

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Session annuelle
du Conseil d'administration**

Rome, 4-8 juin 2007

RESSOURCES, QUESTIONS FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

**Point 6 de l'ordre du
jour**

Pour examen



Distribution: GÉNÉRALE
WFP/EB.A/2007/6-D/1
7 mai 2007
ORIGINAL: ANGLAIS

COÛTS ET AVANTAGES DES NOUVELLES INITIATIVES DESTINÉES À MIEUX FAIRE CONNAÎTRE L'ORGANISATION

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 examen.

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, Bureau du
Commissaire aux comptes:

M. G. Miller

tél.: 0044-207798-7136

Commissaire aux comptes,
National Audit Office du
Royaume-Uni:

M. R. Clark

tél.: 066513-2577

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).





National Audit Office

Audit international

Le National Audit Office (NAO) du Royaume-Uni assure les services d'audit externe du Programme alimentaire mondial. Le Commissaire aux comptes, Sir John Bourn, Contrôleur et Vérificateur général des comptes du Royaume-Uni, a été nommé par le Conseil d'administration conformément au Règlement financier. Indépendamment de la certification des comptes du PAM, conformément à l'article XIV du Règlement financier, le Commissaire aux comptes est habilité, en vertu du mandat dont il est investi, à faire rapport au Conseil d'administration sur l'efficacité des procédures financières et, d'une façon générale, de l'administration et de la gestion du PAM.

Le NAO assure les services d'audit externe pour différentes organisations internationales, de façon tout à fait indépendante de son rôle d'institution suprême d'audit du Royaume-Uni. Le NAO a recours à cette fin à une équipe de vérificateurs qualifiés ayant une longue expérience de l'audit des organisations internationales.

L'audit du NAO a pour but de donner une assurance indépendante aux États membres, de rehausser la valeur de la gestion financière et de la gouvernance du PAM et d'appuyer la réalisation des objectifs du Programme.

Pour de plus amples informations, contacter:

Graham Miller
Directeur, Bureau A477
National Audit Office
157-197 Buckingham Palace Road,
Victoria, Londres, SW1W 9SP
+44 20 7798 7136
Email: graham.miller@nao.qsi.gov.uk,
gary.heywood@nao.qsi.gov.uk or
richard.clark@wfp.org

Rapport du Commissaire aux comptes

Programme alimentaire mondial — Coûts et avantages des nouvelles initiatives destinées à mieux faire connaître l'Organisation

TABLE DES MATIÈRES

Paragrophes

Résumé	1-9
Portée de l'examen	10-17
L'investissement dans les activités a-t-il été soigneusement planifié?	18-46
Les nouvelles actions de sensibilisation ont-elles été bien exécutées?	47-57
Des avantages en ont-ils été tirés?	58-72

RÉSUMÉ

- *Examen externe indépendant sur la gestion par le PAM de ses activités visant à rehausser sa visibilité*
- *Examen des coûts et avantages de ces activités, accompagné de recommandations pour améliorer la situation.*

1. En 2003, le Programme alimentaire mondial (PAM) a commencé à mettre en place de nouveaux partenariats avec des organisations du secteur privé, en vue de bénéficier de compétences spécialisées et de mobiliser des ressources auprès de donateurs non habituels. Le Plan stratégique 2006-2009¹ a fixé sept objectifs de gestion, dont l'objectif de mobiliser des ressources pour satisfaire les besoins, d'élargir et de diversifier la base de ressources du PAM, de faire mieux connaître les besoins liés à la faim dans le monde et le rôle que joue le Programme auprès des décideurs gouvernementaux et dans les secteurs public et privé.
2. Ayant visité les bureaux du PAM en 2006, nous avons observé une diversification des activités visant à rehausser la visibilité, celles-ci ne se limitant plus désormais à la parution d'articles dans la presse mais incluant également la création de sites Web, de jeux vidéo sur la distribution de l'aide alimentaire, le parrainage par un plus grand nombre de célébrités de renom international, dans le monde du sport et du spectacle, et une couverture médiatique plus large, par exemple, à l'occasion de la sortie du film "Blood Diamond" en 2007. Les rapports présentés au Conseil d'administration ont fait état des progrès réalisés en la matière, qui ont été mesurés par le nombre de mentions faites dans différents médias, le nombre d'apparitions lors de manifestations, l'augmentation du nombre de visiteurs sur les sites Web concernés, le soutien de célébrités, la Marche mondiale contre la faim, ou les campagnes publicitaires.
3. Ces activités présentent l'avantage de collecter plus de fonds et de générer d'autres recettes, mais également des risques pour la gestion - il faut en effet rentabiliser les coûts et les investissements - et des risques pour la réputation de l'Organisation découlant d'activités non habituelles et de partenariats avec des entités extérieures et du secteur privé. Nous avons donc procédé à un examen indépendant pour voir si:

¹ WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1

- les activités visant à mieux faire connaître le PAM ont été soigneusement planifiées;
 - l'investissement et les nouvelles activités ont été correctement conduits; et
 - ces activités entraînent des avantages.
4. À la suite de notre examen, nous avons conclu que, dans l'ensemble, le PAM a tiré parti du soutien extérieur accru qu'il a reçu, mais que certains de ces avantages ne seront probablement tangibles que dans un certain nombre d'années. Une meilleure visibilité, la sensibilisation aux besoins des bénéficiaires et aux conséquences de la faim peuvent sans nul doute aider les gouvernements à justifier l'octroi de fonds. De même, les entreprises du secteur privé seront probablement plus motivées à contribuer au PAM dans les pays où les activités humanitaires du PAM sont bien connues.
 5. Le Secrétariat a recouru aux compétences spécialisées internes et externes pour évaluer les avantages des activités de sensibilisation et continue de mettre en place des politiques et des accords organisationnels pour poursuivre son action en ce sens. Il reste une marge de manoeuvre considérable pour démontrer de meilleure façon que les avantages tirés ont été proportionnels au coût total de ces activités.
 6. D'après l'audit, il semble que les accords de partenariat conclus avec des entreprises et des organisations aient entraîné des coûts imprévus pour le PAM, même lorsqu'un soutien lui a été fourni gratuitement. Nous n'avons pas été en mesure de confirmer que l'ensemble des coûts liés à la communication, comprenant les activités de sensibilisation, ont été comptabilisés et contrôlés séparément étant donné que l'enregistrement des dépenses, et principalement des dépenses relatives aux consultants et au personnel, est décentralisé. Il nous a été également impossible d'évaluer si l'augmentation des contributions a été supérieure à l'augmentation des coûts liés à la communication, souvent parce que le PAM n'a pas été en mesure d'imputer l'augmentation des recettes particulières à des activités spécifiques.
 7. Reconnaisant en partie ces difficultés, le Secrétariat a élaboré une nouvelle stratégie de collecte de fonds auprès du secteur privé qui sera présentée au prochain Conseil d'administration pour approbation. Cette nouvelle stratégie met bien en évidence la nécessité d'associer une approche centrée et ciblée des entreprises et l'élargissement de la gamme des donateurs, en établissant généralement clairement des propositions de financement accompagnées de plans de remboursement.
 8. Notre audit a également confirmé que les entreprises partenaires du PAM sont susceptibles de bénéficier non seulement de l'amélioration de leur image du fait de leur soutien à une cause humanitaire mais aussi de l'aspect commercial, bien que nous n'ayons observé aucun élément tendant à démontrer que les partenaires du secteur privé aient acquis une influence inappropriée sur les pratiques d'achat. Le Secrétariat a pris en compte le risque d'atteinte à la réputation du PAM découlant de partenariats avec des entreprises ou des individus ne correspondant pas à la politique générale qu'il a présentée au Conseil d'administration en septembre 2004². La politique approuvée a été traduite sous forme de directives à l'intention de tout le personnel portant sur l'établissement de partenariats avec le secteur privé, et nous considérons que ce processus répond de manière satisfaisante au risque relatif à la réputation du PAM,

² WFP/EB.3/2004/4-C

pour autant que cette politique soit appliquée. Nous n'avons observé que de rares exemples où le PAM a conclu des accords avec des organisations pouvant présenter un risque pour sa réputation.

9. Nous avons présenté neuf recommandations pour améliorer la gestion de ces activités dont les buts sont les suivants:
 - améliorer la concordance entre la stratégie de communication et les plans approuvés par le Conseil d'administration;
 - veiller à ce que toute nouvelle stratégie axée sur le secteur privé prévoit le recouvrement intégral des coûts et prenne en compte le risque de ne pas atteindre les objectifs fixés en matière de collecte de fonds;
 - maintenir l'accent mis sur le développement d'indicateurs de résultats solides de manière à évaluer avec efficacité les actions de sensibilisation;
 - renforcer l'orientation générale et les priorités de la planification de la mise en œuvre ;
 - évaluer avec efficacité le coût des bureaux chargés de la communication pour répondre aux priorités générales;
 - consolider les directives et les procédures s'attachant aux risques concernant l'image et l'éthique associés aux partenariats;
 - veiller à ce que l'ensemble des coûts liés aux activités de sensibilisation soient comptabilisés et communiqués;
 - continuer d'affiner des objectifs réalistes de manière à pouvoir évaluer avec efficacité et en temps utile le risque de ces activités; et
 - étudier le rapport coût-efficacité d'autres stratégies qui feraient appel à des compétences spécialisées.

Portée de l'examen

10. En juin 2005, le Conseil d'administration a approuvé le Plan stratégique pour 2006-2009³ qui reprend dans ses grandes lignes la stratégie établie dans le Plan stratégique 2004-2007.
11. Afin de jeter des bases solides pour atteindre les cinq objectifs prioritaires du Plan stratégique, le Conseil d'administration a encouragé le Secrétariat à œuvrer à la lumière de sept objectifs de gestion en vue d'atteindre les objectifs stratégiques. Notre rapport examine les progrès que le Secrétariat a réalisés pour remplir deux des objectifs de gestion présentés au Conseil d'administration en novembre 2005 dans le Plan de gestion pour 2006-2007.

³ WFP/EB.A/2005/5-A/Rev.1

12. Selon les termes du Plan de gestion 2006-2007⁴, c'est le Département de la mobilisation des fonds et de la communication (FD) qui est principalement responsable de la réalisation du septième objectif de gestion – mobiliser des ressources pour répondre aux besoins. La Division des relations extérieures et FD sont aussi responsables, avec d'autres divisions, de la réalisation du premier objectif de gestion – établir de solides partenariats pour éliminer la faim.
13. Le Plan de gestion confère également au Département de la mobilisation de fonds et de la communication les deux responsabilités spécifiques suivantes en matière de collecte de fonds pour répondre aux besoins des programmes et des opérations approuvés :
 - financement accru et stable de la part des donateurs habituels ; et
 - élargissement de la gamme des donateurs pour y ajouter de nouveaux donateurs et les contributions régulières de donateurs occasionnels.
14. Nous avons entrepris d'évaluer l'efficacité avec laquelle le PAM a géré ses activités visant à mobiliser des fonds et à rehausser sa visibilité, en examinant l'approche stratégique qu'il a suivie et en évaluant l'efficacité de son application. Nous avons ensuite examiné s'il en tire de réels avantages, en donnant des exemples de bonnes pratiques et en indiquant les secteurs où des améliorations sont nécessaires.
15. Notre examen a porté sur la concordance entre la nouvelle stratégie de visibilité et le Plan stratégique approuvé par le Conseil d'administration en 2005, dont l'objectif est de mobiliser des ressources pour répondre à tous les besoins programmatiques définis par le Conseil. Nous avons également examiné l'adéquation des structures mises en place pour gérer les activités relatives à la visibilité, ainsi que l'adéquation de la communication de la stratégie et de la planification avec les parties prenantes.
16. Nous avons analysé le suivi et la communication des coûts afférents à cette stratégie par la direction. Nous avons passé en revue les avantages tirés des activités liées à l'amélioration de la visibilité, de manière à déterminer si les principaux d'entre eux étaient proportionnels aux coûts réalisés, et nous avons examiné si le PAM disposait des compétences spécialisées lui permettant de les évaluer sérieusement.
17. Nous nous sommes rendus dans neuf bureaux du PAM, dont deux bureaux de liaison, deux bureaux chargés des relations avec les donateurs, deux bureaux des relations extérieures et trois bureaux de pays qui emploient du personnel pour les activités de communication. Nous avons analysé les rapports de la Division des services de contrôle sur la collecte de fonds dans le secteur privé et sur la visite dans un bureau de liaison; nous en avons examiné les conclusions avec les hauts responsables chargés des activités visant à améliorer la visibilité; nous avons étudié également les informations fournies par les parties prenantes sur le site Web du PAM et dans d'autres médias.

⁴ WFP/EB.2/2005/5-A/Rev 1

L'investissement dans les activités de visibilité a-t-il été soigneusement planifié?

18. Pour que la planification soit efficace, il est nécessaire de définir clairement les objectifs prioritaires et de consacrer suffisamment de ressources pour les atteindre. Nous avons tout d'abord examiné si la planification de ces activités était adéquate en analysant la concordance entre ces activités et les priorités approuvées, et si la stratégie était bien définie en général et en particulier pour ce qui est de la collecte de fonds dans le secteur privé. Nous avons procédé à un examen de l'orientation générale et des priorités de la planification de la mise en œuvre, en passant en revue l'estimation des coûts, les prévisions de budgets, la dotation en personnel ainsi que l'efficacité des structures de gestion mises en place. Enfin, nous avons examiné la façon dont le Secrétariat a pris en compte les risques potentiels en matière d'éthique et d'atteinte à la réputation du PAM découlant des nouveaux partenariats mis en place pour faire mieux connaître l'Organisation.

Alignement sur les priorités du PAM

19. Nous avons examiné s'il y avait concordance entre les nouvelles activités liées à la visibilité et le Plan stratégique approuvé par le Conseil d'administration en 2005. L'objectif général consistant à mobiliser des ressources pour financer tous les budgets approuvés pour les programmes et les projets requiert un suivi des progrès réalisés ainsi qu'une planification préalable en cas d'urgence assez efficaces pour répondre aux risques de surestimation et de sous-estimation des ressources fournies, en particulier lorsque les besoins risquent d'augmenter en raison d'une situation d'urgence imprévue.
20. Un examen réalisé par la Division des services de contrôle sur la collecte de fonds dans le secteur privé a confirmé la nécessité de faire concorder pleinement et avec transparence la stratégie et la planification de gestion des contributions du secteur privé. Le Plan stratégique pour 2006-2009 a établi initialement un objectif de 10 pour cent, soit 300 millions de dollars pour ce qui est des ressources à mobiliser auprès de donateurs du secteur privé pour 2007, objectif que le Secrétariat a jugé optimiste par la suite. La stratégie du Secrétariat en matière de collecte de fonds dans le secteur privé, mise au point avec l'assistance de deux partenaires du PAM, le *Boston Consultancy Group* et TNT, visait à mobiliser entre 75 et 100 millions de dollars de ressources en 2007. Le Plan de gestion du Secrétariat pour 2006-2007 fixait un objectif de 15 millions de dollars pour 2006 et n'a pas fait d'évaluation pour 2007. Nous avons observé qu'en 2006, les donations du secteur privé se sont élevées à 55 millions de dollars sous forme monétaire, outre les contributions prévues en nature. Il existe donc un écart important entre le Plan stratégique approuvé par le Conseil d'administration et les objectifs opérationnels fixés par le Secrétariat.

Recommandation 1: Nous encourageons le Secrétariat à veiller à ce que les stratégies de collecte de fonds correspondent pleinement et en toute transparence aux activités et aux objectifs du Plan stratégique et du Plan de gestion. Les objectifs du Plan stratégique et du Plan de gestion doivent être ambitieux tout en restant réalistes si l'on veut que les ressources soient planifiées et utilisées avec efficacité.

Adéquation de la stratégie

21. Lors de la réunion du Conseil de février 2007, le Secrétariat a expliqué que les plans de gestion pour 2004-2005 et pour 2006-2007 établissaient la stratégie de communication et de collecte de fonds. Notre analyse a confirmé que les activités planifiées et mises en œuvre correspondent aux objectifs généraux approuvés par le Conseil mais nous sommes d'avis que la stratégie devrait définir encore plus clairement:
- la situation actuelle en matière de collecte de fonds qui servira de point de référence pour une future évaluation;
 - les objectifs de chaque activité de communication définissant clairement les cibles et comprenant une évaluation de la rentabilité prévue de l'investissement;
 - les méthodes de suivi utilisées; et
 - une évaluation solide des risques par ordre de priorité, accompagnée de plans d'urgence au cas où les résultats ne seraient pas à la hauteur des attentes.
22. En mars 2007, le Secrétariat a élaboré une nouvelle stratégie globale relative au secteur privé. Selon notre analyse, les enseignements tirés de l'expérience du PAM dans le domaine de la collecte de fonds auprès du secteur privé depuis 2004 ont pris en considération en particulier les éléments suivants :
- les compétences spécialisées fournies par le secteur des entreprises pour les activités de visibilité sont susceptibles de renforcer les résultats et l'évaluation des réalisations;
 - le PAM est en mesure d'offrir aux entreprises des possibilités de contribuer aux opérations, directement sous forme financière ou en nature – par exemple, l'aide apportée au transport aérien dans les zones touchées par le tsunami en 2006; et
 - les dons devraient être fonction de la demande pour répondre aux besoins des programmes approuvés par le Conseil d'administration.
23. Un enseignement important que le Secrétariat tire de l'expérience aujourd'hui est que l'efficacité de la collecte de fonds dans le secteur privé nécessite un investissement immédiat de la part du PAM, qui devra ensuite être recouvré. Cet élément devra être pris en compte dans toutes les nouvelles stratégies que le Secrétariat présente au Conseil d'administration.

Recommandation 2: Nous recommandons au Secrétariat de veiller à ce que toute stratégie concernant le secteur privé:

- calcule et recouvre l'intégralité des coûts, y compris les coûts du crédit ou des autres modes de financement;
- précise le taux de rendement de l'investissement effectif; et
- prenne en compte les risques de ne pas obtenir les fonds escomptés auprès du secteur privé.

Recommandation 3: Nous encourageons le Secrétariat à fixer des objectifs de résultat solides dans les futures stratégies de communication:

- quantifier les coûts prévus à recouvrer dans un délai fixé; et
- établir des objectifs pour augmenter les financements à obtenir par rapport aux niveaux existants.

Orientation générale et priorités de la planification de la mise en œuvre

24. En 2006, la Division de la communication a élaboré un plan opérationnel couvrant toute une gamme d'activités de communication dans le monde, notamment pour mieux faire connaître le PAM par le biais des médias, de vidéos, de photos et de sites Web, en sensibilisant le personnel et les donateurs aux conséquences de la faim, en soutenant la collecte de fonds et en formant le personnel pour qu'il ait les compétences et les moyens requis pour transmettre le message avec efficacité.
25. Le plan global de mise en œuvre visait à faire mieux connaître le PAM par le biais de 61 activités en relation avec les médias, et à faire du PAM une autorité sur la faim dans le monde en menant 62 activités dans le domaine de la communication et de la sensibilisation du public. L'éventail des activités a été varié, allant de l'achat de matériel photographique à des projets complexes nécessitant d'importantes ressources, par exemple la formation du personnel en matière de communication et de médias, et le projet relatif à la Marche mondiale contre la faim.
26. Nous avons observé des différences considérables dans les approches que les bureaux ont adoptées pour satisfaire aux priorités générales. Dans l'une des régions que nous avons visitées, les bureaux ont contacté directement les donateurs, ne faisant appel au bureau régional que pour des arrangements complexes; dans d'autres endroits, des bureaux de liaison distincts ont géré directement la plupart des activités de communication.
27. Le projet de *Marche mondiale contre la faim* a commencé en 2003 lorsque les employés du bureau asiatique de TNT, une entreprise partenaire du PAM, ont marché le long de la Grande muraille de Chine pour collecter des fonds et incité le public à soutenir la campagne pour l'alimentation scolaire du PAM. Devant le succès de cette entreprise, la Marche s'est poursuivie en 2004 et plus de 40 000 personnes ont marché dans plus de 70 pays et dans les 24 fuseaux horaires du monde, et l'argent collecté a

permis de nourrir 30 000 enfants. En 2005, pour la première année, le PAM et TNT ont dirigé conjointement la manifestation. Plus de 200 000 personnes ont marché dans 270 sites de 91 pays, ce qui a permis de récolter des fonds pour nourrir 70 000 enfants scolarisés. Le 21 mai 2006, 760 000 personnes ont participé à la Marche dans 420 sites de 118 pays. Au moment de cet audit, la manifestation de 2007 était prévue pour le 13 mai.

28. D'après ce que l'on peut voir dans les médias et sur Internet, la Marche mondiale contre la faim a pris de l'ampleur depuis sa création en 2003. Toutefois, les activités visant à rehausser la visibilité ont eu une incidence considérable sur le PAM du point de vue du temps que le personnel a passé à organiser la manifestation et à participer aux activités le jour de la manifestation. La participation massive à cette manifestation de plus en plus importante a des répercussions considérables en matière de coûts, que le PAM devra couvrir.
29. Toutefois, étant donné l'estimation inappropriée des besoins de financement pour couvrir les frais de la Marche mondiale contre la faim en 2006, qui a permis au PAM de se faire mieux connaître dans le monde, le déficit de 2,6 millions de dollars a été imputé au Fonds général. Lors de la réunion du Conseil d'administration de février 2007, certains membres se sont inquiétés du recours au Fonds général pour couvrir ce déficit.
30. Nous avons observé que les priorités de la communication n'avaient pas été clairement établies ni évaluées pour que les ressources soient plus efficacement consacrées à la réalisation des objectifs généraux de l'Organisation. Par ailleurs, les plans et les activités nécessitant des ressources importantes devraient être accompagnés d'une évaluation rigoureuse des risques.

Recommandation 4: Nous invitons le Secrétariat à veiller à ce que la planification de la mise en œuvre soit accompagnée d'une évaluation des risques en ce qui concerne les objectifs prioritaires, et à fixer des objectifs pour les activités planifiées sur une période déterminée à l'avance.

Estimation des coûts et budgétisation

31. Les plans de gestion établissent les coûts et les budgets pour tous les départements. Tout au long de la période de planification de deux ans, les budgets sont révisés en fonction des nouveaux besoins et des fonds disponibles. Le tableau 1 présente le budget pour 2004-2005 et le budget prévu pour 2006-2007, il montre l'augmentation de l'ensemble des ressources budgétisées pour l'élaboration de la politique et pour la communication en vue d'accroître l'appui des donateurs et la prise de conscience des besoins. Le budget prévisionnel a augmenté de 28 pour cent et sont passées de 61 millions de dollars en 2004-2005 à 78 millions de dollars US en 2006-2007.

Tableau 1: Plan de gestion 2006-2007 - budget

(millions dollars)	Dépenses de personnel		Autres coûts		Total	
	2004-2005	2006-2007	2004-2005	2006-2007	2004-2005	2006-2007
Département						
Collecte de fonds et communication	18	29	11	11	29	40
Politique et affaires extérieures	18	27	14	12	32	38
TOTAL DES COÛTS					61	78

Source: Plan de gestion de septembre 2005⁵

32. À la fin de l'année 2006, le budget administratif et d'appui aux programmes (AAP) pour 2006-2007 consacré à la collecte de fonds et à la communication a été révisé et fixé à 46,3 millions de dollars tandis que celui consacré à la politique et aux affaires extérieures a été fixé à 34,6 millions de dollars, avec une marge permettant d'augmenter les dépenses hors personnel en réduisant les coûts afférents au personnel.
33. Les plans de gestion font apparaître également un certain nombre de postes pour chaque Département qui sont révisés au cours de l'exercice biennal en fonction des contraintes budgétaires. Le tableau 2 montre que les postes relatifs à la collecte de fonds et la communication ont augmenté de 14 pour cent et passant de 100 pour la période 2002-2003 à 114 pour 2006-2007. Néanmoins, à la fin de 2006, la révision du budget AAP pour la période 2006-2007 a fixé à 115 le plafond pour le personnel du Département collecte de fonds et à 104 pour celui du Département de la politique et les affaires extérieures.

Tableau 2: Plans de gestion 2002-2003 et 2006-2007 - dotation en personnel

Département	Au mois de septembre 2004		Au mois de septembre 2005	
	2002-2003	2004-2005	2004-2005	2006-2007
Collecte de fonds et communication	100	140	120	114
Politique et affaires extérieures	80	105	105	106

Source: Données fournies par FD

34. Nous avons examiné les tableaux relatifs à la dotation en personnel de ces deux départements et nous avons observé que le personnel a généralement un grade plus élevé, du point de vue du nombre de personnes à gérer, que partout ailleurs au PAM. Étant donné la nature de son rôle qui consiste à être en contact avec les donateurs et les partenaires, il n'est pas surprenant que ces départements aient besoin de personnel ayant assez d'ancienneté pour s'exprimer au nom du PAM.

⁵ WFP/EB.2/2005/5-A/1

Structures de gestion

35. Le Département de la mobilisation de fonds et de la communication⁶ comprend cinq divisions couvrant chacune un domaine précis: communication, secteur privé, relations avec les donateurs, relations avec la Commission européenne et relations avec les États-Unis (qui comprend maintenant le Bureau des relations extérieures avec le Japon depuis janvier 2007). La Division des relations extérieures administre séparément des bureaux en Suisse et aux États-Unis.
36. Depuis 2004, le Secrétariat a mis en place ou maintenu un réseau de 14 bureaux chargés de la communication dans 13 pays différents⁷, l'ouverture d'autres bureaux étant prévue notamment en Espagne et en Arabie Saoudite. L'emplacement de ces bureaux est généralement déterminé par le lieu où se trouvent les partenaires stratégiques au sein du Système des Nations Unies, par exemple Addis-Abeba – lien avec l'Union africaine et la Commission économique pour l'Afrique, et Genève – bureaux de l'Organisation des Nations Unies. Les bureaux ont pour tâche de mobiliser des ressources supplémentaires dans le pays, de mieux faire connaître le PAM et d'élargir les partenariats avec les organisations tant dans le secteur public que le secteur privé. Toutes ces activités entraînent des dépenses de personnel, des frais d'administration et des frais généraux tendant à correspondre aux bénéfices obtenus par l'Organisation à court terme ou à plus long terme. Une liste plus détaillée de ces bureaux et de leurs coûts respectifs est donnée dans le tableau 3.

⁶ FD2004/001

⁷ Allemagne, Albanie, Belgique, Danemark, Émirats arabes unis, États-Unis (2), Éthiopie, France, Japon, Rome, Royaume-Uni, Suisse, Thaïlande.

Tableau 3: Dépenses d'administration et d'appui aux programmes du Département de la mobilisation de fonds et de la communication et de la Division des relations extérieures en 2006				
		En milliers de dollars E.-U.		
Division / Bureau		Dotation en personnel	Autres dépenses	Dépenses totales
Bureau du Directeur exécutif adjoint		609	106	715
Division de la communication	Nairobi		48	
	Copenhague		64	
	New York		42	
	Genève		38	
	Londres		27	
	Paris		204	
	Total, Bureaux chargés de la communication	1 417	423	1 840
	Siège	2 656	1 359	4 015
	Total, Division de la communication	4 073	1 782	5 855
Division des relations avec les donateurs	Berlin		188	
	Dubaï		151	
	Asie (Inde et Thaïlande)		523	
	Japon		517	
	Chine		270	
	Riyad		65	
	Total, Bureaux chargés des relations avec les donateurs	2 006	1 714	3 720
	Siège	3 027	312	3 339
	Total, Division des relations avec les donateurs	5 033	2 026	7 059
Division des relations extérieures	New York	35	359	394
	Genève		153	153
	Siège	43	225	268
	Total, Division des relations extérieures	78	737	815
Division de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé		1 902	2 862	4 764
Relations avec la Commission européenne - Bruxelles		931	183	1 114
Relations avec les États-Unis - Washington		1 277	540	1 817
Division de la Marche mondiale contre la faim		244		244
Autres dépenses			141	141
	DÉPENSES TOTALES	14 147	8 377	22 524

Source: Chiffres fournis par le Département de la mobilisation de fonds et la Division des relations extérieures. Les dépenses de personnel de la Division des relations extérieures correspondent uniquement aux dépenses liées aux consultants.

37. Le tableau 3 récapitule par bureau et par division les dépenses AAP du Département de la mobilisation de fonds et de la Division des relations extérieures en 2006. Le montant total des dépenses s'est élevé à 22,5 millions de dollars, dont un total de 21,7 millions de dollars pour la Division de la mobilisation de fonds et de la communication, soit 47 pour cent du budget alloué pour l'exercice 2006-2007 (46,3 millions de dollars) après la révision budgétaire de décembre 2006. Les dépenses de personnel de la Division des relations extérieures figurant dans le tableau correspondent uniquement aux coûts liés aux services de consultants.
38. En outre, certains bureaux ont également reçu une aide du gouvernement hôte ou d'autres partenaires pour équilibrer les coûts. Par exemple, l'un des six bureaux de pays visités a bénéficié en 2006 d'un appui financier de 248 000 dollars du gouvernement hôte pour financer les postes de trois membres du personnel. Ces fonds ne rentrent pas dans les dépenses AAP présentées au tableau 3.
39. La nécessité d'adapter constamment les budgets approuvés pour répondre aux besoins identifiés et l'évolution des structures de gestion mises en place pour les activités de sensibilisation exigent le soutien de toutes les parties prenantes. L'examen que nous avons mené confirme qu'il reste une marge de manoeuvre au Secrétariat pour informer le Conseil d'administration de la création de bureaux qui est prévue, les coûts envisagés et les avantages escomptés.

Recommandation 5: Nous invitons le Secrétariat à passer régulièrement en revue les activités de sensibilisation afin d'allouer le plus efficacement possible les ressources pour atteindre les objectifs institutionnels prioritaires.

Risques concernant l'image et l'éthique posés par les partenariats avec le secteur privé

40. Le Secrétariat a pris en compte le risque éventuel que posent, pour la réputation du PAM, les partenariats avec des entreprises ou des personnes qui agiraient par la suite de manière contraire à l'éthique ou au détriment des objectifs fixés par le PAM dans sa politique générale et ses directives à l'intention de tout le personnel⁸. Des procédures ont été définies pour maintenir l'intégrité des relations commerciales, y compris pour éviter le risque que des partenaires ne tirent des avantages personnels de la fourniture de biens et de services au PAM, en maintenant une séparation étanche entre la mobilisation de fonds privés et les processus d'achat. Il faut pour cela:
- informer les donateurs privés qu'ils n'ont pas le droit de présenter des offres en vue d'obtenir des contrats commerciaux;
 - que l'unité chargée des achats contacte l'équipe chargée de la mobilisation des fonds privés pour s'assurer que chaque soumissionnaire reçoive les mêmes informations; et
 - que les donateurs s'engagent par écrit à s'abstenir d'utiliser les informations professionnelles concernant les activités du PAM à des fins privées ou commerciales.

⁸ FD2005/002

41. Pour garantir la mise en place de partenariats efficaces sur la base de normes éthiques communes, les arrangements de partenariat devraient être régulièrement examinés et leur efficacité contrôlée. Un examen effectué par le Secrétariat en février 2007 a indiqué qu'un accord conclu avec une société de loterie prévoyait que la société donne son autorisation préalable au PAM avant de nouer des relations avec toute autre société de loterie dans le même pays. De tels arrangements ne portent peut-être pas atteinte à l'intégrité des relations commerciales et à l'équité de la passation de contrats, mais peuvent sembler injuste aux autres entreprises et pourraient constituer un risque pour la réputation du PAM.
42. Les partenariats avec des entreprises internationales ayant des activités multiples et variées augmentent également le risque qu'il existe des liens imprévisibles avec des activités pouvant être considérées comme inacceptables pour le PAM. Les directives sur les donateurs privés indiquent que le PAM n'accepte pas l'appui de donateurs privés qui fabriquent ou produisent des produits à base de tabac. Nous avons cependant observé lors de notre examen que le site Web de l'un des vingt principaux donateurs en 2005, bien que ne participant pas directement à la fabrication et à la distribution du tabac, fait de la publicité pour divers emballages destinés à des produits à base de tabac.
43. Notre examen a également permis de constater que les entreprises ayant établi des partenariats avec le PAM peuvent non seulement bénéficier d'une valorisation de leur image en soutenant une cause humanitaire, mais aussi en tirer des avantages commerciaux. Après avoir noué un partenariat avec le Programme, une autre entreprise faisant partie des principaux donateurs privés a acheté en 2004 une société de transport engagée par le PAM pour transporter de la nourriture dans le monde entier et l'a revendue en 2007. Cette société avait fourni des services de transport au PAM pour un montant total de 325 millions de dollars (moyenne annuelle de 54 millions de dollars) pendant cinq années, de 2001 à 2006.
44. Nous n'avons toutefois constaté aucune influence indue sur les pratiques d'achat de la part des donateurs du secteur privé et nous confirmons que les directives sur la passation de marchés allaient dans le sens des Directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises publiées par le Secrétaire général des Nations Unies en 2000.
45. Le projet de stratégie pour la mobilisation de fonds auprès du secteur privé visait à assurer qu'il y ait un partenaire institutionnel pour chaque principal domaine d'activité comme les transports ou les télécommunications. Même si cette stratégie laisse la possibilité d'établir des partenariats avantageux pour les deux parties, il faudrait, dans le cas où les partenaires passeraient des contrats avec le PAM, suivre des procédures de passation des marchés cohérentes et transparentes pour tenir compte du risque concernant la réputation du Programme.

Recommandation 6: Nous invitons le Secrétariat à suivre des directives très claires sur les partenariats qui prévoient:

- des procédures permettant de contrôler le respect des directives;
- Un examen régulier avec les partenaires de toute question pouvant susciter des conflits d'intérêts; et
- la nécessité pour le personnel d'être attentif aux éventuels problèmes d'ordre éthique.

L'investissement dans les activités de sensibilisation est-il convenablement planifié?

46. Nous avons observé un manque de concordance significatif entre le Plan stratégique approuvé par le Conseil d'administration et les objectifs opérationnels fixés par le Secrétariat. Bien que les activités aillent dans le sens des objectifs institutionnels approuvés par le Conseil, nous estimons qu'il est nécessaire d'élaborer une stratégie plus claire pour les activités de sensibilisation et de communication.

Les nouvelles initiatives de sensibilisation ont-elles été bien exécutées?

47. La mise en œuvre actuelle ou prévue par le Secrétariat des multiples activités de communication exige une bonne gestion et l'appui d'experts hautement qualifiés. Pour évaluer les nouvelles activités de sensibilisation, nous avons examiné l'efficacité des procédures adoptées par le Secrétariat en matière d'établissement des rapports avant d'étudier les coûts constatés et d'en analyser la nature. Nous avons également examiné le rapport coût-efficacité de la communication et des arrangements concernant les voyages avant de faire ressortir les coûts supplémentaires qu'un appui offert gratuitement dans le cadre d'un partenariat pouvait entraîner.

Procédures de suivi et d'établissement de rapports

48. L'une des conditions préalables pour contrôler l'efficacité des activités de communication et de mobilisation de fonds est de déterminer leur coût total. Le siège du PAM enregistre chaque mois les dépenses AAP par département.
49. Notre examen a fait apparaître que les coûts totaux ne sont pas systématiquement communiqués ou contrôlés au niveau central car les dépenses de personnel liées aux activités de sensibilisation sont en partie financées par des budgets locaux et les dépenses liées aux services consultatifs ne sont pas comptabilisées de manière cohérente. Nous donnons ci-après quelques exemples de coûts qui ont été encourus mais qui n'ont pas systématiquement été comptabilisés:

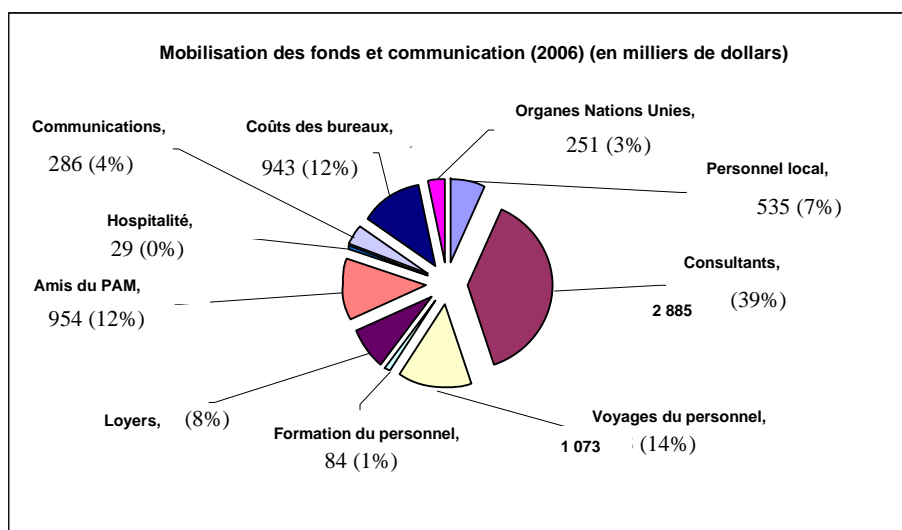
- dans les quatre bureaux ne possédant pas de bureaux de liaison ou de bureaux des relations extérieures que nous avons visités, deux employaient au total, grâce à des fonds locaux, quatre personnes et demie recrutées au plan local pour collaborer au travail de sensibilisation;
 - un bureau des relations extérieures avait deux employés financés par des fonds locaux, outre le poste de directeur, dont le coût était imputé sur le budget AAP, et un autre bureau avait utilisé les fonds reportés du budget de 2005 pour financer les dépenses afférentes aux consultants; et
 - les bureaux de liaison et ceux chargés des relations avec les donateurs ont déduit de manière variable les services consultatifs soit du budget AAP soit des budgets locaux. Dans l'un des pays visités, les services chargés des rapports de trois bureaux auxiliaires avaient imputé les dépenses afférentes aux programmes à des budgets locaux et non au budget AAP, rendant ainsi difficile de rendre compte du coût "effectif" de l'activité.
50. La révision régulière des budgets permet généralement de faire en sorte que le montant des dépenses ne dépasse pas le budget AAP actuel, même si des dépenses de personnel supplémentaires non inscrites au budget sont prélevées du compte de péréquation AAP. Les états financiers de l'exercice 2006 indiquent que le montant total déduit du compte de péréquation s'élève à 35,8 millions de dollars. Faute de données chiffrées au niveau général sur le temps consacré par le personnel aux activités de communication, une simple déduction de ces dépenses de personnel pour l'exercice 2006 donne une estimation du montant des dépenses de personnel additionnelles engagées par FD, soit 2,4 millions de dollars.
51. Pour conclure, le montant total des dépenses AAP pour les activités de communication a dépassé 25 millions de dollars en 2006, mais la totalité des coûts des activités de sensibilisation ne peut pas être déterminée avec précision à moins d'enregistrer le temps consacré par l'ensemble du personnel à cette activité.

Recommandation 3: Nous invitons le Secrétariat à veiller à ce que le temps consacré par le personnel aux activités de communication soit enregistré et communiqué de manière exacte pour permettre l'évaluation des coûts de cette activité et des comptes rendus précis des résultats.

Nature des coûts constatés

52. Nous avons examiné les dépenses encourues par la Division de la mobilisation de fonds et de la communication en 2006 qui s'élèvent à 21,7 millions de dollars dont 14,0 millions (65 pour cent) provenaient des dépenses de personnel courantes. La figure 4 montre la ventilation des autres dépenses, d'un montant total de 7,7 millions (35 pour cent).

Figure 4: Ventilation des dépenses de personnel (hors dépenses courantes) de FD en 2006.



53. L'examen des budgets hors personnel a permis de constater dans l'ensemble la bonne gestion des budgets, même si nous avons relevé plusieurs cas dans lesquels les coûts auraient pu être mieux maîtrisés:

- les dépenses encourues pour financer une retraite annuelle du personnel dans une station de ski ont dépassé le budget initial de 6 000 dollars, dont 1 167 dollars ont servi à l'achat de raquettes à neige et pour payer un dîner. La retraite était organisée pour élaborer le plan de travail annuel, mais certains participants ont estimé qu'elle avait été trop longue;
- une réception d'adieu en l'honneur du Directeur exécutif qui quittait ses fonctions a dépassé le budget prévu de 1 300 dollars; et
- un membre du personnel du Bureau de liaison de Washington a participé à une réunion d'une semaine du personnel du PAM en Afrique australe consacrée au financement et aux ressources dans la région.

54. La figure 4 indique que les dépenses afférentes aux Amis du PAM se sont montées à 954 000 dollars. Le rendement de ce placement enregistré par FD s'est chiffré à 3,5 millions de dollars en 2006, soit un rendement de plus de 350 pour cent provenant de la seule association des États-Unis.

Coûts cachés non identifiés dans les budgets initiaux

55. Nous avons constaté que certains partenariats avaient entraîné des coûts supplémentaires pour le PAM, même lorsque qu'un soutien avait été offert à titre gracieux. Par exemple, une équipe de tournage de huit personnes avait été mise à disposition gratuitement par un partenaire du secteur privé qui finançait également les billets d'avion pour l'Afrique. Le PAM a néanmoins financé les indemnités de séjour et les voyages internes en avion de l'équipe, soit un coût supplémentaire de 9 700 dollars. Le bureau de liaison concerné a estimé que la valeur commerciale du

film était d'environ 645 000 dollars, et le siège nous a informés que les retombées économiques de la publicité gratuite dans les médias ont atteint 10 millions de dollars, somme que nous n'avons pas été en mesure de confirmer.

56. Il ne nous a également pas été possible d'évaluer dans quelle mesure l'augmentation du nombre de dons avait été supérieure à l'augmentation des coûts de la communication, en partie en raison de l'absence de comptabilisation de tous les coûts des activités de liaison à travers le monde et du fait qu'il était difficile d'attribuer une augmentation des recettes à une activité de liaison particulière.

L'investissement et les nouvelles activités ont-ils été bien exécutés?

57. La mise en œuvre efficace des nombreuses activités de communication actuelles ou prévues par le Secrétariat requiert une gestion rigoureuse et l'appui d'experts hautement qualifiés. Notre examen a fait ressortir que la hiérarchisation des activités était inadaptée ou que l'évaluation nécessaire pour garantir l'affectation des ressources aux activités correspondant le plus aux objectifs institutionnels était insuffisante. Nous avons également observé que les coûts totaux ne sont actuellement pas systématiquement comptabilisés ou contrôlés au niveau central car les dépenses liées aux activités de sensibilisation sont en partie financées au titre des budgets locaux.

Des avantages en ont-ils été tirés?

58. Le PAM pourrait avoir des difficultés particulières à faire correspondre le délai nécessaire pour que les avantages se concrétisent et l'évaluation de ces avantages en termes d'augmentation des fonds, sauf s'ils sont directement liés à une situation d'urgence. Pour savoir si des avantages sont tirés de l'élargissement des activités de sensibilisation, nous avons d'abord étudié les procédures d'évaluation et de calcul des avantages adoptées par le Secrétariat avant d'analyser l'augmentation du nombre des donateurs et des contributions au cours de la période triennale 2004-2006 et l'évolution générale des contributions pendant la décennie écoulée. Nous avons passé en revue les autres avantages provenant des activités de liaison identifiés lors de nos visites sur le terrain avant de nous pencher sur d'autres stratégies pour les activités de sensibilisation futures.

Augmentation du nombre de partenariats avec les donateurs

59. Le tableau 5 montre l'augmentation des contributions et services en nature pendant une décennie jusqu'en 2005 et les recettes correspondantes en 2006. La base de calcul n'est pas la même pour toute la période en raison des modifications des politiques comptables, mais les contributions ont néanmoins augmenté considérablement pendant cette période.

Tableau 5: Évolution des recettes provenant des contributions et services en nature (en millions de dollars)

1996-1997	1998-1999	2000-2001	2002-2003	2004-2005	2006
2 520	2 782	3 876	4 739	5 270	2 739

Source: États financiers présentés au Conseil d'administration

60. Nos visites dans les bureaux de liaison ont permis de constater que les activités de liaison se sont élargies à l'échelle mondiale. Le rapport annuel sur les résultats de 2005⁹ présenté en juin 2006 indiquait que des partenariats avaient aidé 230 projets, ce qui représentait une augmentation de six pour cent par rapport à 2004. Le tableau 6 montre que la valeur des contributions en espèces ou en nature du secteur privé a augmenté de deux fois et demie de 2004 à 2006. À titre de comparaison, les données enregistrées par FD font apparaître que le nombre total de donateurs par année pendant la période 1996-2003 était de 56.

61. En 2006, le secteur privé a également fourni des contributions additionnelles en nature d'un montant de 37 millions de dollars pour lesquelles aucun budget n'avait été prévu mais qui ont été jugées nécessaires. Nous n'avons pas pu déterminer les avantages de ces dons, comme la publicité gratuite, car les retombées financières quelles qu'elles soient peuvent s'étaler sur plusieurs années.

Tableau 6: Provenance et montant des dons pendant la période 2004-2006

	2004	2005	2006
Nombre de pays donateurs	70	80	97
Dons des pays (en millions de dollars)	2 220	2 697	2 684
Nombre de donateurs privés	56	89	112
Contributions du secteur privé (en millions de dollars)	21	27	55
Pourcentage du financement total par le secteur privé	0,94 %	1 %	2 %

Source: PAM. Des différences de dates peuvent apparaître concernant les recettes comptabilisées dans les états financiers.

Obtention et estimation des principaux avantages

62. Il est difficile d'estimer les avantages que représente pour le PAM le fait d'être mieux connu du public. Les membres du personnel n'étaient pas en mesure de déterminer si leurs efforts avaient généralement permis d'augmenter les fonds ou entraîné une réduction ailleurs. Même lorsque le montant des ressources mobilisées a augmenté, il n'a pas été aisé de prouver que ces dons provenaient directement d'une activité de liaison ou de communication particulière.

⁹ WFP/EB.A/2006/4

63. Plusieurs rapports soumis au Conseil¹⁰ ont recensé par exemple les soutiens de célébrités et le nombre de mentions faites du PAM dans les médias, mais l'estimation de l'augmentation des fonds provenant de telle ou telle activité pose encore problème. Par exemple, une étude menée gratuitement sur la Marche mondiale contre la faim en décembre 2006 par des analystes des médias a révélé que 700 sponsors locaux supplémentaires avaient soutenu les organisateurs dans 400 sites différents. La valeur estimée de la couverture médiatique s'est élevée à 7 millions de dollars. Une étude menée par le Boston Consulting Group a cependant conclu que la Marche mondiale n'avait pas atteint son objectif en ce qui concerne la mobilisation directe de fonds.
64. Les consultants ont estimé que la Marche avait permis de renforcer considérablement les alliances à long terme avec les partenaires internationaux, mais que les avantages n'avaient pas été mesurés convenablement. La Marche n'avait pas atteint son objectif minimum qui était de mobiliser 3,8 millions de dollars, car le montant des recettes à atteindre avait été fixé trop haut vu la durée de l'événement et les modifications importantes apportées à cette manifestation en 2006. Le rapport indiquait que la Marche prévue pour mai 2007 devrait mettre davantage l'accent sur la mobilisation de fonds dans les pays donateurs pour que le soutien se concrétise par des dons effectifs, et qu'il fallait améliorer l'efficacité en mettant au point des indicateurs clés mesurables et soigneusement conçus.

Recommandation 8: Nous invitons le Secrétariat à poursuivre ses efforts pour fixer des objectifs concrets servant à mesurer les résultats et à prendre en compte le risque que surgissent des besoins inattendus par les moyens suivants:

- en analysant les coûts avant de s'engager dans des activités d'envergure afin d'évaluer les risques pour le PAM;
- en encourageant les partenaires à assumer la responsabilité de tout risque résiduel dans le cadre de leur participation aux événements; et
- en surveillant les résultats au regard des objectifs fixés compte tenu de l'expérience antérieure ou des conseils d'experts pour garantir la rentabilité des événements.

Autres avantages

65. Les visites que nous avons effectuées sur le terrain en 2005 et 2006 ont confirmé que la conclusion récente de mémorandums d'accord avait encouragé de nouveaux donateurs et permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle et le rapport coût-efficacité sur le long terme:
- un mémorandum d'accord d'une durée de dix ans entre le PAM et un nouveau pays donateur a permis de transporter l'aide humanitaire pour répondre aux besoins d'urgence au Soudan; et
 - un autre mémorandum d'accord a permis de transporter l'aide au Liban pendant l'urgence.

¹⁰ WFP/EB.2/2005/5-J

66. Ces avantages montrent l'intérêt opérationnel qu'offre la liaison avec les pays qui ne font pas partie des principaux donateurs, même si le coût supplémentaire de ce travail de liaison doit être suivi au regard des avantages que l'on en tire.

Stratégies pour les activités de sensibilisation

67. Le PAM pourrait avoir des difficultés particulières à adapter la période nécessaire pour atteindre les objectifs de gestion visant à mieux faire connaître le Programme aux objectifs stratégiques qui visent à sauver des vies dans des situations de crise, qui bénéficient déjà de l'appui des donateurs habituels. Il se peut que les avantages découlant des activités de sensibilisation ne soient pas immédiatement mesurables par rapport à l'augmentation des fonds hormis dans les cas où les activités de communication concernent des situations d'urgence suite à un tremblement de terre ou à un tsunami par exemple.
68. Les pratiques optimales pour fixer les objectifs des activités de sensibilisation et pour l'évaluation des avantages par rapport aux coûts des activités nécessitent:
- des compétences commerciales de haut niveau pour se conformer à l'ensemble des objectifs institutionnels;
 - de se concentrer sur la définition des rôles des parties prenantes internes et extérieures au PAM;
 - de déterminer les moyens rentables appropriés pour toucher le public visé (courrier électronique, Internet, magazines, manifestations); et
 - des informations en retour des parties prenantes sur lesquelles fonder la future activité de marketing.
69. En conséquence, nous estimons que des options autres que la gestion en interne des activités de sensibilisation peuvent être envisagées. L'une d'entre elles consiste à externaliser les activités de sensibilisation à des experts qualifiés, ce qui exigerait un très bon suivi de l'évolution des coûts et l'appui des donateurs pour tout éventuel financement anticipé des coûts d'exécution. Toute entreprise fournissant une aide pourrait tirer avantage de l'utilisation du logo du PAM et améliorer son image en servant une cause humanitaire en fonction de la réussite du PAM à mieux se faire connaître.
70. Une autre option pour améliorer l'évaluation des coûts et des avantages consisterait à séparer les activités internes de mobilisation de fonds et de liaison des autres activités. Les résultats pourraient être évalués par rapport à une prévision fiable des coûts totaux escomptés et des fonds supplémentaires à mobiliser par rapport aux coûts encourus. Au moment de notre examen, le Secrétariat envisageait d'adopter une stratégie semblable pour la mobilisation de fonds dans le secteur privé.

Recommandation 9: Nous invitons le Secrétariat à envisager la possibilité:

- **d'externaliser les activités de sensibilisation à des sociétés spécialisées disposées à coopérer gratuitement en respectant des objectifs mesurables fixés à l'avance visant à accroître les ressources selon un rapport coûts/avantages prédéfini;**
- **d'établir un mécanisme d'autofinancement pour l'activité interne de communication prévoyant une évaluation rigoureuse des résultats par rapport à l'intégralité des coûts des activités.**

Des avantages en ont-ils été tirés?

71. Sur la base de notre examen des activités de sensibilisation menées par le Secrétariat, nous concluons que des avantages ont été tirés de ces activités, et bien que n'ayant pas été totalement chiffrés et comparés au coût total encouru, ils ont permis d'élargir le soutien extérieur apporté au PAM. En 2006, le PAM comptait 112 donateurs privés, un nombre deux fois supérieur à celui de 2004. Le nombre de pays donateurs est passé de 70 en 2004 à 97 en 2006.
72. Chiffrer les avantages que le PAM peut tirer de cette action en occupant davantage le devant de la scène reste difficile à effectuer. Lorsque des ressources supplémentaires ont été mobilisées, il a été difficile de déterminer clairement si ces dons résultaient directement d'une activité de liaison ou de communication particulière. D'autre part, les retombées des activités de sensibilisation peuvent ne pas être immédiatement mesurables en termes d'augmentation des fonds sauf lorsque l'activité de communication concerne une situation d'urgence donnée, suite à un tremblement de terre ou un tsunami par exemple.