

**PROJET DE
STRATEGIE DE PARTENARIAT ET DE MOBILISATION
DE FONDS AUPRES DU SECTEUR PRIVE**



CONSULTATION INFORMELLE

17 décembre 2007

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

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 28 août 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 45 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 oeuvre 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) rechercher le soutien 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. 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 publipostage 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'établissement.
21. 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.

22. 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.
23. Le PAM nourrira et développera les partenariats avec les fondations dans le but de les transformer en relations durables.
24. 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.
25. 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).
26. La stratégie proposée sera mise en œuvre conformément aux Directives du PAM concernant les donateurs privés (Directive FD2005/002 du 10 octobre 2005)¹, 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 séparément².

SOUTIEN DE LA STRATEGIE

27. L'investissement dans le renforcement des capacités, la formation et le développement des infrastructures internes est une condition préalable au développement des partenariats et des activités de mobilisation de fonds auprès du secteur privé.
28. 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

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

² Rapport du Secrétaire général à l'Assemblée générale sur la "Coopération entre l'Organisation des Nations Unies et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé", du 28 août 2001.

domaines tels que la collecte de fonds en ligne. Avec ces ressources, le PAM générera environ 80 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 dollars³ en 2017, dont environ 70 millions sous forme de dons en nature et 200 millions en espèces.

29. 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.
30. 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

31. 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).
32. 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

³ 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.

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 privé.

- 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.
- 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).
- 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 secteur⁴.
- 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

33. 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.
34. 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.

⁴ Voir le paragraphe 18.

ATTENUATION DES RISQUES

35. 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"⁵. 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 partenariats avec le secteur privé et la mobilisation de fonds privés se fassent conformément aux directives du Conseil⁶.
36. 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 annuel est soumis à l'approbation du Directeur exécutif.
37. 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.

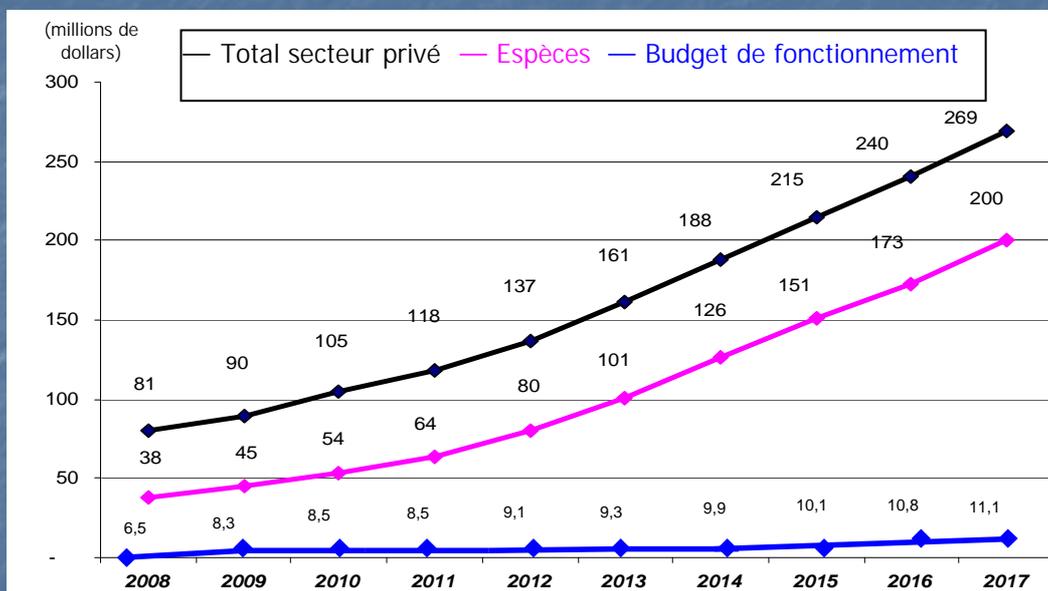
RAPPORTS

38. 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.
39. Le PAM procédera à un examen officiel de ses activités et de son modèle financier concernant le secteur privé quatre ans après l'approbation de la stratégie par le Conseil, à qui il présentera un rapport.

⁵ WFP/EB.A/2007/6-D/1.

⁶ WFP/EB.3/2004/4-C et Corr.1.

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.

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