

Stratégie en matière de partenariat et de collaboration avec des entités non gouvernementales (2020–2025)

*Coopération avec le secteur des entreprises, les fondations et les particuliers en
vue de réaliser l'objectif Faim zéro*



Consultation informelle

5 septembre 2019

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

1. Introduction

1. Dans un monde capable de produire des aliments en quantité suffisante pour nourrir 7,7 milliards de personnes, les conflits et le changement climatique mettent à mal les avancées obtenues pendant des décennies de lutte contre la faim et la pauvreté. En 2019, on estime que 2 milliards de personnes vivent dans l'insécurité alimentaire, modérée ou forte, que plus de 820 millions de personnes souffrent de faim chronique¹ et que 113 millions de personnes vivant dans des pays en crise souffrent d'insécurité alimentaire aiguë².
2. Pour faire face à ce défi et contribuer à remettre sur les rails l'action menée en vue de réaliser l'objectif Faim zéro, le PAM a sensiblement accru ses ressources ces dernières années, principalement en provenance de gouvernements donateurs. Le PAM a mobilisé plus de 7,3 milliards de dollars et est venu en aide à 90 millions de personnes en 2018. Même si ce résultat est remarquable, l'écart entre le rayon d'action du PAM et les besoins de l'humanité n'en demeure pas moins important.
3. Reconnaissant que les partenariats se trouvent au cœur de l'objectif de développement durable (ODD) 17 et qu'ils sont essentiels à la concrétisation de tous les ODD, la présente stratégie en matière de partenariat et de collaboration avec des entités non gouvernementales pour 2020–2025 définit une approche audacieuse à l'appui de la mission principale du PAM et de l'ODD 2. Le but sous-jacent est d'aider à ouvrir la voie vers la réalisation de l'objectif Faim zéro en faisant évoluer la façon dont le PAM travaille avec les entreprises et les autres entités non gouvernementales – en particulier au niveau local – de manière à sauver et à transformer plus de vies.
4. La présente stratégie contribue à la réalisation du Plan stratégique du PAM pour 2017–2021, et plus précisément de son Objectif stratégique 5 ("Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD") et les résultats stratégiques 7 et 8 correspondants, visant à répondre à la nécessité de diversifier les sources de financement et les partenariats afin de faciliter le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie. Elle s'inspire de la stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014–2017, selon laquelle le secteur des entreprises est susceptible d'apporter des contributions à quatre catégories de partenariat, à savoir ceux axés sur les ressources, la mutualisation des savoirs, le plaidoyer et l'action. La stratégie tient compte des constats du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales qui, dans son évaluation de 2017–2018, a relevé un manque de cohérence dans l'approche et la stratégie du PAM en matière de partenariat avec le secteur privé³.
5. La stratégie est également nourrie par de nombreuses analyses de données internes et externes, des entretiens confidentiels avec des entreprises partenaires et des consultations avec le Conseil d'administration, des agents remplissant des fonctions-clés au Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Des discussions ont eu lieu avec des représentants du Pacte mondial des Nations Unies et des autres organismes ayant leur

¹ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Fonds international de développement agricole, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, PAM et Organisation mondiale de la Santé. 2018. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*. <http://www.fao.org/3/i9553fr/i9553fr.pdf>.

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

³ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

siège à Rome en vue de faire concorder le champ d'action proposé avec l'axe de la stratégie. D'éminents experts ayant assuré des fonctions de haut niveau au sein d'organismes des Nations Unies et d'organisations non gouvernementales (ONG) ont également participé à l'élaboration de la stratégie, de même que des organismes pairs tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ainsi que des ONG d'Allemagne, d'Espagne et de République de Corée.

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

6. S'appuyant sur l'expérience passée en matière de collaboration avec des entités non gouvernementales, les recommandations issues d'une évaluation externe de 2012⁴ et les informations communiquées en retour à l'occasion de consultations avec les parties prenantes, la présente stratégie fixe un nouveau cap pour le PAM. Elle vise les acteurs du secteur des entreprises, grandes ou petites, principalement pour des partenariats techniques mettant à profit leurs compétences spécialisées, leurs capacités et leurs moyens d'appuyer la sensibilisation, ainsi que les particuliers, afin de lever des fonds destinés à combler le déficit de financement du PAM.
7. L'analyse des relations avec le secteur des entreprises à ce jour montre que pour le PAM – et donc pour ses bénéficiaires – les partenariats techniques apportent plus de valeur que le fait de mettre l'accent sur la levée de fonds⁵. Cette constatation a été soulignée dans une évaluation de 2012 de la stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds du PAM auprès du secteur privé alors en vigueur, et la stratégie pour 2013–2017 a expressément mis en avant le bilan du PAM dans le domaine des partenariats techniques à l'appui du renforcement des capacités. En outre, les entreprises sont de plus en plus à l'écoute des demandes de leurs employés et des consommateurs s'agissant de l'utilisation de leur savoir-faire, de leur rayonnement et de leur influence dans le but de renforcer leur impact sociétal. En effet, un rapport de 2018 indique que 92 pour cent des personnes interrogées estiment que le fait de canaliser efficacement les compétences de leur entreprise et ses actifs non monétaires peut avoir un impact bien plus grand que leur appui financier⁶. Cette tendance offre d'importantes possibilités pour ce qui est de permettre au PAM de répondre aux besoins supplémentaires et de venir en aide à un plus grand nombre de bénéficiaires par le biais de partenariats techniques⁷.

⁴ PAM. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Rapport No. OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. Les principales constatations issues de cette évaluation sont les suivantes: la stratégie du PAM ne faisait pas suffisamment la distinction entre les partenariats et la collecte de fonds et ne précisait pas les objectifs, la portée et les limites des partenariats avec le secteur privé; les entreprises partenaires possèdent de précieuses compétences techniques dont le PAM peut tirer parti, ainsi que des technologies, des installations et un accès au terrain en cas de situations d'urgence soudaines; de 2009 à 2011, seuls 15 pour cent des ressources du secteur privé du PAM ont été mobilisées auprès de particuliers.

⁵ *Ibid.*

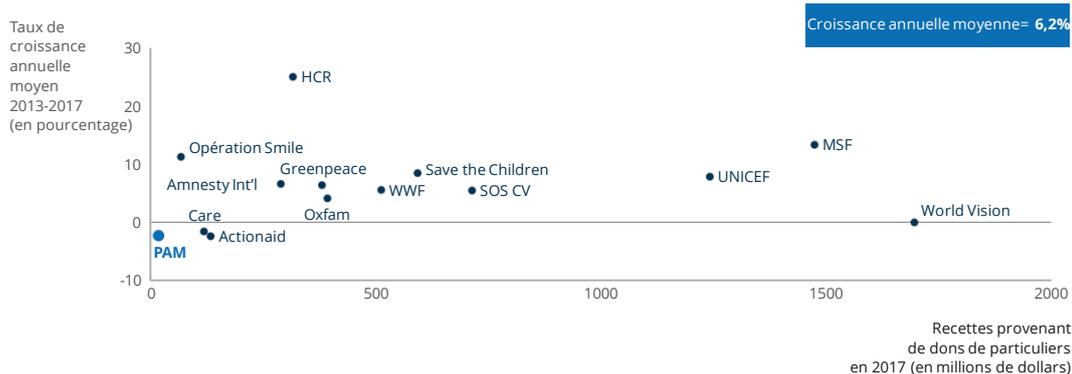
⁶ C&E Advisory Services Limited. 2018. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2018*. <https://www.candeadvisory.com/barometer>.

⁷ C&E Advisory Services Limited. 2017. *C&E Corporate-NGO Partnerships Barometer 2017*. https://www.candeadvisory.com/sites/candeadvisory.com/files/barometer_2017_0.pdf. Cette enquête a montré que les entreprises souhaitent de plus en plus s'engager dans des partenariats susceptibles de régler les problèmes en profondeur afin d'avoir un plus grand impact social, et que 77 pour cent des personnes interrogées s'attendent à accroître leurs investissements dans des partenariats intersectoriels au cours des trois prochaines années.

8. La présente stratégie s'appuie sur les constatations et les recommandations suivantes, issues de précédentes stratégies et évaluations:

- Les partenariats techniques permettent au PAM de tirer le maximum de valeur de sa collaboration avec le secteur des entreprises⁸.
- Le PAM n'a rencontré qu'un succès limité dans sa démarche de partenariat au niveau local, car il a manqué de ressources suffisantes ainsi que d'orientations et d'un appui cohérents, tous nécessaires pour rechercher et entretenir avec succès ces différents partenariats de manière durable⁹.
- Ses précédentes stratégies n'ont pas permis au PAM d'accroître sensiblement ses recettes émanant de la mobilisation de fonds car il n'a pas axé son action sur les dons de particuliers et n'a pas consenti des investissements initiaux adéquats. Les organismes pairs ont enregistré une croissance importante de leurs recettes provenant de particuliers après avoir investi dans les infrastructures, les compétences spécialisées et les capacités nécessaires (voir la figure 1)^{10,11}.

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



Source: International Fundraising Leadership Forum*, 2018, Analyse réalisée par le Boston Consulting Group.
* Ce groupe se compose des 15 plus grandes ONG internationales et organismes des Nations Unies.

⁸ PAM. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Rapport No. OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

⁹ Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. 2019. *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*. <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

¹⁰ PAM. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Rapport No. OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>. Les recommandations supplémentaires résultant de l'évaluation de 2012 que cette stratégie met en œuvre comprennent notamment la mobilisation de fonds auprès de fondations; l'optimisation des avantages tirés des partenariats avec le secteur des entreprises afin de contribuer aux objectifs du PAM; et la mise en œuvre d'un processus de hiérarchisation des catégories pour la mise en place de partenariats. D'autres recommandations, comme l'intégration des partenariats et de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé dans le budget global du PAM et le transfert de la responsabilité de la vérification préalable à l'extérieur de la Division des partenariats avec le secteur privé, ont été adoptées par le biais de la stratégie de 2013-2017.

¹¹ *Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013-2017)*. <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000024930/download/>. "Cette stratégie comporte une limite importante dans la mesure où elle part de l'hypothèse selon laquelle les moyens disponibles pour développer les services chargés du secteur privé seront modestes, et qu'ils continueront donc d'être inférieurs à ceux dont disposent des organismes tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)."

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

9. Les entités non gouvernementales englobent un large éventail d'acteurs qui vont de firmes multinationales à des entrepreneurs locaux et des institutions universitaires. La présente stratégie est axée sur les trois catégories qui offrent le plus de possibilités d'améliorer l'impact du PAM et d'accroître son financement pour lui permettre de venir en aide à un plus grand nombre de bénéficiaires, à savoir les particuliers, les fondations et les entreprises, cette dernière catégorie englobant les entités allant des grandes entreprises internationales aux petites et moyennes entreprises locales¹². Toutefois, la collaboration du PAM avec les entités non gouvernementales ne s'y limite pas, et sa coopération avec les ONG est régie par des directives institutionnelles distinctes.
10. Il est reconnu que les entreprises partenaires peuvent avoir une relation de partenariat parallèlement à une relation commerciale avec le PAM. Les directives des Nations Unies précisent que la coopération ne doit pas nécessairement sous-entendre une collaboration exclusive ou entraîner l'approbation ou la préférence d'une entité particulière du secteur des entreprises ou de ses produits ou services. Ce principe est défini pour le PAM dans la circulaire de la Directrice exécutive OED2013/025, qui prévoit que le PAM doit maintenir la séparation entre sa collaboration avec le secteur des entreprises et les procédures d'achat afin de veiller à ce que les relations commerciales avec les partenaires du secteur des entreprises restent distinctes et soient gérées de façon indépendante. Les activités de passation de contrats du PAM sont régies par des politiques distinctes concernant l'achat de biens et de services et l'achat de produits alimentaires locaux.
11. La collaboration du PAM avec les entités non gouvernementales sera régie par un ensemble de principes fondamentaux compatibles avec les ODD, en particulier la volonté affirmée de ne laisser personne de côté. Selon ces principes directeurs, qui permettront de faire en sorte que les modes de collaboration du PAM profitent dans toute la mesure possible aux personnes auxquelles il prête concours, tant aujourd'hui qu'à l'avenir, les partenariats et la collaboration devront:
 - être fondés sur les besoins, en se concentrant avant tout sur les bénéficiaires et sur des activités axées sur les résultats, avec un maximum d'impact sur le plan local;
 - favoriser la mobilisation à long terme, en mettant l'accent sur la pérennité des activités et l'optimisation de l'impact sur les bénéficiaires;
 - assurer la transparence et la responsabilité grâce à une bonne gestion des risques et par l'adhésion aux valeurs des Nations Unies;
 - promouvoir des modes de collaboration innovants susceptibles d'ouvrir de nouvelles voies pour régler les problèmes et accroître l'impact obtenu pour les bénéficiaires du PAM.
12. Les partenariats techniques permettent au PAM de mettre à profit les compétences spécialisées et le savoir-faire des entreprises de manière à mieux venir en aide aux bénéficiaires et à renforcer les capacités des gouvernements hôtes. En tirant parti de la puissance novatrice des entreprises et de leurs technologies, le PAM peut faire encore plus pour venir en aide aux laissés-pour-compte et élaborer des solutions durables à des

¹² *Guidelines on a Principle-based Approach to the Cooperation between the United Nations and the Business Sector*. 2015. <https://business.un.org/en/documents/5292>. Ces directives fournissent un cadre à la création de partenariats entre les Nations Unies et des entités du secteur privé ou du secteur des entreprises. Le secteur des entreprises y est défini comme: soit à but lucratif, et des entreprises ou des firmes commerciales; soit des associations et coalitions d'affaires (groupes intersectoriels à intérêts multiples; initiatives intersectorielles portant sur des questions spécifiques; initiative fondée sur l'industrie); y compris, mais pas exclusivement, les fondations d'entreprise philanthropiques.

problèmes inscrits dans la durée. Toutefois, même en bénéficiant de l'appui du secteur des entreprises, le PAM n'est toujours pas en mesure d'atteindre toutes les personnes dans le besoin. Des particuliers tout autour du monde peuvent aider à combler ce déficit de ressources en faisant directement au PAM des dons qui lui permettront d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires. Ainsi, sur la base de ces trois domaines distincts de valeur ajoutée, la présente stratégie en matière de partenariats et de collaboration repose sur trois piliers, qui sont détaillés ci-après.

13. Le développement des partenariats et de la collaboration avec les entités non gouvernementales se fera également grâce à une collaboration étroite avec les organisations des amis du PAM aux États-Unis, au Japon et en Italie. Elles sont toutes en mesure d'accroître sensiblement leur soutien aux programmes du PAM grâce à des initiatives innovantes de communication et de mobilisation de fonds.

2. Une stratégie articulée autour de trois piliers d'activité

14. Les trois piliers – Impact, Recettes et Innovation – englobent les activités suivantes:
 - *Impact.* Le PAM s'appuiera sur les bons résultats obtenus à ce jour grâce aux entreprises partenaires pour établir davantage de partenariats techniques de qualité optimale susceptibles d'apporter du savoir-faire et des compétences à l'appui du renforcement des capacités au profit du PAM et des administrations locales. Visant à accroître les retombées au niveau local, les activités de ce pilier consisteront à donner à un plus grand nombre de bureaux de pays les moyens de collaborer avec les entités non gouvernementales à l'appui de leurs besoins, comme le prévoient les plans stratégiques de pays. Des partenariats à long terme avec le secteur des entreprises à tous les niveaux permettront au PAM de réaliser des gains d'efficacité et des économies. En étroite collaboration avec les unités techniques, le PAM accroîtra au niveau mondial les activités de partenariat technique à grande échelle de 25 pour cent d'ici à 2025, afin de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires.
 - *Recettes.* L'investissement dans la mobilisation de fonds et son développement, en mettant particulièrement l'accent sur les dons de particuliers, permettront de favoriser une augmentation de la diversification des recettes du PAM. Celui-ci investira dans la mise en place d'un nouveau flux substantiel et durable de recettes souples grâce à l'adoption d'une stratégie de mobilisation de fonds sur support numérique permettant la participation de tous, partout dans le monde. Les activités de mobilisation de fonds seront synchronisées avec des efforts de valorisation de l'image de marque de façon à susciter de plus grands avantages pour le PAM, dans le but de le faire mieux connaître, en visant une augmentation de 12 pour cent de sa notoriété au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie, et d'accroître, d'ici à 2025, le revenu annuel provenant de particuliers sympathisants de 170 millions de dollars, celui provenant des entreprises de 50 millions de dollars et celui provenant des fondations de 25 millions de dollars.
 - *Innovation.* Ce dernier pilier permet d'explorer de nouveaux modes de collaboration avec des entités non gouvernementales afin de trouver des solutions innovantes et concertées en vue d'accélérer les progrès accomplis sur la voie de l'élimination de la faim. Le Département des partenariats et de la sensibilisation stimulera la croissance au niveau de l'impact et des recettes en s'appuyant sur les travaux menés actuellement avec différentes unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays.

15. Les trois piliers sont interdépendants et synergiques, et des entités non gouvernementales peuvent se trouver mobilisées au titre de plus d'un pilier à la fois. Par exemple, de nombreuses entreprises partenaires fournissent des fonds au PAM en plus de lui apporter leur savoir-faire technique; compte tenu de l'accent mis sur les partenariats d'impact comme étant le moyen le plus appréciable de mobiliser le secteur des entreprises, ces deux modes d'appui sont répartis entre les piliers Impact et Recettes. Les particuliers peuvent eux aussi être mobilisés à la fois en tant que consommateurs et en tant qu'employés dans le cadre des partenariats avec le secteur des entreprises.

3. Pilier 1: Impact

16. Le PAM a plus de 15 ans d'expérience de la co-crédation de partenariats techniques avec le secteur des entreprises. Au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie, le PAM va renforcer cette activité afin de mieux répondre aux besoins des personnes auxquelles il vient en aide, le but étant de parvenir à:
- une approche globale appuyée par les bureaux régionaux visant à générer un accroissement notable de la collaboration des bureaux de pays avec le secteur des entreprises, à l'appui des besoins énoncés dans les plans stratégiques de pays, grâce à l'utilisation du savoir-faire et des compétences du secteur des entreprises pour aider le PAM à adopter de nouvelles méthodes de travail;
 - des gains d'efficacité et des économies d'au moins 60 millions de dollars au cours de la période couverte par la stratégie, grâce à la collaboration avec le secteur des entreprises par le biais d'une mobilisation novatrice qui s'inscrit dans la durée; et
 - une augmentation globale de 25 pour cent du nombre de partenariats mondiaux pluriannuels axés sur les besoins créés avec des unités techniques, qui sont au nombre de 20 en 2019¹³.

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

17. Le PAM a besoin de se doter d'une nouvelle approche pour mesurer et évaluer l'impact des partenariats techniques à tous les niveaux et en déterminer les avantages susceptibles d'améliorer l'efficacité. La présente stratégie établira une méthode cohérente qui permettra au PAM d'évaluer l'impact des partenariats au regard des objectifs du pilier 1. Les critères de mesure potentiels sont présentés à la figure 2.

¹³ Analyse réalisée par le Boston Consulting Group en avril 2019.

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

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



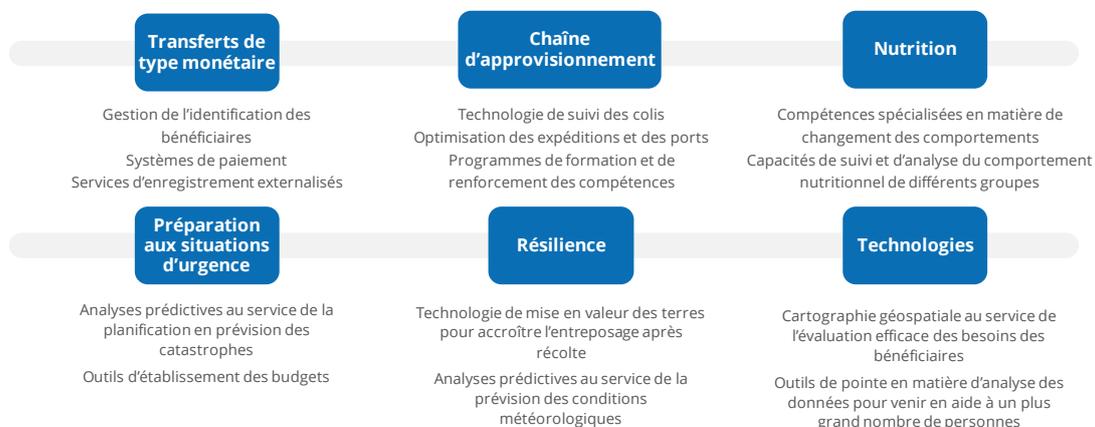
3.2 Accorder la priorité aux partenariats axés sur les besoins afin d'avoir un impact au niveau des bureaux de pays

- Le savoir-faire technique, le transfert de connaissances et le renforcement des capacités apportés par le secteur des entreprises peuvent aider le PAM à mener ses activités de la manière la plus efficace et efficace possible et de mieux exploiter les financements des gouvernements donateurs¹⁴. Des consultations approfondies menées au niveau du Siège et des bureaux de pays ont permis de recenser des besoins considérables en matière de programmation auxquels les partenariats techniques avec le secteur des entreprises permettraient de répondre, comme l'illustre la figure 3. La présente stratégie tient également compte du fait qu'une démarche de partenariat n'est peut-être pas toujours la meilleure solution pour les besoins du PAM en matière de programmation; une étroite collaboration entre la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds du PAM et les unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays permettra de déterminer, par exemple, lorsqu'une approche d'ordre commercial pourrait être plus appropriée.

¹⁴ PAM. 2012. *WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation*. Rapport No. OE/2012/010. <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

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

Liste **indicative** de certaines des possibilités répertoriées par les unités du PAM chargées des programmes:



19. La présente stratégie vise à accroître les partenariats établis par les bureaux de pays pour un plus grand impact au niveau communautaire dans le cadre de l'établissement de priorités régionales pour la collaboration avec le secteur des entreprises. En mettant l'accent sur les acteurs locaux, les partenaires techniques peuvent également renforcer les capacités et les compétences du PAM et des gouvernements hôtes, accroissant ainsi les avantages indirects à long terme. Le PAM entend porter davantage d'initiatives comme le Projet Leche, conduit au Honduras en partenariat avec le Kerry Group, qui trouve son origine dans la production laitière irlandaise (voir la figure 4). Les employés du Kerry Group ont transféré un savoir-faire à des agriculteurs honduriens locaux, ce qui a permis à ces derniers d'améliorer la qualité de leurs laitages et d'entrer en lien avec le programme d'alimentation scolaire du PAM faisant appel à la production locale.

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



- A permis d'atteindre de petits exploitants laitiers dans quatre régions du pays
- A encouragé la mise en place de trois associations d'agriculteurs gérées sur le plan local
- Huit agriculteurs chefs de file ont accru leur production laitière quotidienne de 10 litres par jour en moyenne, ce qui a augmenté leur revenu collectif de 1 000 dollars
- Grâce aux repas scolaires utilisant la production locale, les agriculteurs ciblés ont pu avoir accès à un marché durable et ont amélioré leurs moyens d'existence
- Les laitages produits par les agriculteurs ciblés ont contribué à renforcer la qualité nutritive des repas scolaires au profit de plus de 7 600 écoliers en 2018



20. Les partenaires du secteur des entreprises peuvent être mobilisés pour appuyer le développement des économies rurales dans les pays où le PAM opère, tout en œuvrant sur le long terme afin de favoriser des chaînes d'approvisionnement durables et inclusives. En travaillant avec les marchés locaux et par leur entremise, le PAM peut améliorer l'existence des petits exploitants ruraux et renforcer l'accès des femmes et des filles à l'alimentation, conformément à la priorité énoncée dans la Politique du PAM en matière de problématique hommes-femmes (2015–2020). Les achats locaux de produits alimentaires et le développement des marchés sont souvent liés à des programmes d'alimentation scolaire utilisant la production locale et à d'autres activités de la chaîne de valeur. La stratégie du PAM relative aux achats locaux de produits alimentaires apportera également une aide à cet égard en encourageant l'approvisionnement auprès de producteurs et de fournisseurs locaux dans la mesure du possible.
21. À l'échelle locale en particulier, les partenariats public-privé peuvent être un moyen efficace de collaborer avec les entités non gouvernementales et de partager les ressources, les responsabilités et les risques. Par exemple, l'Agence des États-Unis pour le développement international, la société Cargill, le Gouvernement hondurien et le PAM ont uni leurs forces dans le cadre d'un partenariat de deux ans dans le couloir de la sécheresse au Honduras afin de réaliser une vision commune de la sécurité alimentaire, de la nutrition et de chaînes d'approvisionnement inclusives en reliant 500 petits exploitants agricoles au programme national d'alimentation scolaire.

3.3 Rechercher des modes innovants de collaboration avec le secteur des entreprises

22. Allant un peu au-delà de la simple responsabilité sociale des entreprises, certaines sociétés évoluent vers des partenariats ou approches fondés sur la "valeur partagée" grâce auxquels les entreprises voient les besoins de la société et les considérations environnementales comme des occasions à saisir et nouent à cette fin des partenariats avec des organismes comme le PAM. Les meilleures possibilités qui s'offrent au PAM de participation à des partenariats axés sur la valeur partagée – tout en se conformant aux directives et aux cadres existants des Nations Unies – se trouvent au niveau des bureaux de pays, dans le cadre de partenariats multisectoriels associant un large éventail d'acteurs locaux qui répondent à des besoins spécifiques des bénéficiaires ciblés dans les plans stratégiques de pays.
23. Le PAM va de plus en plus jouer un rôle de coordonnateur et de facilitateur de réseaux de partenaires aux niveaux national et local, par exemple en établissant de nouveaux réseaux d'entreprises dans le cadre du mouvement Renforcer la nutrition, de manière à accroître l'offre et la demande d'aliments nutritifs. La Division de la nutrition du PAM, en collaboration avec son partenaire de longue date Royal DSM, a contribué à mettre en place de tels réseaux au Malawi, en Zambie et au Zimbabwe, et 16 autres bureaux de pays s'emploient activement à adopter des approches similaires. Le PAM a également pour objectif de mobiliser et de rassembler les entreprises locales afin de favoriser des chaînes de valeur résilientes et inclusives pour que les acteurs les plus vulnérables, en particulier les petits exploitants agricoles et les femmes touchés par des conflits, puissent contribuer davantage à un développement économique à long terme et en tirer profit.

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

24. Les entreprises sont de plus en plus désireuses de contribuer à l'amélioration globale de la société et de l'environnement tout en améliorant leurs bénéfices. Le PAM offre un bon moyen aux entreprises de contribuer à la réalisation des ODD, de fidéliser leurs employés et de faire connaître leur rôle positif pour la société aux parties prenantes¹⁵.
25. Pour améliorer l'efficacité des partenariats techniques, le PAM s'attachera à créer et à maintenir des relations à long terme au lieu de s'engager dans des partenariats ponctuels de courte durée. Le PAM n'acceptera les offres de services ou de compétences spontanées que de manière sélective car ces offres nécessitent souvent des ressources pour pouvoir en tirer parti et peuvent ne pas produire d'avantages durables. Le fait de veiller à ce que les relations soient mutuellement bénéfiques, tant pour le PAM que pour l'entreprise, comme par exemple dans le cas de la compagnie logistique mondiale UPS, permettra d'assurer la longévité des partenariats et d'en optimiser l'impact (voir figure 5).

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



4 Pilier 2: Recettes

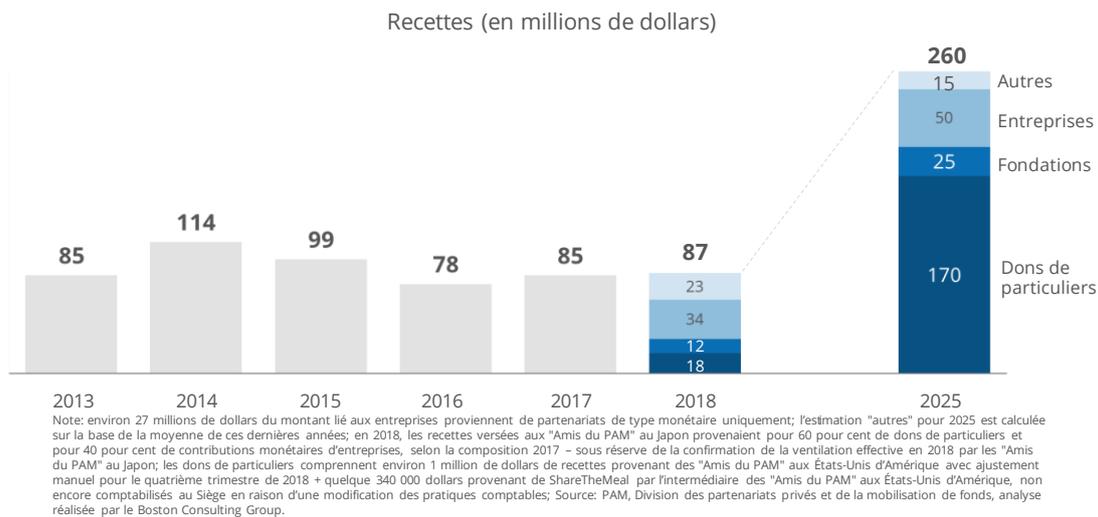
26. La présente stratégie propose une nouvelle manière pour le PAM d'atteindre davantage de personnes dans le monde entier en tirant parti de l'augmentation du marché des dons de particuliers, notamment au moyen d'outils de mobilisation sur support numérique, en vue d'accroître ses recettes et de diversifier sa base de ressources. Les entreprises et les fondations contribueront également à l'accroissement des recettes, comme le montre la figure 6. Plus précisément, le PAM entend:

- accroître de 170 millions de dollars le montant annuel mobilisé auprès de particuliers sympathisants d'ici à 2025;

¹⁵ Edelman Trust Barometer, *Global Report 2019*. Soixante-sept pour cent des personnes interrogées ont déclaré qu'elles ne travailleraient jamais pour une organisation qui ne correspondrait pas à la déclaration suivante: "Mon employeur a une ambition plus large et mon emploi a un impact significatif sur la société", ou qu'elles devraient être payées bien plus cher pour y travailler.

- accroître de 50 millions de dollars les fonds mobilisés auprès d'entreprises et de 25 millions de dollars ceux recueillis auprès de fondations d'ici à 2025; et
- tirer simultanément parti des efforts déployés par la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et contribuer à une augmentation de 12 pour cent de la notoriété du PAM au cours de la période de mise en œuvre de la présente stratégie.

Figure 6: intensification par le PAM de la mobilisation de fonds pour atteindre 260 millions de dollars d'ici à 2025



4.1 Transparence de la mesure de la performance

27. Pour parvenir à l'accroissement des recettes prévu auprès de ces diverses sources – entreprises, fondations et particuliers – il est capital d'optimiser le retour sur investissement. En particulier, les activités relatives aux dons de particuliers seront méticuleusement suivies au regard d'indicateurs de performance clés, et des rapports périodiques seront envoyés aux hauts responsables et au Conseil d'administration, de manière à assurer la transparence et le respect du principe de responsabilité. Ces indicateurs de performance clés touchent les domaines suivants:

- coût d'acquisition par nouveau sympathisant;
- taux de fidélisation pour les années 1 et 2;
- coût de fidélisation des sympathisants au fil du temps;
- valeur annuelle moyenne des dons; et
- montant prévu des recettes durables pour les bénéficiaires.

4.2 Un solide mode de collaboration pour les dons de particuliers

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

initiaux indispensables à cette fin, en vue de mobiliser des contributions non assorties de restrictions."¹⁶

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

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



31. Conformément aux principes directeurs de la présente stratégie, les activités du PAM en matière de dons de particuliers et de valorisation de l'image de marque viseront à la fois à mobiliser des donateurs mensuels susceptibles de donner sur le long terme à l'appui des travaux du PAM et à fournir une expérience optimale de la gestion des sympathisants qui donne une idée claire de la manière dont sont utilisés les fonds des donateurs.
32. En envisageant des modes innovants de mobilisation de dons des particuliers, le PAM développera les activités menées auprès de particuliers de pays majoritairement musulmans et de diasporas en étudiant le financement social islamique. Celui-ci revêt

¹⁶ Rapport succinct de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (WFP/EB.2/2012/6-A). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000027362/download>.

différentes formes – Zakat, Sadaqat, Zakat Al-Fitr, Waqf et Sukuk. En dépit des estimations divergentes sur la portée du financement social islamique susceptible d'être mobilisé, il s'agit là d'une nouvelle réserve potentielle de fonds que le PAM pourrait exploiter pour contribuer à réduire le déficit de financement, qui sera étudiée au cours de la période de mise en œuvre de la présente stratégie.

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

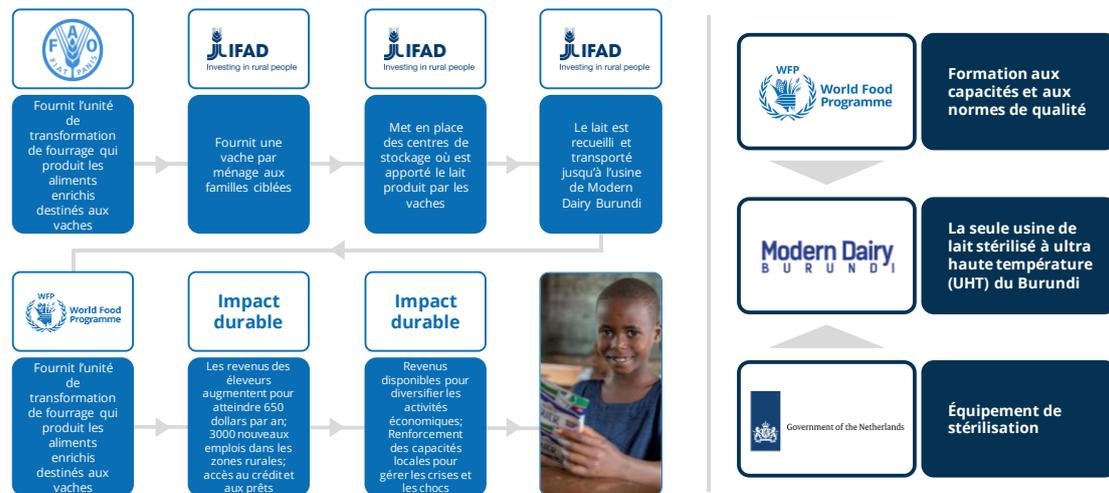
33. D'ici à 2025, le PAM prévoit de recueillir 50 millions de dollars par an par le biais de partenariats de collecte de fonds auprès du secteur des entreprises. Pour ce faire, il va rechercher et mobiliser de grands donateurs mondiaux en tirant parti des manifestations en réseau, des relations de ses hauts dirigeants et des tendances du marché. Des activités sélectives et ciblées de prospection permettront de repérer les possibilités de mobilisation de fonds auprès de grandes entreprises au service des consommateurs, d'entreprises opérant à proximité des bénéficiaires du PAM et de fondations d'entreprise. Un soutien accru sera également fourni aux bureaux de pays qui s'efforcent de nouer des partenariats avec des entreprises locales afin de financer leur plan stratégique de pays.
34. De la même manière, la présente stratégie vise à doubler le revenu annuel provenant des fondations afin qu'il atteigne 25 millions de dollars d'ici à 2025. Les fondations privées jouent un rôle essentiel pour stimuler l'innovation et aider le PAM à mettre au point des solutions durables pour passer de l'action humanitaire au développement et s'attaquer aux causes profondes de la faim. Le PAM travaille en partenariat avec des fondations depuis des années, mais a suivi jusqu'à présent une approche au cas par cas. La présente stratégie propose une approche ciblée en vue de collaborer avec un nombre restreint de grandes fondations, en mettant d'abord l'accent sur l'Amérique du Nord et l'Europe, afin d'optimiser le retour sur investissement et d'aider les unités techniques et les bureaux de pays à rechercher des possibilités en la matière.

5 Pilier 3: Innovation

35. L'innovation est essentielle à la réalisation des ODD, et les entités non gouvernementales – notamment les entreprises – sont le mieux à même de favoriser cette innovation. Ce pilier de la stratégie met donc l'accent sur les possibilités de mobiliser l'innovation et la collaboration multipartite de manière à renforcer les deux premiers piliers de la stratégie, à inverser le recul des avancées sur la voie de la réalisation de l'objectif Faim zéro et à faire progresser la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le PAM travaillera avec le secteur des entreprises – notamment des entreprises de pointe dans les domaines des mégadonnées et de l'intelligence artificielle – et l'Accélérateur d'innovations du PAM pour piloter et mettre à l'épreuve des innovations qui ont vu le jour en raison de besoins recensés dans les pays. Des applications telles que ShareTheMeal permettront au PAM d'interagir et de communiquer avec de nouveaux publics de manière à valoriser son image et à améliorer les résultats de ses collectes de fonds. Le PAM s'efforcera de tirer parti des nouveaux capitaux qui affluent vers des investissements socialement responsables en recherchant des mécanismes de financement innovants. Le renforcement de la collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, le Pacte mondial des Nations Unies et d'autres partenaires permettront de stimuler les résultats des programmes du PAM et favoriseront une collaboration accrue avec les entreprises par le biais de coalitions multipartites.

36. L'engagement multiforme de l'Accélérateur d'innovations du PAM auprès du secteur des entreprises est utile pour développer des innovations à partir du niveau local et promouvoir les initiatives des bureaux de pays en leur donnant les moyens voulus. Les nouveaux outils numériques peuvent aider le PAM à s'assurer que l'impact des partenariats techniques avec des entreprises est orienté sur la recherche de solutions à long terme à la malnutrition chronique, sur les communautés touchées par des catastrophes et sur l'insécurité alimentaire aggravée par le changement climatique. Par exemple, Nutrifami, une application de téléapprentissage sur téléphone portable, a été mise au point pour combler le manque d'éducation nutritionnelle et assurer le suivi des achats de produits alimentaires auprès des communautés vulnérables de Colombie en situation d'insécurité alimentaire. Mise à l'essai en 2016, Nutrifami a depuis été développée de manière à augmenter le nombre d'utilisateurs au-delà des bénéficiaires du PAM, au niveau national et hors du pays. Le succès rencontré par cette application auprès des bénéficiaires a suscité un partage de connaissances entre les bureaux régionaux, d'où la récente adaptation de l'application à la langue locale et au contexte culturel du Sénégal.
37. Alors que le PAM poursuit la transformation numérique de ses opérations, les partenariats avec le secteur des technologies présentent un potentiel énorme pour accroître l'efficacité de son action. L'entreprise de réseaux et télécommunications Ericsson est un partenaire de réserve clé du module des télécommunications d'urgence, qui déploie des solutions informatiques globales et des spécialistes pour aider le PAM et le module au cours des opérations d'urgence. Ericsson met au point des kits de solutions informatiques d'urgence pour permettre aux services de secours de bénéficier d'une connectivité instantanée pour tous les appareils déployés sur le terrain. Alibaba, une entreprise de commerce électronique, apporte sa technologie et ses ressources à la mise en place d'une "carte numérique de la faim dans le monde" qui permet de surveiller l'état de l'insécurité alimentaire dans le monde et de contribuer à améliorer l'efficacité opérationnelle des organismes humanitaires. Facebook a fourni au PAM et au module des télécommunications d'urgence des moyens de traitement des données, d'analyse et de connectivité, tels que l'utilisation de bots sur Messenger pour communiquer avec les populations bénéficiaires, et appuie également les activités du PAM portant sur la valorisation de son image et la collecte de fonds.
38. En lien avec le pilier 1 "Impact", la présente stratégie fait fond sur le succès de la collaboration existant entre les organismes ayant leur siège à Rome, qui relie les activités essentielles du PAM à celles de partenaires mondiaux de grande envergure et d'acteurs locaux du secteur des entreprises. Au Burundi, par exemple, les producteurs laitiers ont bénéficié de la collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome, qui a appuyé le développement de l'Usine laitière moderne du Burundi, la seule usine laitière du pays qui répond aux normes européennes (voir figure 8). Ce partenariat complexe a permis au PAM de fournir des repas plus nourrissants tout en aidant les producteurs à augmenter leurs revenus.

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



39. La transposition à plus grande échelle et la généralisation de solutions innovantes peuvent aussi stimuler la croissance à long terme du PAM en ce qui concerne le pilier 2 "Recettes". Issue de l'Accélérateur d'innovations, l'application ShareTheMeal a permis au PAM de mobiliser des fonds auprès de particuliers partout dans le monde. La présente stratégie prévoit également de rechercher et de recenser les innovations de la phase suivante, qui peuvent différencier le PAM et renforcer la sensibilisation des populations à l'ODD 2 en rapprochant les personnes du problème de la faim. En mettant l'accent sur d'importants aspects de ses programmes tels que les transferts monétaires, par exemple, le PAM peut associer directement les personnes à l'impact qu'elles ont sur des familles du monde entier. Ces innovations de la phase suivante permettront d'améliorer la mobilisation des donateurs, en renforçant l'impact et en favorisant des sources de revenus souples et durables.
40. Des mécanismes de financement innovants peuvent aider le PAM à accroître ses activités reliant action humanitaire et développement et dans les pays à revenu intermédiaire. Il convient de citer à cet égard: l'assurance contre les catastrophes; l'investissement dans l'impact, quand des investissements visent à produire un impact social ou environnemental quantifiable en plus de générer des retombées financières; et les obligations à impact social, par le biais desquelles le risque financier est partagé entre les investisseurs et les prestataires de services afin de produire des effets sociaux directs axés sur les résultats. Il existe aussi des possibilités de collaboration avec les autres organismes ayant leur siège à Rome, comme le Fonds international de développement agricole et son fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat agricole, qui vise à appuyer le "milieu manquant", c'est-à-dire les entreprises agroalimentaires dont les activités sont trop importantes pour le microfinancement mais trop réduites pour attirer les investissements de capitaux traditionnels.
41. Les unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays seront les moteurs de la demande et définiront les problèmes à régler en recherchant de nouvelles solutions novatrices, en particulier avec le secteur des entreprises. Le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation organisera des groupes de travail interorganisations afin de traiter ces problèmes et d'exploiter l'incidence des partenariats entre les gouvernements, le secteur privé et les institutions internationales.

6 Valoriser l'image du PAM pour stimuler les succès en matière de partenariat et de mobilisation de fonds

42. Pour atteindre les objectifs énoncés dans la présente stratégie, il convient d'élaborer une image solide et cohérente du PAM. Les recherches montrent qu'il existe un lien étroit entre la force de l'image d'une organisation à but non lucratif et ses recettes provenant de contributions volontaires, qui forment une relation cyclique interdépendante – la notoriété stimule la mobilisation de fonds qui, à son tour, renforce la notoriété¹⁷.
43. L'importance que revêt une image forte vaut pour la mobilisation tant des entreprises partenaires que des particuliers sympathisants. Ces différents publics peuvent ne pas avoir les mêmes motivations, incitations ou besoins que les marques auxquelles ils apportent leur appui, mais le succès d'une organisation peut progresser auprès de tous les publics si son image est perçue comme fortement liée à des caractéristiques que les parties prenantes apprécient. Les principales caractéristiques sur lesquelles le PAM mettra l'accent dans le cadre de la stratégie de valorisation de son image, sont "réussite", "efficacité", "courage" et "compétence". Il est également important que les partenaires potentiels et les sympathisants considèrent l'élimination de la faim dans le monde comme un problème qui n'est pas insoluble et donc qu'il vaut la peine d'y investir du temps, des efforts et des ressources. Ainsi, pour traiter la question de la solvabilité, il est fondamental d'apporter des preuves à long terme que le PAM sauve et change des vies grâce à ses programmes.
44. Les recherches indiquent que le fait d'accroître la familiarité que les personnes ont du PAM est un pas important sur la voie de la mobilisation et de l'appui potentiel¹⁸. Un objectif consistant à rendre familière l'image de marque du PAM à proportion de 12 pour cent au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie a été fixé¹⁹. On trouvera de plus amples informations à l'annexe III.

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

45. La présente stratégie vise des augmentations ambitieuses mais réalistes de l'impact du PAM ainsi que de la diversification des recettes et des changements sur le plan des investissements, de la restructuration et des capacités nécessaires à leur réalisation. Un montant initial de 1,1 million de dollars est nécessaire en 2020 pour veiller à ce que les capacités essentielles soient bien en place pour mener les activités du pilier 1, y compris les nouvelles ressources spécialisées dans un plus grand nombre de fonctions d'appui des bureaux régionaux et du Siège comme l'établissement de rapports, la passation de contrats et l'analyse de l'impact. Ces ressources sont essentielles pour améliorer les compétences et les capacités des équipes plus proches du niveau local pour assurer le succès de

¹⁷ *nfpSynergy, Ringing a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities*. Mai 2015

¹⁸ Ipsos, *WFP Brand Research: Global Report*. Septembre 2018. Onze donateurs clés ont été ciblés: l'Allemagne, l'Australie, le Canada, les Émirats arabes unis, les États-Unis d'Amérique, la France, l'Italie, le Japon, les Pays-Bas, la République de Corée et le Royaume-Uni.

¹⁹ Par exemple, en Corée du Sud, nos données montrent qu'il y a une augmentation nette de 51 pour cent des opinions favorables et une augmentation de 37 pour cent de la probabilité de donner quand on associe "ONU" à notre marque, en particulier chez les personnes qui se définissent comme libérales (à 51 pour cent/38 pour cent) et chez les personnes qui ont un niveau d'instruction élevé (à 63 pour cent/48 pour cent). Au Royaume-Uni, les personnes de 18 à 35 ans étaient les plus susceptibles d'être influencées de façon positive par l'identification avec l'ONU, avec un changement de 47 pour cent au niveau des probabilités de faire des dons.

partenariats durables dans les pays nécessaires à la mise en œuvre des plans stratégiques de pays²⁰. On trouvera une ventilation des coûts de cet investissement à l'annexe I.

46. La croissance des dons de particuliers au titre du pilier 2 nécessitera une mise de fonds de 13,1 millions de dollars en 2020 et de 22,2 millions de dollars en 2021 pour financer des activités initiales de collecte de fonds sur support numérique et hors ligne et l'infrastructure requise pour intensifier cette fonction. Une deuxième tranche d'investissement sera nécessaire une fois que certains indicateurs de performance clés auront été atteints en 2020 et en 2021. Le montant total des investissements devrait générer des recettes globales de 683,9 millions de dollars entre 2020 et 2025, ainsi que d'importantes recettes à l'avenir auprès de nouveaux sympathisants mobilisés pendant cette période. Le détail des hypothèses qui sous-tendent le modèle d'investissement des dons de particuliers, y compris les sources de financement des investissements, les retours par source et les recettes escomptées à long terme, figure à l'annexe II.
47. Des propositions d'investissement pour le pilier 3 "Innovation" seront présentées si nécessaire au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie à mesure que le PAM progressera dans sa recherche de modes de collaboration innovants à l'appui de la réalisation de sa mission et de l'objectif Faim zéro.

7.1 Changements supplémentaires nécessaires pour réaliser le pilier 1 "Impact"

48. Les investissements seront complétés par une restructuration des ressources et des capacités existantes de manière à mettre en place une équipe spéciale dotée des compétences et des connaissances nécessaires pour les partenariats techniques avec le secteur des entreprises distincte des activités de mobilisation de fonds auprès du secteur des entreprises. Les effectifs seront multipliés par deux dans les bureaux pendant la période de mise en œuvre de la stratégie, et les capacités seront améliorées afin de renforcer l'appui apporté aux bureaux de pays. L'angle d'approche évoluera de la diffusion d'outils à la fourniture d'un appui adapté aux bureaux de pays ayant un fort potentiel pour mobiliser le secteur des entreprises locales, par exemple le bureau du PAM au Pérou, qui mène des activités de sensibilisation par le biais de l'initiative Faim zéro Pérou et la plateforme *Cocina con Causa*. Dans le cadre de ces partenariats, des entités non gouvernementales ont joué des rôles très divers, y compris celui de défenseur des changements de comportements et de moteur de l'élaboration de politiques. Un centre d'excellence spécialisé chargé de faire la synthèse des connaissances et des meilleures pratiques sera mis en place au sein d'un bureau régional.
49. Une équipe de services mondiaux axée sur les principales fonctions d'appui comme la passation de contrats et l'établissement de rapports relatifs à l'impact sera également mise en place, le but étant d'améliorer la gestion à long terme des partenariats. Cette équipe apportera un appui et des consignes en matière de passation de contrats, d'analyses d'impact et de visibilité des partenaires aux acteurs des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du Siège.

7.2 Changements supplémentaires nécessaires pour réaliser le pilier 2 "Recettes"

50. Une équipe intégrée pour la collecte de fonds auprès de particuliers sympathisants est nécessaire pour mettre en œuvre l'approche ambitieuse proposée. À cette fin, il convient de rassembler les équipes de *ShareTheMeal* et celles chargées des dons de particuliers déjà en place afin de créer une nouvelle équipe globale chargée de la mobilisation des particuliers sympathisants et de saisir les occasions de partager les coûts et d'améliorer l'efficacité. La

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

capacité de l'équipe chargée de la mobilisation des particuliers sympathisants sera renforcée par un ensemble de ressources souples et virtuelles, y compris l'externalisation des services d'appui et des relations avec les organismes de collecte de fonds.

51. Une collaboration étroite avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing est indispensable pour concevoir et mettre en place, grâce à un message attrayant et efficace et à des témoignages personnels faisant le lien avec les donateurs, un parcours harmonieux à l'intention des sympathisants. Un processus d'approbation structuré sera mis au point pour gérer les campagnes de collecte de fonds, l'utilisation des actifs, le cadre de communication des messages et la gestion de la réputation du PAM à l'échelle de son empreinte numérique mondiale.
52. Une équipe spécialisée dans la recherche des possibilités de collecte de fonds auprès des entreprises sera également mise en place, avec des sous-équipes chargées de l'établissement de nouveaux partenariats et la gestion des partenaires existants. Une autre équipe restreinte spécialisée sera affectée à l'augmentation des recettes provenant de fondations et travaillera en étroite collaboration avec les services techniques et les bureaux de pays.

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

8.1 Vigilance raisonnable

53. Le solide dispositif lié à l'obligation de vigilance du PAM sert à gérer les éventuels risques d'atteinte à la réputation qui pourraient résulter de la collaboration du PAM avec ses partenaires et ses sympathisants. Ce mécanisme permet de s'assurer que le PAM, en tant que membre du système des Nations Unies, collabore avec les entités non gouvernementales en se conformant aux directives publiées par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur la coopération entre les Nations Unies et les entreprises, dont la dernière mise à jour date de 2015²¹.
54. Le dispositif de vigilance raisonnable est géré par le Bureau des services juridiques du PAM, qui présente des rapports en la matière au Comité des donateurs et des partenariats privés présidé par le Directeur exécutif adjoint du PAM. Ce comité supervise ce dispositif, notamment en matière d'approbation et de directives relatives à la collaboration avec les donateurs et les partenaires présentant un risque relativement élevé. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds fournit des services de secrétariat et un appui logistique au Comité.
55. En 2019, le PAM doit procéder aux vérifications requises par l'obligation de vigilance raisonnable des donateurs et des partenaires potentiels qui comptent faire des dons d'un montant supérieur à 50 000 dollars ou utiliser le nom et le logo du PAM. Le PAM se propose de porter le seuil financier de vigilance raisonnable à 100 000 dollars de manière à faciliter un processus plus harmonisé pour les possibilités dont se chargent les bureaux de pays, conformément à l'orientation de la présente stratégie et à la réforme du système des Nations Unies pour le développement. Cette modification ne s'appliquerait qu'au seuil de contribution financière – les partenariats faisant intervenir l'utilisation du nom et du logo du PAM continueraient d'être assujettis aux vérifications imposées par le devoir de vigilance raisonnable, quel que soit le niveau de contribution concerné.

²¹ *Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the business sector.* 2015. <https://business.un.org/en/documents/5292>.

56. Outre l'augmentation du seuil financier, le PAM va élaborer de nouvelles méthodes de travail afin de veiller à ce que la vigilance raisonnable demeure solide et permette aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays d'établir plus rapidement et efficacement des partenariats. Cette approche est conforme aux recommandations du Groupe des résultats des partenariats stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le développement, en vertu desquelles une équipe chargée du secteur privé dirigée par l'UNICEF et le Bureau des Nations Unies pour les partenariats a travaillé à l'harmonisation de la procédure.
57. Compte tenu de l'augmentation du volume des partenariats techniques et de collecte de fonds auprès des entreprises envisagée dans la présente stratégie, des ressources supplémentaires seront fournies aux services juridiques afin de renforcer l'application de la procédure de vigilance raisonnable et l'appui contractuel.
58. On trouvera une description complète de la procédure et des critères actuels du PAM en matière de vigilance raisonnable à l'annexe IV.

8.2 Gestion des autres risques

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

| TABLEAU 1: RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION PRÉVUES | |
|---|--|
| Risque | Mesures d'atténuation |
| <p>1. Risque d'atteinte à la réputation du PAM</p> <p><i>Quand le PAM collabore avec des entreprises, des fondations ou des particuliers, il est essentiel qu'il gère le risque d'atteinte à sa réputation.</i></p> | <p>Le PAM continuera de veiller à ce que les entreprises, les fondations et les particuliers qui font des dons de 100 000 dollars ou plus ou qui souhaitent utiliser le nom et le logo du PAM respectent toutes les procédures de vigilance raisonnable applicables avant de signer un accord ou d'annoncer un partenariat.</p> <p>Conformément à ce devoir de vigilance, des accords contraignants conformes aux Directives du PAM applicables aux partenariats avec le secteur privé (Circulaire de la Directrice exécutive OED2013/025) seront conclus avec des donateurs et des partenaires en vue d'atténuer les risques de nature juridique ou d'atteinte à la réputation du PAM. Ces accords stipulent les modalités précises de collaboration, les consignes relatives à la visibilité et les clauses de retrait. Une gestion avisée de la réputation du PAM est indispensable pour instaurer un environnement propice aux partenariats et à la mobilisation de fonds ainsi que pour maîtriser les effets négatifs que pourraient avoir des facteurs externes qui ne relèvent pas du PAM.</p> <p>Une équipe expérimentée de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing est chargée d'assurer la gestion de la réputation du PAM et travaille en étroite collaboration avec la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds dans tous les cas où un partenariat futur comporte un risque à cet égard. Ces ressources, ainsi que celles de l'équipe du Bureau des services juridiques chargée des vérifications liées au devoir de vigilance raisonnable, seront renforcées en application de la présente stratégie et doivent être maintenues à un niveau correspondant au nombre et à l'ampleur des activités de partenariat qui présentent un risque pour la réputation du PAM.</p> |

TABLEAU 1: RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION PRÉVUES

| Risque | Mesures d'atténuation |
|--|--|
| <p>2. Conflit d'intérêts</p> <p><i>La confusion possible entre relations commerciales et partenariats présente un risque pour le PAM.</i></p> | <p>En application des directives du PAM relatives aux partenariats avec le secteur des entreprises, une distinction nette doit être établie entre les procédures de passation de marchés et la coopération avec des entreprises. L'annexe III de la Circulaire de la Directrice exécutive OED 2013/025, qui précise les procédures d'achat du PAM en rapport avec les partenariats avec des entreprises, indique que le PAM doit maintenir la séparation entre sa collaboration avec le secteur des entreprises et les procédures d'achat afin de veiller à ce que les relations commerciales avec les partenaires du secteur des entreprises restent distinctes et soient gérées de façon indépendante.</p> <p>Le PAM reconnaît que des entreprises partenaires peuvent également être des fournisseurs, sous réserve que les deux aspects de cette collaboration soient gérés séparément et conformément aux directives de 2015 pour la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé afin de s'assurer que les fournisseurs n'en tirent aucun avantage indu.</p> |
| <p>3. Manque de moyens internes pour assurer une gestion active des partenariats</p> <p><i>Tous les partenariats, qu'ils concernent un apport de fonds ou de compétences techniques, ont besoin de moyens internes pour être efficaces et doivent être constamment supervisés pour pouvoir produire l'impact escompté. En l'absence de moyens de gestion active des partenariats, des ressources pourraient être gaspillées et la réputation du PAM mise à mal.</i></p> | <p>Pour atténuer ce risque, il faudra évaluer l'intérêt potentiel d'un partenariat et tous les coûts associés avant de signer un accord de partenariat afin de garantir le respect du principe de recouvrement intégral des coûts du PAM. Tout don sous forme de transfert de compétences ou de services doit répondre à un besoin du PAM, et l'unité technique ou le bureau de pays compétents doivent déjà disposer des ressources nécessaires à une gestion active du partenariat. En l'absence de telles ressources, le partenariat devra prévoir une contribution financière.</p> <p>Une autre façon d'atténuer ce risque est de veiller à ce qu'une équipe compétente et complète soit en place. Le Plan de gestion dans lequel figure la présente stratégie prévoit les effectifs nécessaires et des détails supplémentaires sont fournis à la section 7 ci-dessus intitulée "Investir dans l'impact et les recettes afin de répondre aux besoins des bénéficiaires". Cette mobilisation de ressources ne se limite pas à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds mais concerne aussi la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, le Bureau des services juridiques et d'autres fonctions essentielles.</p> <p>Pour de plus amples détails, voir le risque 5 ci-après.</p> |
| <p>4. Manque d'engagement à l'échelle de toute l'organisation</p> <p><i>Une collaboration renforcée entre la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, les unités techniques, les bureaux régionaux, les bureaux de pays, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et le Bureau des services juridiques est indispensable au succès de la mise en œuvre de cette stratégie. L'absence possible d'une telle collaboration présente un risque.</i></p> | <p>Le processus d'élaboration de la présente stratégie a été inclusif et a mené à bien des consultations, sous la direction d'un groupe consultatif composé de hauts responsables du PAM afin d'obtenir l'adhésion et l'engagement à l'échelle de tout le PAM. Une collaboration étroite avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing est en cours et il est prévu de mobiliser des ressources supplémentaires pour l'équipe du Bureau des services juridiques du PAM compte tenu de l'augmentation prévue des directives de ce bureau relatives aux contrats et au devoir de vigilance raisonnable.</p> <p>Lors de la mise en œuvre, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds va atténuer ce risque en travaillant de manière inclusive et en collaboration étroite avec les unités techniques, les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour faire comprendre en interne que les entreprises, les fondations et des particuliers concernés peuvent apporter un plus, notamment en répondant à des besoins auxquels d'autres sources ne peuvent pas répondre.</p> <p>Le centre d'excellence prévu au sein du bureau régional dans le cadre de cette stratégie veillera à ce que la collaboration soit renforcée entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays, où les besoins de partenariat voient le jour et leur impact se ressent le plus.</p> |

TABLEAU 1: RISQUES PRINCIPAUX ET MESURES D'ATTÉNUATION PRÉVUES

| Risque | Mesures d'atténuation |
|--|---|
| <p>5. Manque d'équipes compétentes dûment qualifiées pour mettre en œuvre la stratégie</p> <p><i>Les compétences et le savoir-faire requis doivent être mis en place avec régularité au fil du temps afin d'atteindre les objectifs fixés en matière de partenariat et de mobilisation de fonds.</i></p> | <p>Pour mettre en œuvre des partenariats avec des entreprises et réussir à mobiliser des fonds, il faut disposer de compétences spécialisées et bénéficier de l'aide de fonctions essentielles d'appui.</p> <p>Pour appuyer les activités se rapportant au pilier 1 (Impact), la stratégie prévoit de doubler le nombre de postes dans les bureaux régionaux et de reclasser d'autres postes et sites essentiels pour que le personnel dispose des compétences et des ressources requises, en particulier en fournissant des spécialistes pour appuyer les bureaux de pays qui cherchent des possibilités de collaboration avec le secteur privé. On trouvera plus de détails à ce sujet à l'annexe I.</p> <p>En 2018, un petit investissement initial a permis de constituer une équipe chargée de la mobilisation de fonds auprès des particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, laquelle comprend des cadres hautement qualifiés. Le modèle d'investissement et les ressources requises pour le pilier de cette stratégie concernant les dons de particuliers sont précisés à l'annexe II.</p> <p>Le PAM investira également dans la formation de membres du personnel chargés des fonctions d'appui essentielles en créant une nouvelle équipe chargée des services mondiaux et de l'appui aux bureaux de pays au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds. Cette équipe sera chargée de tâches essentielles, notamment l'information sur l'impact, la communication et le recrutement pour faire face aux besoins d'appui au niveau mondial et à ceux des bureaux régionaux et des bureaux de pays.</p> |
| <p>6. Le PAM n'atteint pas les cibles fixées pour les indicateurs de performance clés dans le modèle d'investissement en ce qui concerne les dons de particuliers</p> <p><i>Si les cibles des indicateurs de performance clés ne sont pas atteintes, la tranche suivante de l'investissement ne sera pas versée.</i></p> | <p>La croissance des dons de particuliers dépend, entre autres facteurs, de la possibilité d'attirer et de fidéliser un certain nombre de donateurs. Le comportement et les avis des donateurs évolueront au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie. Sur la base des recherches futures sur l'image du PAM et en collaboration étroite entre la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, le PAM adaptera constamment sa communication et insistera sur les attributs qu'il convient de mettre en avant en fonction des besoins pour capter les auditoires de marchés et de segments de population ciblés.</p> <p>Il est proposé que l'apport initial nécessaire provienne d'un investissement au titre d'une initiative interne d'importance primordiale en vue de financer les coûts non récurrents et le matériel technique nécessaire au départ, et de décaisser ces fonds en deux tranches. La première tranche, d'un montant de 35 millions de dollars, financerait les activités menées en 2020 (13,1 millions de dollars) et en 2021 (22,2 millions de dollars) pour assurer le développement initial de la recherche et de la fidélisation des donateurs. À la suite d'un examen détaillé des résultats obtenus au cours de cette période initiale, et sous réserve que les cibles des indicateurs de performance clés aient été atteintes dans une proportion de 80 pour cent au moins, la deuxième tranche, d'un montant de 17,3 millions de dollars, serait débloquée pour financer les activités en 2022 et 2023 (pour plus de détails sur les indicateurs de performance clés, voir la section 4.1 et l'annexe II).</p> |

Liste des sigles utilisés dans le présent document

| | |
|--------|---|
| HCR | Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés |
| ODD | objectif de développement durable |
| ONG | organisation non gouvernementale |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |