ce qu'il renvoie expressément à des éléments fondamentaux de l'entreprise (produits, services, recherche et développement ou stratégies, etc.), et que la valeur commerciale est considérée comme un aspect essentiel de l'amélioration des conditions sociales et économiques dans les communautés au sein desquelles une entreprise exerce ses activités, voire au-delà. Du point de vue de l'entreprise, cette valeur peut consister en une amélioration d'ordre opérationnel, des effets bénéfiques sur la réputation, la satisfaction et la fidélisation du personnel, des réussites en matière de durabilité, un impact social et d'autres éléments susceptibles de déboucher tôt ou tard sur des avantages financiers.

Du point de vue du système des Nations Unies, cette valeur peut consister en des solutions meilleures et plus durables pour atteindre les ODD. Les avantages mutuels sont un élément essentiel de ces partenariats; toutefois, l'accent reste mis sur la valeur "partagée" qui leur est propre, ce qui signifie que les avantages sociétaux découlant du partenariat doivent toujours être une considération primordiale et que les intérêts commerciaux ne doivent pas l'emporter sur ceux du bénéficiaire final de la collaboration, ni les compromettre.


² Définition tirée du document "UNSDG Common Approach to Due Diligence for Business Sector Partnerships". Disponible à l'adresse suivante: www.regionalcommissions.org/INF82att3.docx.



Résumé des activités menées au deuxième trimestre à l'appui de la mise en œuvre de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé

- Après l'approbation de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé par le Conseil d'administration, des plans détaillés de partenariat et de mobilisation de fonds pour 2020 ont été établis afin de déterminer les réalisations et produits attendus chaque trimestre et de permettre ainsi un examen et un suivi de la performance réguliers tout au long de l'année. Les tableaux ci-après présentent des informations sur les trois piliers de la stratégie, un indicateur tricolore "rouge, orange, vert" indiquant la performance et évaluant le degré de confiance dans la réussite de la mise en œuvre.



	L'activité est en cours et les résultats atteignent la cible du point de vue de l'échéance, du budget et de l'objectif
	L'activité est globalement en cours avec quelques problèmes mineurs et la prise de mesures correctives
	L'activité n'est pas en cours et l'avancement est freiné par des problèmes qu'il convient de résoudre




- À la demande du Conseil d'administration, le descriptif des progrès enregistrés comprend des indications (en italique en bas) des mesures prises pour que l'activité signalée en orange ou en rouge soit évaluée en vert.


IMPACT - Pilier 1			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
1.	Planifier et hiérarchiser le portefeuille de partenariats existants et constituer un vivier de nouveaux partenaires potentiels et prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> Avant la fin du deuxième trimestre, le nouveau responsable des partenariats techniques avait initié des consultations avec les unités techniques au Siège. Ces consultations déboucheront sur l'élaboration d'une feuille de route permettant de déterminer les besoins prioritaires et de nouvelles directives favorisant la mise en place des partenariats. Au deuxième trimestre, plusieurs multinationales ont offert au PAM des services et des biens en nature en réponse à la pandémie de COVID-19. Les négociations concernant ces contributions se sont avérées extrêmement complexes et longues, car les biens et services offerts ne correspondent souvent ni aux besoins, ni au calendrier ni aux normes de qualité du PAM. Les discussions avec les partenaires, existants ou potentiels, concernant l'application par le PAM du principe de recouvrement intégral des coûts sur ces biens/services compliquent encore les choses. Des directives sont en cours d'élaboration sur la manière dont il convient de saisir ou de refuser de telles possibilités à l'avenir. Outre la riposte à la COVID-19, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds étudie actuellement la possibilité d'établir des partenariats techniques avec deux grandes entreprises des secteurs de l'aviation et des boissons. 	


IMPACT – Pilier 1			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
2.	Restructurer les ressources humaines existantes et mettre en place une équipe spéciale dotée de compétences et de connaissances concernant les partenariats techniques, autres que celles qui concernent la mobilisation de fonds auprès du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration d'un plan de transition pour la création d'une nouvelle équipe chargée des partenariats techniques s'est poursuivie. • Le nouveau responsable des partenariats techniques a pris ses fonctions en avril et s'est occupé des derniers recrutements afin que l'équipe soit au complet au début du quatrième trimestre. • Le recrutement d'un gestionnaire des partenariats d'impact (P-3) est en cours. • L'examen des compétences et de l'expérience des membres de l'équipe et leur répartition entre partenariats techniques ou partenariats de mobilisation de fonds se poursuivent. • Des mesures ont été prises pour encourager le déploiement de personnel temporaire sur le terrain en fonction des besoins organisationnels, notamment en réattribuant les responsabilités de gestion des partenariats existants aux autres membres de l'équipe. 	
3.	Renforcer les capacités du personnel dans les bureaux régionaux pour que ceux-ci soient en mesure de fournir un appui plus important aux bureaux de pays et d'adapter cet appui au potentiel et aux besoins des bureaux de pays tels qu'énoncés dans les plans stratégiques de pays	<ul style="list-style-type: none"> • La collaboration des hauts responsables avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays s'est poursuivie lors d'une séance d'information et de discussion virtuelle sur la stratégie animée par le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds avec le Bureau régional de Bangkok en juin. Des réunions similaires seront organisées avec les deux autres bureaux régionaux (à Dakar et à Johannesburg) en juillet. • Le Bureau régional du Caire a dispensé une formation à la gestion des partenariats aux spécialistes des bureaux de pays en collaboration avec l'équipe de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds de Doubaï et le responsable des partenariats techniques. • Trois gestionnaires des partenariats ont été affectés aux bureaux régionaux du Caire, de Nairobi et de Johannesburg (ils seront en poste d'ici à septembre). Ces personnes, qui seront en poste dans les bureaux régionaux, accompagneront les bureaux de pays dans leur collaboration avec le secteur privé, et rejoindront ainsi les gestionnaires des partenariats déjà en poste dans les bureaux régionaux de Bangkok et de Panama. Le recrutement d'un gestionnaire des partenariats pour le Bureau régional de Dakar est en cours. • Les bureaux de pays ont désormais accès à Salesforce et sont en mesure de gérer entièrement leurs comptes à chaque étape du partenariat. 	

IMPACT – Pilier 1			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
4.	Créer un "laboratoire des partenariats" spécialisé, chargé de faire la synthèse des connaissances et de diffuser les meilleures pratiques, et le mettre en place au sein de l'un des bureaux régionaux	<ul style="list-style-type: none"> Le plan de travail du laboratoire des partenariats est en cours d'élaboration. L'équipe rassemble les meilleures pratiques, les études de cas exemplaires et des outils, comme éléments de base du centre de connaissances géré par le laboratoire des partenariats. Les travaux ont commencé sur deux projets pilotes techniques au Bureau régional de Panama, l'un sur le commerce électronique et la coopération Sud-Sud et l'autre sur l'appui logistique. La conception d'un projet pilote a débuté dans deux bureaux de pays et le lancement est prévu dans deux mois, en concertation et en coordination avec l'équipe chargée des partenariats techniques au Siège. La transposition à plus grande échelle des modèles de partenariat efficaces se poursuit, à savoir la collaboration avec les chefs d'entreprise du secteur privé du pays dans le but de créer un organe consultatif bien informé capable d'activer les leviers favorisant la réalisation des ODD. <p><i>Entreprendre un examen en collaboration avec les bureaux régionaux pour décider de l'emplacement du laboratoire, publier en novembre l'avis de vacance pour le poste de responsable du laboratoire des partenariats, poste qui sera à pourvoir dans le cadre de l'exercice de réaffectation en milieu d'année. Ces activités sont en cours.</i></p>	●
5.	Créer une équipe des services mondiaux axée sur les principales fonctions d'appui, comme l'établissement de rapports relatifs à l'impact, la communication et la visibilité des partenaires, la gestion des savoirs et la passation des contrats, afin de répondre aux besoins à l'échelle mondiale et à ceux des bureaux régionaux et des bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> Le nouveau responsable des services mondiaux a été recruté dans le cadre d'une réaffectation en juin. Le plan de mise en œuvre des services mondiaux a été parachevé à la fin du deuxième trimestre. Entre autres priorités figurent l'élaboration d'un plan visant à favoriser la communication et la collaboration de la direction à l'échelle du secteur privé; de nouveaux outils pour améliorer l'établissement des rapports, la supervision des partenariats et le suivi des indicateurs de performance clés; et l'élaboration de nouveaux guides juridiques à l'intention de tous les spécialistes du secteur privé – qu'ils soient en poste au Siège, dans les Bureaux du PAM, dans les bureaux régionaux ou dans les bureaux de pays. <p><i>Activité signalée en orange car le responsable des services mondiaux prendra ses fonctions d'ici à août 2020, après quoi le recrutement de nouveaux membres de l'équipe chargée de la communication avec le secteur privé, la mise à jour des guides juridiques destinés aux spécialistes, l'analyse des meilleures pratiques des organismes apparentés en matière d'établissement de rapports et la prise en compte des enseignements tirés de l'expérience pourront commencer.</i></p>	●


IMPACT – Pilier 1			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
6.	Élaborer une méthode pour évaluer l'impact des partenariats au regard des objectifs de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe chargée de la stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé s'est concertée avec le directeur et le responsable des partenariats mondiaux pour planifier les prochaines étapes concernant cette activité en 2020. Il s'agira notamment de synthétiser l'analyse de la situation présentée par l'équipe de la London School of Economics and Political Science en avril pour un usage interne; de faire un état des lieux de la coopération avec les parties prenantes internes et externes; et de prendre des décisions relatives à la nomination d'un consultant chargé d'élaborer le cadre et la méthode à définir d'ici à la fin du troisième trimestre. Les travaux devront démarrer au quatrième trimestre et la méthode d'évaluation être présentée d'ici au deuxième trimestre de 2021. 	
7.	Mettre à jour les politiques et procédures de gestion des risques dans le contexte de la collaboration avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe a mis à jour et parachevé les directives relatives au secteur privé publiées parallèlement à la nouvelle stratégie en la matière après une consultation à l'échelle de l'organisation et en collaboration avec le Bureau des services juridiques. Dans les bureaux régionaux, les référents ont reçu une formation concernant le devoir de vigilance et la procédure d'autorisation des activités avec le secteur privé. D'ici à la fin du troisième trimestre, une formation sera dispensée aux spécialistes des bureaux régionaux de Bangkok, de Panama, de Nairobi, de Johannesburg et du Caire. 	




RECETTES – Pilier 2			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
1.	Examiner le portefeuille de partenariats correspondant au pilier "recettes"	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe a multiplié les échanges avec les partenaires pour discuter de l'impact de la COVID-19 sur leurs activités et des répercussions sur leur partenariat avec le PAM en 2020. Il est à noter que les entreprises en relation étroite avec les consommateurs risquent de rencontrer des difficultés pour atteindre les objectifs financiers de 2020. Des plans pour 2021 ont été mis en place. Les efforts déployés pour persuader les partenaires existants concernés de réaffecter les fonds consentis ou de dégager des fonds supplémentaires en faveur de l'action face à la COVID-19 ont porté leurs fruits; le montant des dons de Takeda dans le cadre du partenariat négocié par la Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement et la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, au Siège et à Tokyo, est passé de 11 millions de dollars à 14 millions de dollars, dont 3 millions de dollars affectés aux mesures prises face à la COVID-19. 	
2.	Restructurer les ressources existantes et mettre en place des équipes dotées des compétences et des connaissances nécessaires en matière de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, épaulées par des ressources flexibles et virtuelles	<ul style="list-style-type: none"> Le PAM a recruté un responsable du développement commercial et de la gestion des comptes pour diriger l'équipe chargée de générer des recettes. Une offre a été faite en juin et le candidat retenu devrait prendre ses fonctions d'ici à la fin du troisième trimestre. Au cours du deuxième trimestre, trois nouveaux membres ont rejoint l'équipe des partenariats et huit celle chargée des dons de particuliers, y compris des consultants et des indépendants à temps partiel, en vue de fournir un soutien flexible. De nouvelles méthodes ont été mises en place pour accueillir et intégrer les nouveaux membres de l'équipe malgré les restrictions de voyage et le maintien du travail à domicile. Le PAM prévoit de recruter en externe pour un poste basé à Doubaï, l'objectif étant de pourvoir ce poste d'ici à la fin du troisième trimestre ou au début du quatrième trimestre. L'appel à propositions pour désigner des sociétés spécialisées dans l'achat d'espaces médiatiques et le développement créatif a abouti et des accords à long terme ont été conclus au deuxième trimestre. 	
3.	Créer une équipe spécialisée chargée des fondations	<ul style="list-style-type: none"> Un nouveau consultant possédant une vaste expérience auprès des fondations a pris ses fonctions vers la fin du deuxième trimestre. Un responsable de l'équipe chargée des fondations sera recruté en septembre dans le cadre d'une réaffectation, et l'équipe devrait être au complet d'ici au quatrième trimestre. À la demande d'une grande organisation philanthropique mondiale, le PAM a animé des réunions d'experts avec le Directeur exécutif adjoint, l'Économiste en chef et les directeurs des bureaux régionaux de Dakar, de Johannesburg et de Nairobi, et a commencé à recenser les possibilités de création conjointe en vue d'aborder le thème du travail digne pour les jeunes en Afrique subsaharienne. 	


RECETTES – Pilier 2			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
		<ul style="list-style-type: none"> Le PAM a étudié la possibilité de collaborer avec une grande fondation du Golfe, l'accent étant mis sur les interventions humanitaires. La collaboration avec le Bureau du PAM aux États-Unis d'Amérique s'est renforcée, d'où un meilleur partage des informations et l'élaboration de nouvelles propositions entre ce bureau et les unités chargées des programmes; les travaux d'élaboration d'une approche et d'une stratégie de gestion harmonisées concernant les fondations situées aux États-Unis d'Amérique ont commencé. <p><i>Activité signalée en orange, car le poste de responsable de l'équipe chargée des fondations a été republié dans le cadre de la réaffectation de septembre.</i></p>	
4.	Positionner le PAM en tant que partenaire de choix du secteur privé, et adopter une approche stratégique des possibilités de travail en réseau	<ul style="list-style-type: none"> Grâce à sa mobilisation en 2019, la direction du PAM a beaucoup contribué à ce que l'Église de Jésus-Christ des Saints des Derniers Jours accroisse son appui, ce qui a permis de mobiliser 5 millions de dollars supplémentaires en faveur des mesures prises face à la COVID-19, et montré l'impact que peut avoir ce type de collaboration. Le premier sommet virtuel des dirigeants du Pacte mondial, auquel ont participé le Directeur exécutif et le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a offert de nombreuses possibilités de collaboration et permis de définir des partenariats clés. Le vice-président, responsable de la recherche et du développement et directeur scientifique de Mars Inc. et le responsable des partenariats mondiaux avec le secteur privé ont examiné, à l'occasion d'une manifestation du secteur privé organisée par Concordia, les effets que le partenariat quinquennal a eus sur les activités de Mars Inc. et du PAM, ainsi que leurs efforts communs pour soutenir la qualité et la sécurité sanitaire des aliments dans le monde entier. Une approche stratégique du travail en réseau est en cours de planification en vue de la session de l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2020 et de la participation au Forum économique mondial durant la session de l'Assemblée générale et la réunion annuelle de Davos. La collaboration et la coordination avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Fonds international de développement agricole et d'autres organismes en vue du Sommet sur les systèmes alimentaires qui se tiendra en 2021 sont en train d'être organisées. 	




RECETTES – Pilier 2			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
5.	Assurer l'harmonisation avec les organisations des Amis du PAM	<ul style="list-style-type: none"> Le PAM a achevé un examen des partenariats en cours, notamment des relations entre les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique et le Siège dans le cadre desquelles les flux financiers correspondants seront transférés à cette organisation au troisième et au quatrième trimestre de 2020; une approche de la gestion de la relation client a été convenue. Le PAM pourra ainsi renforcer ses capacités et investir dans sa croissance future. L'équipe a contribué à l'évaluation des possibilités offertes par les principales fondations aux États-Unis d'Amérique, réalisée à la demande des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique; des efforts ont par ailleurs été faits pour concevoir de nouvelles façons de constituer une seule et même équipe du PAM, en partenariat avec le Siège et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique. Un premier investissement d'un montant de 1,4 million de dollars en 2020 a été approuvé pour permettre aux Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique de rendre compte de la mobilisation de sympathisants par voie numérique à partir du troisième trimestre. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds continue d'aider l'Association japonaise des Amis du PAM à développer ses activités axées sur les dons de particuliers, notamment grâce à une allocation de crédits en 2020 devant être transférée et faire l'objet de rapports à partir du troisième trimestre. 	



RECETTES – Pilier 2			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
6.	<p>Amplifier le recrutement de sympathisants assuré par l'équipe chargée des dons de particuliers et l'équipe de ShareTheMeal grâce à une augmentation du montant des investissements, porté de 1,6 million de dollars en 2019 à 13,1 millions de dollars en 2020 pour les deux équipes (90 pour cent du budget du programme)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'allocation de 2,9 millions de dollars au titre de l'investissement en faveur des dons de particuliers et de ShareTheMeal au deuxième trimestre a permis d'obtenir des résultats supérieurs aux valeurs cibles de la stratégie concernant le retour sur les dépenses publicitaires, et d'optimiser progressivement chaque programme afin que le PAM fidélise les donateurs faisant des dons plus importants, le but étant de générer des recettes durables. • L'équipe chargée des dons de particuliers a suspendu les annonces publicitaires sur Facebook en juin et les directeurs de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds ont avancé la révision prévue des directives sur l'utilisation des images et l'élaboration de nouvelles directives dans le cadre de consultations à l'échelle du PAM, qui aboutiront à la fin du mois d'août. • L'équipe chargée des dons de particuliers a expérimenté de nouvelles "idées créatives" (par exemple, des photos et des vidéos pour le lancement des campagnes d'appel aux dons ciblant les particuliers) en avril et en mai, dont une avec la participation du Directeur exécutif lors du Conseil de sécurité, et développé de nouvelles idées créatives en juin en collaboration avec une nouvelle société externe; l'équipe a en outre renforcé les capacités internes afin de garantir la poursuite de la collecte de fonds en réponse à la COVID-19, à mesure que l'attention des médias et donc du grand public se tourne vers les pays qui préoccupent le plus le PAM. • Un nouveau système de suivi du taux de fidélisation et des dons répétés des nouveaux sympathisants mobilisés en 2020 est désormais en place, permettant ainsi au PAM de modéliser et de suivre la valeur à long terme de ses investissements. 	●


RECETTES – Pilier 2			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
7.	Expérimenter de nouveaux supports à l'appui de la diversification du portefeuille (10 pour cent du budget du programme)	<ul style="list-style-type: none"> • D'autres expérimentations de publicité télévisuelle destinée à susciter une réaction directe ont été réalisées en Espagne et en République de Corée. Un examen des premiers essais, qui sera effectué au troisième trimestre, notamment pour déterminer s'il convient d'adopter une approche globale de cette forme de publicité, servira de base aux plans pour 2021. • Un suivi continu des expérimentations en vue de l'organisation d'un nouveau défi virtuel sur les plateformes numériques était initialement prévu au troisième trimestre, mais il a été reporté en raison des mesures de confinement prises pour lutter contre la pandémie de COVID-19. • Les activités de sensibilisation en personne menées par l'Association japonaise des Amis du PAM se sont poursuivies en 2020, après une intensification réussie des activités financée et appuyée par le PAM en 2019. • Un consultant spécialisé dans le numérique a examiné les expérimentations sous forme numérique réalisées par l'Association japonaise des Amis du PAM et formulé des recommandations sur la manière de les optimiser. • Un nouveau spécialiste principal international de la stratégie numérique collabore avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing sur des projets liés à la connaissance et à la compréhension du grand public et sur un projet de wfp.org qui permettra à l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds d'optimiser les dons via le site Web et d'augmenter l'activité payante via Google au quatrième trimestre. <p><i>Activité signalée en orange en raison de la décision de donner la priorité au développement des possibilités d'activités numériques payantes aux troisième et quatrième trimestres pour compenser l'interruption de la publicité télévisuelle destinée à susciter une réaction directe pendant la révision des directives sur l'utilisation des images, et du fait que l'organisation des défis virtuels a été reportée à cause de la COVID-19.</i></p>	

RECETTES – Pilier 2			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
8.	Continuer à améliorer l'infrastructure (système de gestion de la relation client) et les technologies pour offrir aux sympathisants une expérience d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> Les équipes chargées des dons de particuliers et de ShareTheMeal ont toutes deux amélioré leur capacité à enrichir l'expérience des sympathisants en classant de manière plus fine les communications qui leur sont adressées et en lançant des appels via des plateformes technologiques. L'équipe chargée des dons de particuliers a mis au point un tableau de bord automatisé comportant des données supplémentaires et une capacité d'analyse qui facilitent l'établissement de rapports et donnent des indications permettant d'optimiser le programme. L'équipe chargée des dons de particuliers a élaboré toute une série de communications à l'intention des nouveaux sympathisants, afin de les fidéliser et de les rallier à la cause du PAM. L'équipe chargée des dons de particuliers a par ailleurs renforcé l'institutionnalisation de la gouvernance des données au deuxième trimestre, en collaboration avec le Bureau des services juridiques; d'autres travaux sont prévus aux troisième et quatrième trimestres afin de mettre pleinement en œuvre l'approche requise. Le document exposant la position du PAM sur la protection des données individuelles a été présenté et approuvé par L'équipe spéciale chargée des données responsables. 	
9.	Mettre en place une équipe chargée des dons de particuliers intégrée rassemblant l'équipe chargée de ShareTheMeal et celle qui s'occupe déjà des dons de particuliers, pour établir une collaboration globale avec les sympathisants, partager les coûts et améliorer l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> La collaboration étroite entre les deux équipes se poursuit, avec la communication régulière de données comparatives depuis janvier. Des réunions sont régulièrement organisées avec le Directeur adjoint en charge de la marque et du marketing au sein de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, les hauts responsables de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et le responsable de ShareTheMeal pour discuter des domaines d'intérêt commun et enrichir les projets de développement avec les contributions de ShareTheMeal. La direction examine actuellement les possibilités de futurs modèles de fonctionnement applicables aux dons de particuliers et à ShareTheMeal. 	
10.	Établir des systèmes de gestion financière qui encouragent l'investissement dans la croissance des dons de particuliers	<ul style="list-style-type: none"> Le PAM a continué de mettre en place les protocoles de prise de décisions concernant les investissements et un calendrier fondé initialement sur un plan d'investissement échelonné approuvé par le Comité d'audit, et a procédé à des examens trimestriels de la performance. Le PAM a négocié des accords avec l'Association japonaise des Amis du PAM et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique qui permettront de verser les fonds au titre de l'investissement au troisième trimestre et de se préparer à l'utilisation d'outils de suivi mensuel pour une analyse commune des résultats des investissements entre ShareTheMeal, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et les organisations des Amis du PAM. 	

RECETTES – Pilier 2			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
11.	Valoriser la marque du PAM de manière à appuyer la croissance de la collaboration avec le secteur privé et des dons de particuliers	<ul style="list-style-type: none"> • Les modes opératoires normalisés d’approbation de l’ensemble des messages adressés aux sympathisants ont été mis en place. • Des modifications ont été apportées au plan de collecte et de diffusion de matériel convaincant et créatif destiné aux appels à la mobilisation de fonds et aux messages adressés aux sympathisants, compte tenu des restrictions de voyage imposées face à la COVID-19. • La Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing s’emploie à élaborer une image de marque qui soit plus sophistiquée, qu’il s’agisse de la présentation, du ressenti ou de la formulation, et qui sera renforcée par les échanges avec les sympathisants. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et ShareTheMeal feront partie d’un "groupe de référence" réunissant des équipes des Amis du PAM qui contribuera aux travaux de la Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing. • La Division de la communication, de l’action de sensibilisation et du marketing travaille également à l’élaboration d’un parcours numérique à l’intention de sympathisants autres que ceux faisant des dons, afin de susciter l’intérêt de certains publics cibles. • Des contributions conjointes sont apportées à la planification de grandes manifestations externes comme le Sommet des dirigeants du Pacte mondial, le Forum économique mondial, l’Assemblée générale des Nations Unies et le Sommet sur les systèmes alimentaires en 2021. <p><i>Activité signalée en orange en raison de la difficulté à rassembler des contenus sur le terrain durant la pandémie de COVID-19.</i></p>	

INNOVATION – Pilier 3			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
1.	Offrir aux sympathisants une expérience d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> Un accord à long terme a été signé en juin avec une société de service aux sympathisants offrant une gamme complète de services et pouvant répondre en plusieurs langues aux sympathisants du PAM, 24 heures sur 24 toute l'année. Le PAM sera le premier parmi les organismes des Nations Unies et les ONG internationales à proposer ce service aux sympathisants dans le monde entier. Cet accord permet à l'équipe de recourir aux technologies et à des plateformes de pointe pour être en contact avec les sympathisants dans le cadre d'une approche fondée sur l'utilisation de tous les supports, adaptée aux préférences des sympathisants et faisant appel aux innovations en matière de technologies de la communication. Le respect intégral des normes relatives aux données et à la protection fera l'objet d'un accord. Le lancement de ce service à la fin du troisième trimestre est en cours de planification. 	
2.	Recenser les possibilités de mettre en place des solutions créatives qui rapprochent les sympathisants des activités du PAM et leur font toucher du doigt ses atouts et capacités sans équivalent	<ul style="list-style-type: none"> L'élaboration et l'expérimentation d'une nouvelle offre destinée aux sympathisants et liée aux programmes de transferts de type monétaire du PAM ont été retardées en raison des répercussions de la COVID-19 sur la collecte de contenus. La phase d'étude complémentaire a été reportée au quatrième trimestre, l'objectif étant de lancer la phase d'essai au début du premier trimestre de 2021. <p><i>Activité signalée en orange en raison de ces retards. D'autres activités se sont vu accorder la priorité au cours des deuxième et troisième trimestres.</i></p>	
3.	Explorer les sources de financement novatrices	<ul style="list-style-type: none"> Pour progresser dans la recherche de sources de financement novatrices, le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds nommera au troisième trimestre un spécialiste en la matière qui travaillera aux côtés des équipes concernées du PAM. 	

INNOVATION – Pilier 3			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
4.	Participer à des manifestations et initiatives concertées avec les organismes des Nations Unies	<ul style="list-style-type: none"> Le PAM et l'UNICEF ont conjugué leurs efforts avec ViacomCBS pour organiser le tout premier concert virtuel caritatif du continent africain, l'Africa Day Benefit Concert at Home. Dans un délai très serré, les deux organisations ont su collaborer efficacement pour donner plus de visibilité au PAM et à l'UNICEF et jouer un rôle dans la promotion de la solidarité africaine. Au PAM, cette action a été menée en étroite collaboration entre la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et le Bureau régional de Johannesburg, avec le soutien des bureaux régionaux de Nairobi et de Dakar et du Bureau des services juridiques. Au cours de cette journée, des vedettes ont partagé des messages forts d'unité et de solidarité entre Africains face à la pandémie de COVID-19. Le Directeur de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds s'est en outre rapproché du Chef du Service des partenariats avec le secteur privé du HCR en vue de lancer, pendant les crises humanitaires, des appels conjoints qui attirent l'attention des médias, lorsque le HCR et le PAM mènent des programmes conjoints de grande envergure auprès des réfugiés, étant donné que, à eux deux, ils fournissent une "panoplie complète" d'aide aux réfugiés. Un plan a été convenu au deuxième trimestre, et sera déclenché dès que l'occasion se présentera. 	
5	Saisir les possibilités offertes par les partenariats liés à ShareTheMeal et le financement social islamique	<ul style="list-style-type: none"> ShareTheMeal lance actuellement un partenariat inédit avec Delivery Hero, l'une des plus grandes plateformes de livraison de nourriture dans le monde. Les utilisateurs de Delivery Hero pourront compléter leur achat par un don via une nouvelle API (interface de programmation d'applications) de ShareTheMeal. Une fois leur achat terminé, les utilisateurs seront invités à télécharger l'application ShareTheMeal et à se familiariser avec les activités du PAM. ShareTheMeal travaille avec des universitaires et des groupes de réflexion en Allemagne pour permettre aux sympathisants de donner leur <i>Zakat</i> (forme d'aumône considérée dans l'Islam comme une obligation religieuse ou une taxe) de manière innovante. Grâce à cette démarche, les plateformes de dons du PAM gagneront en pertinence pour les utilisateurs musulmans et les institutions financières islamiques. 	

INNOVATION – Pilier 3			
	Activité	Progrès enregistrés au deuxième trimestre	
6	Expérimenter des possibilités de mobilisation de fonds auprès des diasporas avec les bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> Cette initiative, menée par l'équipe de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds à Doubaï, permet de recenser les possibilités de mobilisation de fonds auprès des diasporas, l'accent étant mis sur les fondations et les personnes fortunées. Ce travail de recensement est achevé pour les bureaux du PAM en Arménie, dans l'État de Palestine et au Liban; il se poursuit pour les bureaux du PAM en Égypte, en République islamique d'Iran et en Algérie; et des données sont actuellement recueillies pour les bureaux du PAM au Soudan, en Libye et en Turquie. L'étape suivante consistera à faire de ce recensement une composante stratégique consolidée des plans d'action en matière de partenariat ou des plans stratégiques de pays de certains bureaux de pays et à examiner s'il serait utile de le mener à bien dans d'autres régions. 	

Liste des sigles utilisés dans le présent document

HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
ODD	objectif de développement durable
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance