

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Première session ordinaire
du Conseil d'administration**

Rome, 4-6 février 2008

QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE

**Point 5 de l'ordre du
jour**

Pour approbation



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.1/2008/5-B/1
8 janvier 2008
ORIGINAL: ANGLAIS

STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PARTENARIAT ET DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DU SECTEUR PRIVÉ

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour approbation.

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur, FDP*: M. M. Fetz tél.: 066513-2088

Fonctionnaire principale chargée des relations avec les donateurs, FDP: Mme M. Marshall tél.: 066513-3266

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

* Division des relations avec les donateurs du secteur privé



RESUME

La faim est un problème complexe, aux dimensions multiples qui appelle une action énergique et résolue. L'ampleur colossale du problème et de ses conséquences sociales, économiques et humaines a été bien documentée ailleurs. Pour atteindre le premier objectif du Millénaire pour le développement qui consiste à réduire de moitié la proportion de ceux qui souffrent de la faim d'ici à 2015, les organismes tels que le PAM doivent rechercher de nouveaux partenaires et s'ouvrir à de nouvelles formes de partenariat.

L'ancien Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, Kofi Annan, a assumé un rôle de premier plan dans la promotion de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le secteur privé, avec le lancement du Pacte mondial, en 2000, et la création de la Commission du secteur privé et du développement, en juillet 2003. Le PAM a entendu l'appel à l'action lancé par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Il est conscient que les partenariats avec le secteur privé offrent des possibilités de mobiliser des compétences, un savoir-faire et des ressources.

La stratégie proposée reprend le cadre général d'action relatif aux relations avec le secteur privé tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, en y ajoutant un objectif quantifié précis pour ce qui est du volet financier. La stratégie vise à:

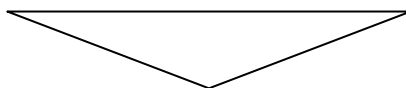
- a) garder les principaux partenaires humanitaires mondiaux du PAM et en mobiliser de nouveaux pour chacun des principaux domaines d'activité;
- b) garder et développer le réseau existant d'entreprises associées du PAM et en attirer de nouvelles;
- c) étendre la recherche de soutiens extérieurs du PAM auprès des fondations;
- d) cultiver les contacts avec des personnes fortunées; et
- e) élargir le rayon d'action aux petits donateurs individuels par l'intermédiaire du Web.

Le PAM espère parvenir à mobiliser 200 millions de dollars auprès du secteur privé en 2017, dont au moins 50 millions de dollars de sources multilatérales.

Il est proposé un modèle d'autofinancement pour les partenariats et les activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé afin d'en minimiser le coût pour les États membres et de réduire le montant des fonds devant être prélevés sur le budget administratif et d'appui aux programmes.

Le Secrétariat du PAM tiendra le Conseil régulièrement informé de ses activités de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Cette question sera traitée dans le Rapport annuel sur les résultats, le Plan de gestion de l'exercice biennal et les états financiers vérifiés.

PROJET DE DECISION*



Ayant examiné la "Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé" (WFP/EB.1/2008/5-B/1), le Conseil

- approuve la stratégie tendant à élargir les partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé;
- approuve également un mécanisme de financement visant à limiter l'utilisation du budget AAP pour couvrir le coût des partenariats et des activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé;
- accepte le principe d'un modèle d'autofinancement initialement alimenté au moyen d'une série d'avances prélevées sur le Fonds général qui seraient remboursées conformément à l'échéancier figurant à l'annexe VI;
- note que les demandes d'avances du PAM pour les partenariats et les activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé seront reflétées dans les plans biennaux de gestion et qu'il en sera rendu compte chaque année dans le Rapport annuel sur les résultats; et
- décide que le modèle d'autofinancement sera réexaminé dans le contexte de l'examen plus général du cadre de politiques financières du PAM de manière à l'aligner sur le nouveau Plan stratégique et le nouvel environnement de financement.

* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" (WFP/EB.1/2008/15) publié à la fin de la session du Conseil.

INTRODUCTION

1. La faim est un problème complexe, aux dimensions multiples qui appelle une action énergique et résolue des gouvernements, des instances internationales, des organisations non gouvernementales (ONG), des communautés locales et du secteur privé pour parvenir à des solutions durables. L'ampleur colossale du problème et de ses conséquences sociales, économiques et humaines a été bien documentée ailleurs. Pour atteindre le premier objectif du Millénaire pour le développement (OMD) qui consiste à réduire de moitié la proportion de ceux qui souffrent de la faim d'ici à 2015, les organismes tels que le PAM doivent rechercher de nouveaux partenaires et s'ouvrir à de nouvelles formes de partenariat.

SECTEUR PRIVE – NATIONS UNIES

2. L'ancien Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, Kofi Annan, a assumé un rôle de premier plan dans la promotion de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies (ONU) et le secteur privé, avec le lancement du Pacte mondial, en 2000, et la création de la Commission du secteur privé et du développement, en juillet 2003.
3. Dans le rapport qu'il a présenté à l'Assemblée générale sur la "Coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé", en date du 3 octobre 2001, le Secrétaire général a invité les États Membres et les dirigeants des milieux d'affaires et de la société civile à lui communiquer leurs vues au sujet des mesures qui pourraient être prises pour resserrer la coopération entre l'ONU et le secteur privé. D'une manière générale, les États Membres ont reconnu que le secteur privé avait eu et continuerait d'avoir un rôle significatif à jouer. Ce rôle varierait inévitablement en fonction des besoins des divers organismes des Nations Unies et des communautés qu'ils servent. Pour protéger la réputation de l'ONU et faire en sorte que les partenariats apportent effectivement une valeur ajoutée, les organismes des Nations Unies devaient soigneusement sélectionner leurs partenaires potentiels et prendre toutes les précautions voulues. Ils devaient également veiller à ce qu'aucun partenaire du secteur privé ne tire d'avantage commercial de son association avec l'Organisation. En outre, pour préserver leur indépendance et garantir un traitement équitable, les organismes des Nations Unies ne devaient accorder aucune exclusivité à un quelconque partenaire du secteur privé.
4. La valorisation des ressources, des compétences, des connaissances et des technologies des entreprises était considérée comme l'un des principaux avantages d'une association avec le secteur privé, bien que les États Membres de l'ONU aient considéré qu'aucune contribution du secteur privé ne pourrait se substituer au financement par les États Membres. Enfin, chacun s'est accordé à reconnaître que le secteur privé ne devrait pas compromettre l'indépendance et la neutralité de l'Organisation des Nations Unies ni remplacer le rôle des États Membres.

SECTEUR PRIVE – PAM

5. Le PAM a entendu l'appel à l'action lancé par le Secrétaire général de l'ONU. Il est conscient que les partenariats avec le secteur privé offrent des possibilités de mobiliser des compétences, un savoir-faire et des ressources pour:
 - bâtir une organisation plus performante en réduisant les délais d'intervention, en améliorant l'efficacité opérationnelle, en renforçant les capacités et en perfectionnant les compétences;
 - tirer parti de la ressource que sont les employés et les consommateurs des entreprises partenaires pour mieux sensibiliser l'opinion à une cause humanitaire; et
 - élargir sa base de ressources.
6. Cette réflexion a donné matière à une série de consultations informelles avec les États membres du PAM, qui ont conduit à l'adoption du document intitulé "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins –Élargissement de la base de donateurs du PAM".
7. Le PAM a ensuite lancé sa campagne en direction du secteur privé. Les premiers grands partenariats établis avec le secteur privé, à savoir avec TNT et le Boston Consulting Group (BCG), illustrent la philosophie du Secrétaire général qui préconise de forger des partenariats multidimensionnels de plusieurs années pour résoudre les problèmes mondiaux.
8. L'approche suivie par le PAM a été saluée dans la mesure où elle impliquait l'appui stratégique de grandes entreprises prêtes à mobiliser leurs compétences essentielles pour lui garantir l'accès aux méthodes, aux technologies et au savoir-faire hautement spécialisés du secteur privé. De fait, d'après une enquête réalisée en 2007 dans le cadre du Pacte mondial des Nations Unies auprès de 550 organisations à but non lucratif et organismes des Nations Unies, le PAM figure parmi les 34 premiers en ce qui concerne les partenariats entre secteurs public et privé.
9. Le présent document passe en revue l'expérience du PAM et présente une stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé.

PARTENARIAT ET MOBILISATION DE FONDS AUPRES DU SECTEUR PRIVE

10. Les compétences essentielles du secteur privé mobilisées pour renforcer la performance du PAM (comme avec TNT et BCG), la fourniture de services et d'annonces publicitaires (comme avec le Conseil japonais de la publicité) ou de produits alimentaires et de matériel (comme avec Archer Daniels Midland) pour les opérations et les programmes sont des apports qui se classent dans la catégorie générale des contributions en nature.
11. Les contributions en nature sont passées de 23 millions de dollars É.-U. en 2003 à environ 43 millions de dollars en 2007; au cours de la même période, les contributions financières sont passées de 5 à 38 millions de dollars.
12. Il reste toutefois difficile de quantifier les avantages que représentent pour le PAM et, surtout, pour ses bénéficiaires, la valeur réelle des contributions en nature aux activités de l'Organisation. Il est par exemple impossible de calculer avec précision les avantages de l'introduction du Nouveau Modèle opératoire (lancé avec le concours du BCG) grâce auquel des millions de femmes et d'enfants reçoivent des rations alimentaires complètes en



temps voulu, ou encore les avantages de l'adaptation des techniques du secteur privé pour améliorer la chaîne d'approvisionnement du PAM afin de raccourcir les délais et de réduire le coût de l'aide humanitaire (une contribution de TNT).

13. Ces actions améliorent les résultats des opérations du PAM, et renforcent la confiance et le crédit qu'accordent les États membres et les autres partenaires aux activités de l'Organisation.

ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'EXPERIENCE

14. Les enseignements tirés de l'expérience des partenariats entre le PAM et le secteur privé sont les suivants:
- Il a été judicieux de privilégier au départ un nombre limité de partenariats avec de grandes entreprises. Le PAM a grandement bénéficié du transfert de connaissances et de savoir-faire de ces entreprises ainsi que de leur soutien financier direct pour ses opérations et programmes.
 - Les partenariats avec les entreprises demandent un effort important en termes d'engagement, de communication et d'établissement de rapports; le nombre de partenaires et la complexité des relations établies dépendront des capacités d'appui.
 - En matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, il existe dans toutes les régions du monde d'importantes possibilités qui n'ont pas encore été exploitées; mais il faut aussi régulièrement passer en revue et adapter à la lumière de l'expérience les arrangements administratifs permettant de mettre en œuvre les partenariats avec le secteur privé et de mobiliser des fonds auprès de celui-ci, de manière à obtenir les meilleurs résultats au moindre coût.
 - Les fondations sont prêtes à s'associer au PAM pour des activités présentant un intérêt mutuel, par exemple l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV), le renforcement de la capacité d'évaluation des besoins d'urgence et les technologies de l'information et des communications (TIC) en prévision de situations d'urgence.
 - En procédant à des recherches approfondies et en faisant preuve de la diligence voulue, le PAM réduira au minimum le risque potentiel d'entacher son image.
 - L'information du public est fondamentale: il est essentiel de mettre au point une stratégie durable de marketing et de communication et de développer une image de marque.
 - Les bureaux extérieurs du PAM sont prêts à solliciter des donateurs privés. Les bureaux de pays doivent toutefois recevoir à cette fin des instructions, une formation et bénéficier des services de spécialistes.
 - Les donateurs privés savent que mobiliser des fonds coûte de l'argent, et que ce coût est plus important pour les fonds privés que pour les fonds publics. Il ressort des discussions avec les donateurs privés que ces derniers acceptent qu'une proportion allant jusqu'à 25 pour cent de leurs dons servent à couvrir les coûts des appels de fonds, ce qui permettrait au PAM de financer le développement de cette activité.

POSSIBILITES A SAISIR

15. Le PAM n'a pas encore exploité toutes les possibilités existantes, notamment:

- De nombreuses grandes entreprises de renommée internationale sont prêtes à mobiliser leurs compétences techniques pour que le PAM ait accès aux approches et techniques hautement spécialisées du secteur privé. Le PAM pourrait reproduire le modèle de TNT et de BCG ("partenaires humanitaires mondiaux" du PAM) dans les principaux domaines d'activité pouvant bénéficier de tels partenariats.
- D'autres sociétés de renom international sont prêtes à s'engager aux côtés du PAM sur un mode moins intensif ("entreprises associées"). Le trait caractéristique de ce type d'association est que le PAM n'aurait pas recours aux compétences principales de l'entreprise associée. Le nombre de ces donateurs privés serait illimité.
- Tout comme les entreprises, des personnes fortunées soutiennent également les opérations du PAM de façon directe et tangible. Cette possibilité reste dans une large mesure inexploitée.
- Le PAM pourrait collecter des montants beaucoup plus importants auprès de donateurs individuels s'il les impliquait plus activement. En 2003, le PAM a collecté environ 250 000 dollars via Internet; en 2006, avec un investissement modeste, les montants ainsi mobilisés ont atteint 1,3 million de dollars.
- Une approche ciblée en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé permettrait au PAM de tirer parti de nouvelles sources de dons tout en réduisant au minimum le risque de détournement des dons destinés aux ONG. Dans certains cas, des campagnes communes de sensibilisation et de collecte de fonds pourraient également être lancées avec des ONG.
- Plus le PAM se fera connaître, plus ses possibilités de partenariat et de collecte de fonds se multiplieront. Une politique efficace d'information de l'opinion publique permettra de mieux faire connaître les problèmes liés à la faim et de favoriser la mobilisation.

STRATEGIE

16. La stratégie proposée reprend le cadre général d'action relatif aux relations avec le secteur privé tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, en y ajoutant un objectif quantifié précis pour ce qui est du volet financier. La stratégie vise à:

- a) garder les principaux partenaires humanitaires mondiaux du PAM et en mobiliser de nouveaux pour chacun des principaux domaines d'activité;
- b) garder et développer le réseau existant d'entreprises associées du PAM et en attirer de nouvelles;
- c) étendre la recherche de soutiens extérieurs du PAM auprès des fondations;
- d) cultiver les contacts avec des personnes fortunées; et
- e) élargir le rayon d'action aux petits donateurs individuels par l'intermédiaire du Web.



Le PAM espère parvenir à mobiliser 200 millions de dollars en espèces auprès du secteur privé en 2017, dont au moins 50 millions de dollars de sources multilatérales. Au fil des ans, le PAM devrait progressivement arriver à collecter de 50 à 60 pour cent de ses dons en espèces auprès de sociétés et de 40 à 50 pour cent auprès de personnes physiques et de fondations.

17. Le PAM s'assurera que les contributions sont déterminées par la demande; cette approche sera utilisée pour toutes les contributions du secteur privé, en particulier les dons en nature, qui doivent concilier les besoins du PAM et les capacités de contribution des donateurs.
18. Le PAM gèrera le coût de ses activités de manière que le ratio entre investissements et recettes ne dépasse pas la norme fixée pour les organisations internationales. En règle générale, ces dernières investissent 1 dollar pour 4 dollars collectés, soit un ratio de 1 à 4. Le PAM entend respecter cette norme en privilégiant les approches économiques qui ont fait leur preuve et en évitant les procédés onéreux, comme le publi-postage et l'achat d'espaces publicitaires.
19. Le PAM recrutera environ 15 partenaires humanitaires mondiaux prêts à s'engager dans une relation multidimensionnelle sur plusieurs années, y compris en donnant une importante contribution en espèces. Par exemple, DSM, une société travaillant dans le secteur des sciences de la vie et de la nutrition, a mis à la disposition du PAM ses connaissances scientifiques et son savoir-faire technique pour renforcer la composition en micronutriments de l'assortiment alimentaire fourni par le PAM. Cette entreprise fournit également une contribution financière à l'appui de ses opérations et programmes. De même, la marque YUM! a mobilisé son dispositif mondial de communication et son réseau international de 35 000 restaurants pour susciter une plus grande prise de conscience du problème de la faim et du rôle joué par le PAM pour y apporter des solutions durables. Cette action a permis de collecter auprès des consommateurs des fonds substantiels qui n'étaient assortis d'aucune condition pour nourrir des millions de personnes dans le cadre d'opérations et programmes du PAM.
20. Les partenaires humanitaires mondiaux seront sélectionnés à la suite d'une analyse effectuée par le PAM pour trouver l'équilibre le plus harmonieux entre ses besoins et les possibilités de contributions des entreprises, quel que soit leur lieu d'établissement¹.
21. Le PAM a établi un solide processus de recherche et de présélection afin d'identifier les entreprises qui pourraient appuyer ses opérations et rehausser son image de marque de manière à écarter les types de relations et les donateurs qui risqueraient de compromettre sa réputation, de signaler les cas soulevant des doutes sérieux à la direction générale et d'établir des profils détaillés des donateurs.
22. La première étape du processus de recherche et de présélection consiste à s'assurer que les donateurs potentiels répondent aux critères approuvés par le Conseil².
23. Le processus de recherche et de présélection est fondé sur des sources d'information externes comme Hoovers (informations financières) et Innovest, cabinet de recherche et de conseil en matière de placements de réputation internationale spécialisé dans l'analyse des politiques des entreprises en matière environnementale, sociale et stratégique, l'accent

¹ Voir annexe I.

² Voir annexe II.



devant être mis en particulier sur les critères énoncés dans le Pacte mondial des Nations Unies³.

24. Le PAM tentera de trouver de plus nombreuses entreprises associées, en augmentant leur nombre au fur et à mesure de ses possibilités. International Paper (IP) est une entreprise associée depuis plusieurs années qui, avec ses employés, mobilise plus de 1 million de dollars par an depuis trois ans dans le cadre du programme d'engagement de son personnel. Les compétences premières de IP sont sans rapport avec le modèle opératoire du PAM et, par conséquent, la relation ne va pas au-delà de cette action.
25. Le soutien des entreprises est un domaine à exploiter par les bureaux régionaux et les bureaux du PAM dans le monde entier. Au Japon, par exemple, depuis trois ans, le Conseil japonais de la publicité a offert entre 20 et 30 millions de dollars d'espaces publicitaires par an pour mieux faire connaître le problème de la faim au Japon, une initiative dont s'est félicité le Gouvernement japonais.
26. Le PAM nourrira et développera les partenariats avec les fondations dans le but de les transformer en relations durables.
27. Le PAM contactera des personnes fortunées intéressées par un engagement à ses côtés pour trouver des solutions durables à la faim dans le monde, et qui souhaitent financer ses programmes et opérations.
28. Le PAM réaménage son site Web pour faciliter les actions de sensibilisation en ligne et permettre de mobiliser des fonds partout dans le monde. Les campagnes d'information compléteront les sollicitations en ligne en orientant les donateurs potentiels vers le site du PAM (www.wfp.org).
29. La stratégie proposée sera mise en œuvre conformément aux Directives du PAM concernant les donateurs privés (Directive FD2005/002 du 10 octobre 2005)⁴, qui prévoient au paragraphe 12 que les donateurs du secteur privé doivent assurer le recouvrement intégral des coûts au même titre que les donateurs du secteur public. Les donateurs du secteur privé n'auront aucun rôle dans la gouvernance du PAM, celle-ci étant la prérogative du Conseil et des organes intergouvernementaux. Par ailleurs, on veillera à préserver l'intégrité des relations commerciales en traçant une ligne de démarcation stricte entre la mobilisation de fonds privés et les procédures d'achat afin de garantir que les relations commerciales avec les donateurs privés demeurent indépendantes et sont gérées séparément⁵.

SOUTIEN DE LA STRATEGIE

30. L'investissement dans le renforcement des capacités, la formation et le développement des infrastructures internes est une condition préalable au développement des partenariats et à l'augmentation des ressources provenant du secteur privé.

³ Voir annexe III.

⁴ Ces Directives s'inspirent de la politique générale approuvée par le Conseil d'administration (voir WFP/EB.3/2004/4-C et Corr.1).

⁵ Voir annexe IV.



31. Le budget prévisionnel pour 2008 s'élève à 6,5 millions de dollars et passera à 11,1 millions de dollars en 2017. Le PAM devra accroître les effectifs de sa Division des relations avec les donateurs du secteur privé, y compris en recrutant un petit nombre de spécialistes techniques dans des domaines tels que la collecte de fonds en ligne. Avec ces ressources, le PAM générera environ 81 millions de dollars en 2008, dont 43 millions sous forme de dons en nature et 38 millions en espèces, montant qui passera à presque 270 millions de dollars⁶ en 2017, dont environ 70 millions sous forme de dons en nature et 200 millions en espèces⁷.
32. Il importe de bien comprendre que l'investissement précède le rendement car trouver de nouveaux donateurs privés demande du temps. Il faut plus de temps et d'énergie pour obtenir de nouveaux donateurs que pour maintenir et élargir les partenariats existants.
33. Le succès des partenariats et des activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé sera mesuré en termes financiers et non financiers:

Aspects financiers	Aspects non financiers
Réalisation des objectifs fixés pour les contributions en espèces	Qualité des partenariats stratégiques mondiaux
	Élargissement du portefeuille de donateurs

FINANCEMENT DE LA STRATEGIE

34. Depuis 2003, les activités du PAM visant à développer les partenariats avec le secteur privé et la mobilisation de fonds auprès de ce dernier sont financées au titre du budget administratif et d'appui aux programmes (AAP).
35. Il est proposé de financer de la manière suivante les investissements dans le renforcement des capacités et le fonds de roulement nécessaires pour lancer la stratégie en direction du secteur privé:
- Le Plan de gestion 2008–2009 prévoit un montant de 735 000 dollars par an pour appuyer la Division des relations avec les donateurs du secteur privé. Un montant similaire devrait être prévu dans les plans de gestion futurs.
 - L'essentiel des fonds proviendrait de plusieurs avances du Fonds général, approuvées par le Conseil d'administration, pour une période de cinq ans. Les montants avancés seraient intégralement remboursés, y compris les intérêts, dans un délai de cinq ans pour que l'impact financier sur le Fonds général soit neutre. Le Plan de gestion 2008-2009 prévoit une avance jusqu'à concurrence de 9 millions de dollars, qui serait fractionnée en plusieurs tranches, sous réserve de l'approbation par le Conseil d'administration de la stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé⁸.

⁶ Il a été pris pour hypothèse que le soutien annuel fourni par le Conseil japonais de la publicité se poursuivra en moyenne à hauteur de 20 à 30 millions de dollars de valeur publicitaire.

⁷ Voir annexe V.

⁸ Voir annexe VI.



- Cette avance à hauteur de 9 millions de dollars serait réexaminée par le Conseil lors de sa deuxième session ordinaire de 2008, date à laquelle le Plan de gestion pour l'exercice biennal 2008-2009 sera revu et corrigé pour être aligné sur le Plan stratégique 2008-2011. De plus, cette modalité financière serait reconsidérée lors de l'examen du cadre de politique financière du PAM dans son ensemble de manière à tenir compte du nouveau Plan stratégique et des nouvelles possibilités de financement.
- Les futures avances que devrait approuver le Conseil d'administration seraient présentées dans les plans de gestion ultérieurs.
- Comme dans le cas des donateurs du secteur public, le principe du recouvrement intégral des coûts serait appliqué, y compris le prélèvement de 7 pour cent au titre des coûts d'appui indirects (CAI), conformément à l'article XIII.4 du Règlement général du PAM.
- Une commission moyenne de 13 pour cent serait appliquée aux dépenses afférentes au développement des partenariats et de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Dans le secteur privé, c'est ce que l'on appelle habituellement une "commission de gestion"; le taux envisagé par le PAM est inférieur à la norme pratiquée par ce secteur⁹.
- Certains donateurs ont proposé de se porter garants du plan financier de la stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Le PAM va réfléchir plus avant à cette possibilité.

CONSEQUENCES DU MODELE D'AUTOFINANCEMENT

36. Le modèle d'autofinancement proposé pour les activités de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé réduit au minimum le coût pour les États membres en limitant les prélèvements sur le budget AAP. Ce modèle montrera la viabilité financière de la stratégie du PAM.
37. Cette approche innovante soulève néanmoins une question qui doit être gérée avec soin. Des messages discordants risquent de circuler concernant le pourcentage de chaque dollar ou euro qui sert à financer les frais généraux. Pour les donateurs publics, ce pourcentage a toujours été de 7 pour cent. Pour les donateurs privés, il sera en moyenne de 20 pour cent.

ATTENUATION DES RISQUES

38. Afin de préserver sa réputation, le PAM s'est doté de solides procédures en matière de recherche et de diligence raisonnable, comme le montre le rapport du Commissaire aux comptes "Coûts et avantages des nouvelles initiatives destinées à mieux faire connaître l'Organisation"¹⁰. La stratégie prévoit de renforcer les capacités du PAM afin qu'il puisse apporter son appui aux bureaux de pays et aux bureaux régionaux sous la forme de connaissances techniques, de conseils et de lignes directrices, de manière à garantir que les

⁹ Voir le paragraphe 18.

¹⁰ WFP/EB.A/2007/6-D/1.



partenariats avec le secteur privé et la mobilisation de fonds privés se fassent conformément aux directives du Conseil¹¹.

39. Afin de réduire au minimum les risques financiers:

- les prévisions de dons sont prudentes et ne prennent pas en compte les éventuelles situations d'urgence bénéficiant d'une large couverture médiatique qui pourraient susciter des dons spontanés;
- les avances demandées sur le Fonds général seront réduites ou remboursées plus rapidement si les montants reçus sont plus élevés que prévu;
- si les sommes obtenues sont moins élevées que prévu, le risque de non-remboursement sera atténué en ajustant le budget de fonctionnement de manière à réduire le montant de l'avance du Fonds général; et
- Le budget de fonctionnement sera reflété dans les plans de gestion biennaux, sous réserve de l'approbation du Conseil.

40. Seule une décision tendant à mettre fin avant 2017 au développement des partenariats et de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé pourrait exposer le PAM au risque de non-remboursement des avances.

RAPPORTS

41. Le Secrétariat du PAM continuera à tenir le Conseil informé de ses activités de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Cette question sera traitée dans le Rapport annuel sur les résultats, le Plan de gestion de l'exercice biennal et les états financiers vérifiés. En outre, le Secrétariat invitera chaque année les membres à une consultation informelle.

¹¹ WFP/EB.3/2004/4-C et Corr.1.



ANNEXE I

Secteurs visés

Automobile	Alimentation
Boissons (non alcoolisées)	Assurance et réassurance
Commerce de détail	Biotechnologie
Émetteurs de cartes de crédit	Compagnies aériennes
Hôtellerie	Institutions financières
Internet	Logiciels
Loisirs	Médias
Matériel informatique	Pétrole et gaz
Publicité	Produits pharmaceutiques
Réseaux	Télécommunications
Sports	Transport maritime

ANNEXE II

*(Annexes II et III du document approuvé par le Conseil d'administration
"De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins — Élargissement
de la base de donateurs du PAM" — WFP/EB.3/2004/4-C + Corr.1)*

Sélection de donateurs privés par le PAM à des fins de coopération (annexe II)

Le Programme alimentaire mondial (PAM) a pour objectif primordial, en coopérant avec le secteur privé, de mieux remplir sa mission de nourrir les populations touchées par la faim en partageant la charge que représentent les coûts, les ressources et les actions nécessaires. Il s'efforce d'exploiter au mieux les ressources, les compétences et les spécialisations des donateurs privés afin:

- d'aider un plus grand nombre de bénéficiaires en élargissant sa base de ressources;
- de se renforcer en tant qu'organisation en réduisant les délais d'intervention, en améliorant l'efficacité opérationnelle, en renforçant ses capacités et ses compétences pour mieux servir les bénéficiaires;
- enfin, de multiplier les actions de sensibilisation et de visibilité dans la lutte contre la faim dans le monde.

Dans ces conditions, le PAM applique des critères de sélection stricts et procède à un tri rigoureux avant d'accepter des contributions de donateurs privés. Il accepte uniquement les contributions de donateurs privés qui se sont toujours comportés avec le sens des responsabilités sociales et ont une image positive eux-mêmes ou du point de vue des produits et des services, qui respectent les droits de l'homme et traitent correctement leur personnel. Les donateurs privés admis à coopérer avec le PAM doivent se conformer aux principes du Pacte mondial des Nations Unies.

Les donateurs privés qui pratiquent ou tolèrent les actions suivantes sont directement exclus:

- fabrication et/ou distribution de produits largement reconnus comme nuisibles pour la santé ou la moralité publiques — par exemple tabac, alcool, armes et munitions;
- non respect des droits de l'homme;
- utilisation systématique et durable de travail forcé ou obligatoire ou de travail des enfants;
- vente ou fabrication de mines anti-personnelles ou d'éléments de ces mines;
- activités dans des pays frappés de sanctions par les Nations Unies.

Le PAM peut décider de ne pas établir une relation ou d'interrompre une relation déjà existante avec des donateurs privés dont l'image publique est compromise par des activités antérieures ou une participation aux actions des catégories du paragraphe 3 ci-dessus ou dans d'autres domaines qui peuvent être considérés comme contraires à l'éthique ou incompatibles avec le mandat du PAM ou qui peuvent compromettre la crédibilité et la réputation du PAM d'une manière quelconque. Le PAM peut refuser d'établir une relation si un don privé peut être considéré comme compromettant son impartialité.

Les donateurs privés sont tenus de communiquer toute activité ou acte présent ou passé des catégories indiquées au paragraphe 3 ci-dessus avant de conclure un accord avec le PAM. Ils doivent s'abstenir de toute activité ou acte entraînant l'exclusion pendant leurs relations avec le PAM.



Code de conduite du PAM (*annexe III*)

Les donateurs privés conviennent de se conformer au Code de conduite du PAM figurant ci-après en reconnaissant que ces principes sont essentiels pour interpréter leurs droits et obligations et constituent un guide de conduite pour toutes les formes de coopération avec le PAM.

1. Conformité avec le mandat et la politique du PAM

- 1.1 Les contributions de donateurs privés doivent contribuer à promouvoir et à appuyer le mandat de lutte contre la faim dans monde confié au PAM. Elles ne doivent pas avoir pour objet d'établir une relation commerciale ou d'obtenir des avantages commerciaux ou privés.
- 1.2 Les activités conjointes seront orientées vers les domaines et les thèmes présentant un intérêt commun pour le PAM et le donateur privé.
- 1.3 Toutes les formes de coopération avec les donateurs privés sont compatibles avec les politiques et procédures du PAM qui figurent dans les *Directives concernant les donateurs privés* du PAM¹.

2. Sélection à des fins de coopération

- 2.1 Dans ces conditions, le PAM applique des critères de sélection stricts et procède à un tri rigoureux avant d'accepter des contributions de donateurs privés. Il accepte uniquement les contributions de donateurs privés qui ont toujours fait preuve du sens des responsabilités au plan social et ont une image positive eux-mêmes ou du point de vue de leurs produits ou services, qui respectent les droits de l'homme et traitent correctement leur personnel. Les donateurs privés admis à coopérer avec le PAM doivent se conformer aux principes du Pacte mondial des Nations Unies.
- 2.2 Les donateurs privés qui pratiquent ou tolèrent les actions suivantes seront exclus:
 - fabrication et/ou distribution de produits largement reconnus comme nuisibles pour la santé ou la moralité publiques – par exemple tabac, alcool, armes et munitions;
 - non respect des droits de l'homme;
 - utilisation systématique et durable de travail forcé ou obligatoire ou de travail des enfants;
 - vente ou fabrication de mines anti-personnelles ou d'éléments de ces mines;
 - activités dans des pays frappés de sanctions par les Nations Unies.
- 2.3 Le PAM peut décider de ne pas instaurer une relation ou de mettre fin à une relation existante avec des donateurs privés dont l'image publique est compromise par des activités antérieures ou des participations à une des catégories du paragraphe 3 ou dans d'autres domaines qui peuvent être considérés comme contraire à l'éthique ou incompatibles avec le mandat du PAM ou qui peuvent compromettre la crédibilité et la réputation du Programme d'une manière quelconque. Le PAM peut refuser une relation si un don privé peut être considéré comme compromettant son impartialité.
- 2.4 Les donateurs privés sont tenus de communiquer toute activité ou acte présent ou passé des catégories indiquées au paragraphe 3 ci-dessus avant de conclure un accord avec le PAM. Ils doivent s'abstenir de toute activité ou acte entraînant l'exclusion pendant leur relation avec le PAM.

¹ Le PAM a établi des directives internes pour la gestion des donateurs privés qui comprennent la sélection des donateurs privés par le PAM aux fins de coopération et le présent Code de conduite.



3. Non exclusivité, traitement non préférentiel, impartialité

- 3.1 Le PAM n'accorde d'exclusivité à aucun donateur privé. La coopération avec un donateur privé ne signifie pas que le PAM approuve ou parraine les biens de ce donateur, ni qu'il accorde la préférence aux biens et services de ce donateur sur le marché ou les favorise.
- 3.2 La coopération avec le PAM ne signifie pas que le donateur privé joue un rôle dans les processus de décision du Programme ou a le droit d'influer sur sa politique.
- 3.3 Les activités conjointes devraient éviter de compromettre ou de paraître compromettre l'intégrité et l'indépendance du PAM.
- 3.4 Toutes les transactions commerciales restent assujetties aux politiques d'achat et au Règlement financier du PAM.

4. Transparence et responsabilité

- 4.1 Les informations sur les activités convenues seront à la disposition du public, figureront dans les états financiers du PAM et seront communiquées au Conseil d'administration.
- 4.2 Les donateurs privés doivent respecter le caractère confidentiel des informations provenant du PAM. Les informations obtenues par les donateurs privés ne peuvent être utilisées à des fins commerciales.
- 4.3 Les arrangements entre le PAM et les donateurs privés seront conçus et mis en œuvre de façon à assurer une répartition claire et convenue des responsabilités et des obligations redditionnelles de toutes les parties.
- 4.4 Un donateur privé ou une de ses filiales ne doit en aucun cas utiliser des informations confidentielles ou professionnelles intéressant le PAM ou ses activités pour obtenir des avantages privés ou commerciaux lorsque ces informations ont été acquises par suite de sa relation particulière avec le PAM.

5. Ressources, temps et capacités suffisants

- 5.1 Les donateurs privés conviennent de consacrer suffisamment de temps, de ressources et de compétences à la mise en œuvre des activités convenues.
- 5.2 Un mécanisme convenu de suivi et d'évaluation des projets conjoints sera prévu dès la conception du projet.

6. Emblème et propriété intellectuelle du PAM

- 6.1 Le nom et l'emblème du PAM ne peuvent être utilisés que d'une manière acceptée par écrit par les parties conformément aux modalités du partenariat. Cette utilisation convenue sera autorisée pendant la durée de l'accord. L'utilisation du nom ou de l'emblème du PAM ne signifie pas que le PAM approuve le donateur privé, ses produits ou ses services.
- 6.2 Le PAM et le donateur privé procèdent à des consultations préalables et établissent un accord concernant les droits de publication, les brevets ou les autres droits de propriété intellectuelle découlant des activités proposées.

7. Témoignages

- 7.1 Dans le cadre de la coopération, la contribution des donateurs privés sera reconnue par le PAM de manière à exprimer la gratitude de ce dernier pour l'appui fourni.
- 7.2 Les parties doivent établir un accord écrit avant d'entreprendre des actions de communication ou de publicité concernant leur relation avec le PAM.

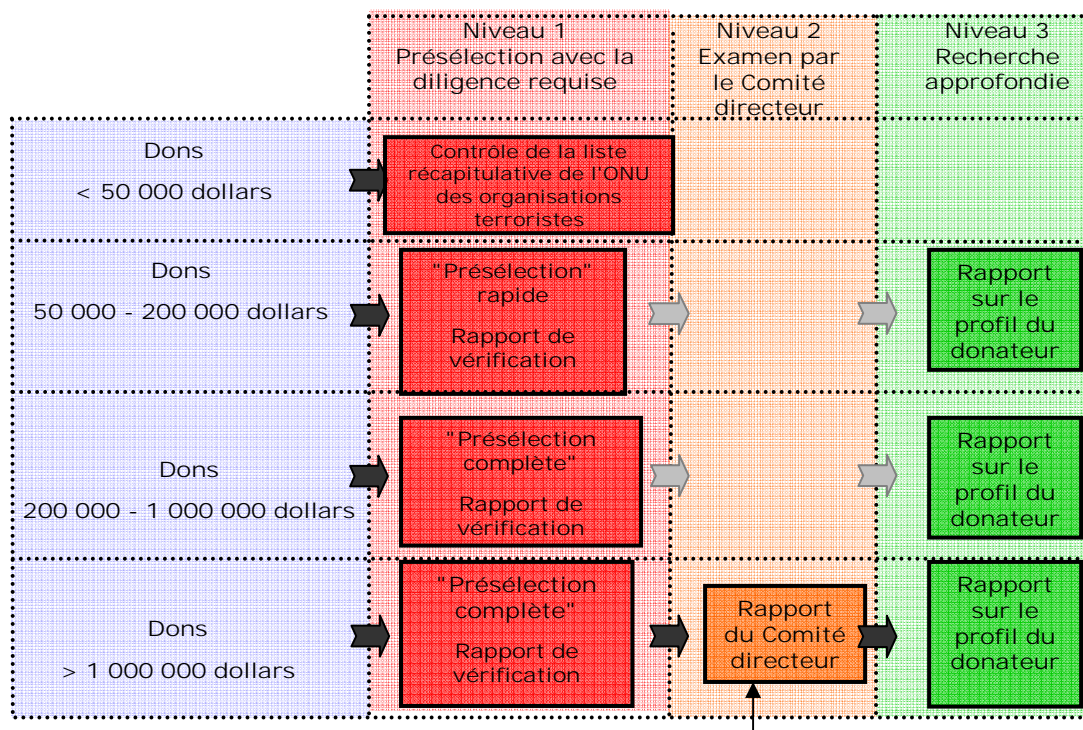
8. Accords

- 8.1 Pour toutes les actions, les parties en cause établiront un accord écrit qui stipule les conditions et modalités selon lesquelles toutes les activités seront exécutées.



ANNEXE III

Aperçu du processus de recherche et de présélection



Pour les donateurs non retenus à la suite des vérifications

Niveau 1: Le processus de présélection avec la diligence requise a pour but d'écartier les contributions de donateurs potentiels dont les pratiques commerciales ou la réputation vont à l'encontre des valeurs, des politiques ou des intérêts du PAM. Selon la valeur du don, le PAM soit se borne à vérifier la liste récapitulative de l'ONU des organisations terroristes, soit contrôle cette liste et procède à une présélection et à des vérifications rapides ("Présélection rapide"), soit encore à une présélection et à des vérifications complètes ("Présélection complète"). Les vérifications sont effectuées conformément aux "critères applicables à l'acceptation de dons" énoncés dans les *Directives du PAM concernant les donateurs privés*¹.

Niveau 2: *Examen par le Comité directeur:* Lorsqu'un donateur potentiel n'est pas retenu à la suite du processus de présélection du niveau 1 — c'est-à-dire lorsque les vérifications voulues soulèvent des doutes sérieux — le Comité directeur chargé de la sélection des entreprises et des secteurs d'activité (Comité directeur) se réunit pour déterminer s'il y a lieu ou non d'établir des relations avec le donateur en question.

Niveau 3: *Recherche approfondie:* Une fois qu'un donateur a été approuvé (soit directement à la suite du processus de présélection du niveau 1, soit après approbation par le Comité directeur), il est entrepris une recherche approfondie pour analyser en détail les activités de l'entreprise et déterminer de quelle manière elles sont compatibles avec les buts et les besoins du PAM.

¹ Ces directives sont fondées sur les politiques approuvées par le Conseil d'administration. Voir le document WFP/EB.3/2004/4-C + Corr.1.

ANNEXE IV

*(Paragraphe 47 à 49 du document approuvé par le Conseil d'administration
"De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins –
Élargissement de la base de donateurs du PAM" – WFP/EB.3/2004/4-C + Corr.1)*

Maintien de l'intégrité dans les relations commerciales

La confiance de tous les donateurs, en particulier des États membres, présente une importance primordiale pour le PAM. Il est donc aussi important de maintenir la confiance dans l'intégrité du processus de contrat que de sélectionner les donateurs privés.

Afin d'assurer l'intégrité dans les relations commerciales du PAM et l'équité vis-à-vis de tous les soumissionnaires lors de la passation de contrats, le PAM prendra les mesures suivantes:

- maintenir une séparation étanche entre la mobilisation de fonds privés et les processus d'achat pour faire en sorte que les relations commerciales avec les donateurs privés restent indépendantes et soient gérées séparément;
- informer les donateurs privés existants ou potentiels qu'ils ont le droit de présenter des offres en vue de contrats commerciaux mais que leur contribution n'aura aucun effet sur l'issue des appels d'offre¹; l'unité du PAM chargé des achats doit explicitement exclure les relations de donateurs avec le PAM pour la sélection des offres;
- veiller à ce que les informations concernant les appels d'offre dont disposent les donateurs privés existants ou potentiels soient intégralement communiquées à tous les participants aux appels d'offre;
- faire rassembler par les unités du PAM chargées des achats des informations auprès de l'équipe chargée de la mobilisation des fonds privés qui ont été partagés avec les donateurs éventuels, y compris dans les cas où ces donateurs refusent d'accorder un don mais participent ensuite à des appels d'offre en vue de contrats commerciaux;
- requiert des donateurs privés de s'engager par écrit à s'abstenir d'utiliser toute information confidentielle ou privée concernant les activités du PAM à des fins privées ou commerciales.

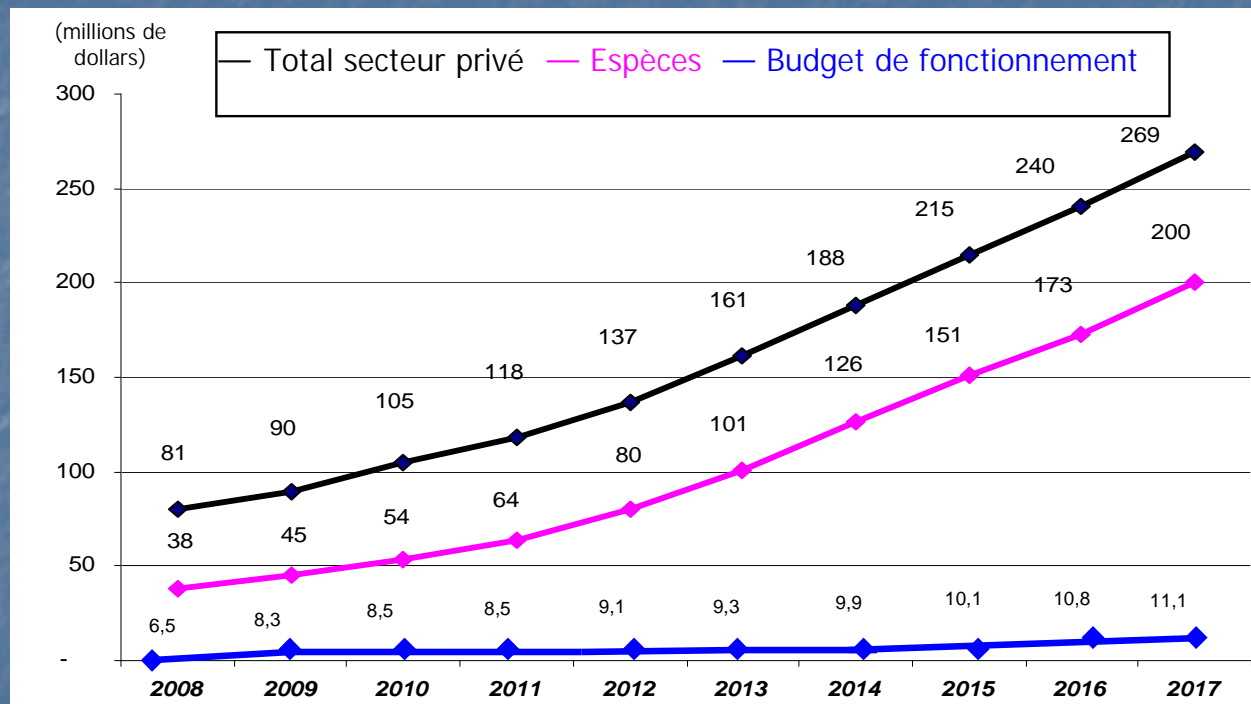
Le Directeur exécutif peut, s'il le juge bon, exclure un donateur privé du PAM dans les cas où on estime que ce donateur bénéficie de tels avantages que toute concurrence loyale entre soumissionnaires est impossible.

¹ Les rabais sur les biens et les services ne devraient pas être considérés comme faisant partie d'une contribution d'un donateur en raison de la variété des politiques de prix appliquées par les entreprises.



ANNEXE V

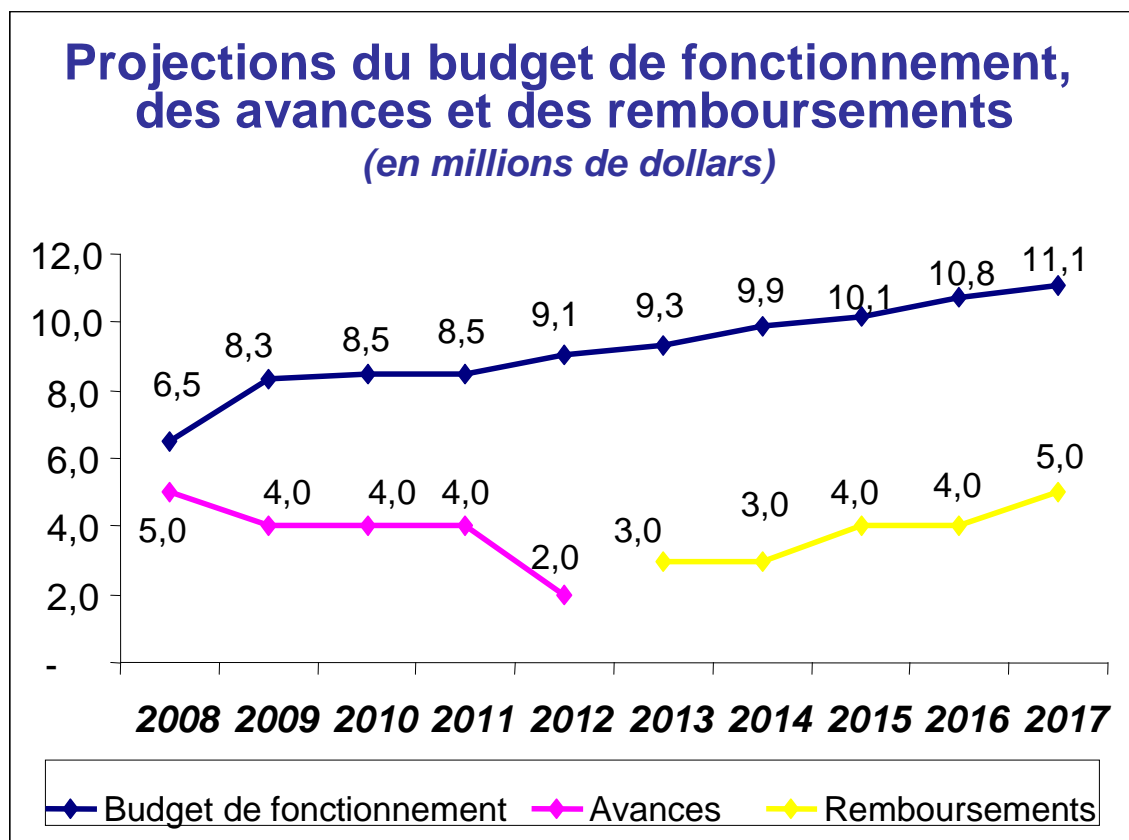
PARTENARIATS ET MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DU SECTEUR PRIVÉ 2008–2017



Note: Toute la ligne se rapportant au secteur privé (en noir) inclut les dons en nature, définis comme englobant le transfert des compétences et des savoirs, les services de publicité et autres services de communication, et la fourniture de produits alimentaires et de matériel. Il convient de préciser, comme indiqué au paragraphe 12, qu'en raison de la difficulté d'évaluation de la valeur des dons en nature, l'impact sur le PAM et ses bénéficiaires est nettement sous-estimé.

ANNEXE VI

Financement des activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé



LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

AAP	budget administratif et d'appui aux programmes
ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
BCG	Boston Consulting Group
CAI	coût d'appui indirect
IP	International Paper
OMD	objectif du Millénaire pour le développement
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
TIC	technologies de l'information et des communications