

**Stratégie en matière de partenariat et de
mobilisation de fonds auprès du secteur privé
pour 2020-2025**



Consultation informelle

23 avril 2019

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

1. Introduction

1. Dans un monde capable de produire des aliments en quantité suffisante pour nourrir 7,7 milliards de personnes, les conflits et le changement climatique ont récemment mis à mal les avancées de décennies de lutte contre la faim et la pauvreté. Aujourd'hui, 2 milliards de personnes n'ont pas accès aux micronutriments indispensables pour rester en bonne santé, 821 millions sont en situation de manque chronique de nourriture¹ et 113 millions souffrent d'insécurité alimentaire aiguë².
2. Pour faire face à ce défi et contribuer à remettre sur les rails la trajectoire menant à la réalisation de l'objectif Faim zéro et des autres objectifs de développement durable (ODD), le PAM a mobilisé des ressources considérables au cours de ces dernières années, principalement auprès des gouvernements donateurs. La collecte de plus de 7,3 milliards de dollars É.-U. en 2018 a permis au PAM d'atteindre 90 millions de personnes. Il s'agit d'un résultat remarquable, quand on sait que les deux tiers des opérations sont menées dans des pays touchés par des conflits, mais l'écart entre le rayon d'action du PAM et les besoins de l'humanité n'en demeure pas moins important.
3. Reconnaissant que les *partenariats* sont essentiels à la concrétisation des ODD – et sont même au cœur de l'ODD 17 –, la Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020–2025 définit une approche audacieuse visant à mobiliser le secteur privé à l'appui de la mission principale du PAM et de la réalisation de l'ODD 2 Faim zéro.
4. La présente stratégie est un fruit du Plan stratégique du PAM pour 2017-2021, et plus précisément de son Objectif stratégique 5: "Travailler en partenariat pour de meilleurs résultats au regard des ODD" et les résultats stratégiques 7 et 8 correspondants, visant à répondre à la nécessité de diversifier les sources de financement et les partenariats afin de faciliter le partage des connaissances, du savoir-faire et de la technologie. Elle s'inspire également de la Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017, qui indique que le secteur privé est susceptible de fournir quatre catégories de partenaires, sur les cinq qui sont recensés, à savoir: partenaires fournisseurs de ressources, partenaires de mutualisation des savoirs, partenaires de plaidoyer et partenaires d'action. Enfin, la stratégie tient compte des constats du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) qui, dans son évaluation 2017-2018, a relevé un manque de cohérence dans l'approche et la stratégie du PAM en matière de partenariat avec le secteur privé³.

1.1 Définition de la notion de "secteur privé"

5. La notion de *secteur privé* pourrait couvrir au sens large, "l'ensemble des entités non gouvernementales", mais la présente stratégie en limite l'application aux particuliers, sociétés et fondations – aussi bien d'entreprise que privés. Sont exclus les fournisseurs et les prestataires de services dont les relations avec le PAM ont trait aux achats. Pour simplifier, par "secteur privé" on entend la totalité des entités susmentionnées, alors que les termes "entreprises" ou "entreprises partenaires" sont utilisés lorsqu'il est essentiellement question de sociétés.

¹ FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. *État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2018*. Rome, FAO. 2018.

² Réseau d'information sur la sécurité alimentaire. *Rapport mondial sur les crises alimentaires 2019*. Avril 2019.

³ MOPAN, *World Food Programme (WFP) 2017-18 Performance Assessment*, février 2019. Voir: <http://www.mopanonline.org/assessments/wfp2017-18/WFP%20report%20final.pdf>.

1.2 Chronologie des stratégies et des évaluations du PAM relatives au secteur privé

6. La première approche institutionnelle du PAM en matière de partenariat avec le secteur privé a été définie en 2004, dans le cadre de la stratégie "De nouveaux partenariats pour répondre à de nouveaux besoins – élargissement de la base de donateurs du PAM". Dans ce document, le PAM se donnait pour objectif d'obtenir une contribution du secteur privé à hauteur de 10 pour cent de ses ressources d'ici à 2007. En 2008, une nouvelle stratégie a fixé pour objectif la mobilisation de 200 millions de dollars sous la forme de contributions en espèces du secteur privé d'ici à 2017. Aucun de ces objectifs n'a été atteint.
7. En 2012, une évaluation de la stratégie relative au secteur privé a permis de mettre en évidence plusieurs facteurs intéressant la collaboration actuelle et potentielle du PAM avec le secteur privé: 1) la stratégie du PAM ne faisait pas suffisamment la distinction entre partenariat et mobilisation de fonds, et ne précisait pas les objectifs, la portée et les limites des partenariats avec les entreprises; 2) les entreprises partenaires disposaient de compétences techniques spécialisées dont le PAM pouvait tirer parti, ainsi que de technologies, d'installations et de possibilités d'accès sur le terrain lors des situations d'urgence survenant brutalement; 3) de 2009 à 2011, 15 pour cent seulement des ressources du PAM provenant du secteur privé avaient été apportées par des particuliers. L'évaluation de 2012 a fait valoir que le PAM devait "donner plus d'importance aux dons réguliers du grand public et effectuer les investissements initiaux indispensables à cette fin, en vue de mobiliser des contributions non assorties de restrictions"^{4,5}.
8. La Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013–2017) insistait sur l'importance que revêtait l'établissement de partenariats à forte valeur ajoutée visant à renforcer les capacités avec des entreprises, et faisait valoir à cet égard la puissance d'impact du PAM lorsqu'il travaillait en partenariat technique avec des entreprises. La stratégie définissait également des objectifs financiers révisés, tablant sur une croissance annuelle des recettes de 9 pour cent sous réserve d'investissements réguliers dans la mobilisation de fonds. Pendant la période considérée, le PAM a développé ses partenariats techniques, mais les investissements nécessaires pour accroître les recettes ont fait défaut.

1.3 Justification de la nouvelle orientation stratégique

9. Fondée sur plus de 15 ans d'expérience, les recommandations issues de l'évaluation de 2012, les observations recueillies au cours du processus d'élaboration de la stratégie en 2017 et en 2018, et les résultats de plusieurs consultations internes et externes de grande envergure, la présente stratégie relative au secteur privé définit une nouvelle orientation pour le PAM. Elle table sur les entreprises partenaires en tant que partenaires "techniques", principalement pour leurs compétences spécialisées, leurs capacités et leur appui en matière de sensibilisation, et sur les particuliers pour la collecte de fonds qui contribueront à combler le déficit de financement.

⁴ "Rapport succinct de l'évaluation de la Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé" (WFP/EB.2/2012/6-A).

⁵ Les autres recommandations issues de l'évaluation de 2012 auxquelles la présente stratégie donne suite, sont notamment les suivantes: 1) mobiliser des fonds auprès des fondations, 2) maximiser les avantages tirés des partenariats avec les entreprises afin de contribuer à la réalisation des objectifs du PAM, et 3) appliquer des procédures permettant de classer par ordre de priorité les domaines convenant à l'établissement de partenariats. D'autres recommandations, en particulier, intégrer les partenariats avec le secteur privé et la mobilisation des ressources dans le budget global du PAM, et transférer les responsabilités relevant des obligations de diligence raisonnable hors de la Division des partenariats avec le secteur privé, ont été adoptées dans le cadre de la Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013–2017).

10. L'assistance technique qu'apportent les entreprises partenaires telles que Sodexo et DSM constitue l'aspect le plus intéressant pour le PAM, mais nombreuses sont les entreprises qui fournissent aussi des fonds. C'est pourquoi, le PAM reconnaît que les types de partenariat avec les entreprises dont fait état la Stratégie institutionnelle du PAM en matière de partenariat pour 2014-2017 ne s'excluent pas mutuellement et qu'un partenariat solide et de longue durée peut comporter des modalités d'assistance multiples et simultanées. Il a donc été décidé qu'il convenait de ne pas donner suite à la première recommandation issue de l'évaluation de 2012, appelant à définir des stratégies distinctes pour les partenariats et la mobilisation de fonds⁶.
11. S'agissant des entreprises, l'approche consistant à donner la priorité aux partenariats techniques est en phase avec les tendances du marché. Les enquêtes menées en 2014 et en 2018 montrent que 92 pour cent des entreprises estiment qu'une exploitation efficace de leurs compétences et de leurs avoirs non monétaires est susceptible d'avoir sur les principales organisations non gouvernementales (ONG) partenaires une incidence bien supérieure à celle de leur appui financier⁷. Le PAM a déjà obtenu de bons résultats dans le cadre des partenariats techniques mondiaux établis à ce jour, comme l'illustre la figure 1.

Figure 1: Le PAM collabore de longue date avec des entreprises partenaires pour appuyer la réalisation des ODD



12. D'après les observations recueillies dans le cadre des entretiens confidentiels menés en 2018-2019 auprès des partenaires techniques, le PAM est considéré comme un "partenaire privilégié" dans ce domaine. Alors que les entreprises redéfinissent leur rôle, qui ne se limite plus à générer des profits, le PAM est bien placé pour les aider à tirer parti de leurs compétences spécialisées afin de faire changer tangiblement les choses dans le monde. Les partenaires techniques apprécient le PAM en tant que catalyseur d'impact, et celui-ci offre aux entreprises un moyen de contribuer à la réalisation des ODD, de s'attacher leurs employés en leur offrant des possibilités concrètes et de faire connaître aux principales parties prenantes leur utilité pour la société.

⁶ Le Groupe-Conseil Baastel-Itée, "WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation", septembre 2012. Cote du rapport: OE/2012/010. Voir: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>

⁷ C&E, *Corporate-NGO Partnerships Barometer*, 2014 et 2018.

13. Le PAM a déjà obtenu de bons résultats dans le cadre de ses partenariats techniques en 2019, mais il existe de réelles possibilités de répondre à des besoins supplémentaires et d'atteindre davantage de bénéficiaires. La présente stratégie vise donc à faire fond sur ces acquis considérables pour améliorer l'impact de l'action du PAM.
14. La nouvelle orientation en faveur de la mobilisation de dons auprès de particuliers résulte des éclairages apportés par l'évaluation de la stratégie du PAM de 2012, qui avait souligné que toutes les ONG et organismes des Nations Unies insistent sur la mobilisation de fonds auprès du grand public, dont les dons sont réguliers et sans conditions. Ces dernières années, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) est ainsi parvenu à dégager un flux continu de recettes, mais cette démarche a demandé un investissement initial important⁸.
15. En 2019, compte tenu de sa décision antérieure de ne pas investir dans la mobilisation de dons auprès de particuliers, le PAM n'a pas dégagé de recettes significatives de ce flux de fonds privés démontré et évolutif⁹. La présente stratégie propose une nouvelle approche qui vise à augmenter considérablement les fonds recueillis auprès de particuliers pour aider à combler le déficit de financement du PAM, au moyen de nouveaux outils de participation numériques permettant d'atteindre divers publics partout dans le monde d'une manière souple, efficace et économique.

1.4 Processus, recherches et consultations préalables à l'élaboration de la stratégie

16. La nouvelle orientation stratégique a été définie sous la conduite d'une équipe de base de la Division des partenariats avec le secteur privé du PAM, qui a travaillé en étroite collaboration avec la nouvelle Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de la gouvernance ainsi qu'une équipe de la société de conseil BCG.
17. La stratégie tient compte des observations recueillies dans le cadre du processus d'élaboration resté dans l'impasse en 2017 et en 2018, et s'appuie sur les résultats d'une série de consultations d'envergure menées auprès des parties prenantes ainsi que sur des analyses de données. Des entretiens confidentiels avec les principales entreprises partenaires ont été réalisés, de même qu'un certain nombre de consultations avec le Pacte mondial des Nations Unies, dans le but d'harmoniser l'objectif et le champ d'application de la stratégie proposée. Les consultations internes ont intéressé les fonctions assurées au Siège, les bureaux régionaux et plusieurs bureaux de pays. D'éminents experts, occupant des postes de direction au sein d'organismes des Nations Unies et d'ONG, ont également participé à l'élaboration de la présente stratégie, de même que les organismes pairs, en particulier l'UNICEF et le HCR, et des ONG de trois pays (Allemagne, Espagne et République de Corée).

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

18. La présente stratégie vise à tirer le meilleur parti de l'impact non financier et des contributions financières des entités du secteur privé. À cet effet, elle s'articule autour de trois piliers distincts – Impact, Recettes et Innovation – en se donnant les ambitions suivantes.

⁸ Le Groupe-Conseil Baastel-Itée, "WFP's Private Sector Partnership and Fundraising Strategy: An Evaluation", septembre 2012. Cote du rapport: OE/2012/010. Voir: <https://docs.wfp.org/api/documents/d6b29aa16b064ff38d015d04424f389b/download/>.

⁹ Stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2013-2017): "Cette stratégie comporte une limite importante dans la mesure où elle part de l'hypothèse selon laquelle les moyens disponibles pour développer les services chargés du secteur privé seront modestes, et qu'ils continueront donc d'être inférieurs à ceux dont disposent des organismes tels que le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)".

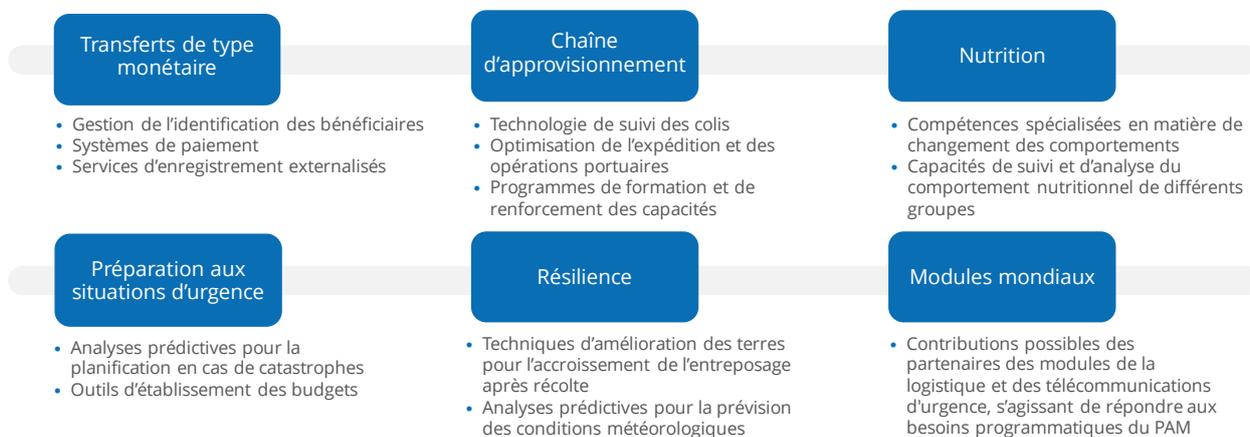
19. *Impact*: S'appuyer sur les bons résultats déjà obtenus grâce aux entreprises partenaires pour établir les meilleurs partenariats techniques susceptibles de renforcer les capacités du PAM, d'appuyer le développement des marchés locaux et d'accroître l'impact. Dans ce cadre, le PAM:
- étoffera les activités liées aux partenariats techniques mondiaux d'au moins 25 pour cent d'ici à 2025;
 - donnera aux unités chargées des programmes techniques, au Siège et dans les bureaux de pays, les moyens de définir et de mettre en œuvre des partenariats en fonction des besoins prioritaires recensés dans le cadre des plans stratégiques de pays;
 - appuiera le rôle que jouent les entreprises partenaires s'agissant de développer et renforcer les marchés locaux, de favoriser le développement économique et de créer des emplois dans les pays où le PAM intervient.
20. *Recettes*: Investir dans la mobilisation de fonds auprès du secteur privé et la développer, afin de contribuer plus efficacement à combler le déficit de financement du PAM, et mettre plus particulièrement l'accent sur la collecte de fonds auprès des particuliers. Dans ce cadre, le PAM:
- augmentera les recettes provenant du secteur privé, pour les porter de 87 millions de dollars en 2018 à 260 millions de dollars d'ici à 2025;
 - investira dans la mise en place d'un nouveau flux substantiel et durable de recettes non affectées, à l'appui des programmes de pays sous-financés, grâce à l'adoption d'une stratégie de mobilisation de fonds sur support numérique permettant la participation de tous, partout dans le monde;
 - synchronisera les efforts de collecte de fonds et de valorisation de l'image de marque pour un impact mutuel maximal.
21. *Innovation*: Explorer de nouveaux domaines de participation du secteur privé (modalités de financement novatrices, finance sociale islamique, partenariats public-privé et valeur partagée) afin d'accélérer l'élimination de la faim. Dans ce cadre, le PAM:
- élaborera des projets de modèles innovants propres à favoriser la croissance des recettes du PAM et le renforcement de ses capacités;
 - déterminera les possibilités de contribuer à la réalisation de l'objectif Faim zéro les plus prometteuses qui s'offrent au secteur privé, en dehors des programmes du PAM.

2.1 Pilier 1: Impact

22. La contribution la plus précieuse qu'une entreprise partenaire puisse apporter au PAM consiste en compétences techniques, transfert de connaissances et renforcement des capacités. L'appui ainsi fourni aide le PAM à œuvrer de la manière la plus efficace et efficiente possible et à mieux mettre à profit les milliards de dollars que les gouvernements donateurs versent chaque année. Par ailleurs, les entreprises partenaires peuvent favoriser l'expansion des marchés agricoles et l'essor de l'économie rurale dans les pays où le PAM intervient.
23. Le développement des partenariats techniques est essentiel pour les bureaux de pays et les unités techniques. Les compétences spécialisées des entreprises ainsi que leur impact sont toujours considérés comme étant plus importants que les ressources financières qu'elles peuvent apporter. En mettant l'accent sur les partenariats techniques, le PAM pourra tirer parti d'un large éventail de compétences mondiales. Les consultations internes ont permis de recenser plusieurs domaines dans lesquels l'établissement de partenariats techniques était souhaitable, notamment les domaines énumérés dans la liste indicative de la figure 2.

Figure 2: Nouveaux domaines de partenariat à explorer face aux principaux besoins et possibilités en matière d'amélioration de l'impact

Liste **indicative** de quelques domaines de partenariat possibles classés par unités chargés des programmes du PAM:

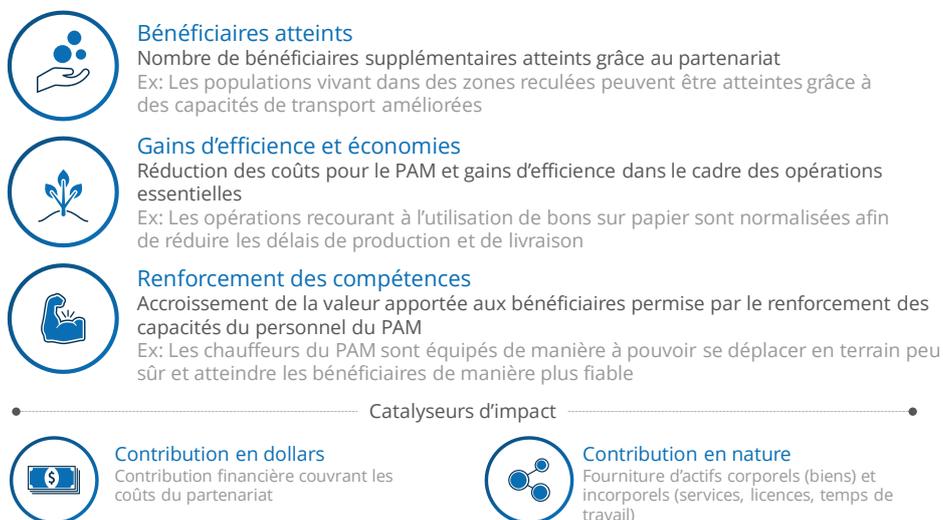


2.1.1 Amélioration des résultats découlant des partenariats axés sur l'impact

24. Afin d'améliorer l'efficacité de son approche en matière de partenariat technique, qui a déjà fait ses preuves, le PAM préférera les partenariats favorisant la transformation aux relations ponctuelles de type transactionnel. Dans le cadre d'une stratégie définissant à l'avance les partenariats souhaités, sur la base des besoins prioritaires recensés avec les bureaux de pays et les unités techniques, le PAM n'acceptera que de manière sélective les services ou compétences techniques non sollicités. Ce type d'offre peut être avantageux à court terme, mais sa gestion exige des ressources et, contrairement aux partenariats techniques plus stratégiques, peut ne pas produire d'avantages durables à long terme.
25. Par ailleurs, le PAM doit adopter une nouvelle approche pour mesurer et évaluer les partenariats techniques afin de comprendre pleinement la valeur de leur impact et d'en tirer des avantages du point de vue de l'amélioration de son efficacité. Pendant la période de mise en œuvre de la stratégie, une nouvelle méthodologie sera mise au point pour évaluer les économies réalisées, l'augmentation des ressources et l'amélioration des services fournis aux bénéficiaires, au moyen de paramètres tels que la portée des programmes, la valeur apportée aux bénéficiaires et la rapidité des interventions. Les paramètres susceptibles d'être utilisés pour mesurer l'impact sont indiqués dans la figure 3.

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

Figure 3: Les trois dimensions clés de l'évaluation de l'impact d'un partenariat



26. De plus, le PAM se doit de faire évoluer ses modalités de collaboration avec les entreprises partenaires, notamment:
- en améliorant les compétences spécialisées et le niveau d'expérience de l'équipe technique interne;
 - en constituant des équipes de facilitation pour fournir les ressources nécessaires aux processus de passation de contrats et d'établissement de rapports, afin d'améliorer la gestion à long terme des partenariats;
 - en assurant une meilleure coordination entre les unités techniques et l'équipe chargée des partenariats avec le secteur privé, et en précisant les rôles et responsabilités respectifs.
27. Parmi les autres changements à apporter, il faut doubler les ressources provenant du secteur privé dans les bureaux régionaux et créer un centre d'excellence au sein d'un bureau régional afin de recueillir et de partager les meilleures pratiques. Les équipes chargées des relations avec le secteur privé et les équipes régionales chargées des partenariats ont déjà élaboré des outils et des directives visant à aider les bureaux de pays à utiliser les plans stratégiques de pays pour recenser les possibilités de partenariat stratégique avec le secteur privé. Des formations ont été dispensées et des boîtes à outils ont été élaborées, mais les résultats positifs en ont été limités. La nouvelle stratégie ne mettra plus l'accent sur la diffusion d'outils mais privilégiera la fourniture d'un soutien personnalisé aux bureaux de pays qui offrent de bonnes possibilités de collaboration avec le secteur privé local.

2.1.2 Impact du secteur privé sur le développement des marchés locaux

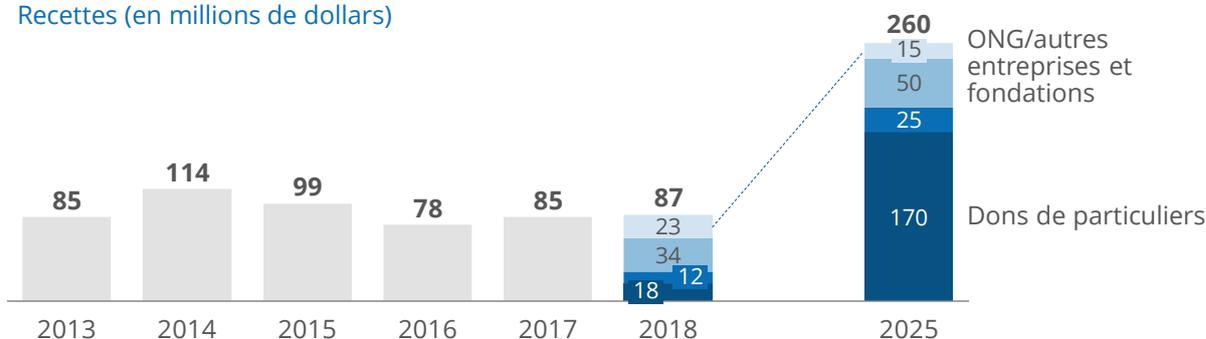
28. Au-delà de sa capacité à améliorer la façon dont le PAM travaille, le secteur privé peut aussi contribuer au développement des marchés et au renforcement des systèmes alimentaires. En particulier, il peut soutenir les marchés et les systèmes alimentaires locaux afin que les acteurs les plus vulnérables, généralement les petits exploitants agricoles, puissent contribuer davantage au développement à long terme et en tirer un meilleur parti. Sur les 821 millions de personnes qui souffrent de la faim dans le monde, environ la moitié sont des agriculteurs. Trop souvent, ceux-ci ne sont pas en mesure de produire les cultures souhaitées en quantité suffisante, de prévenir les pertes de denrées alimentaires ou encore de vendre leurs récoltes à un prix suffisamment élevé pour subvenir à leurs propres besoins et à ceux de leur famille.
29. Face à ce besoin, le PAM s'emploie à mettre au point un large éventail d'outils à l'intention des petits exploitants agricoles afin qu'ils puissent contribuer à la réalisation de l'ODD 2. Il s'agit notamment:
 - de relier les exploitants agricoles aux achats locaux effectués par le PAM et aux autres marchés, en assurant une demande constante pour les cultures que produisent les agriculteurs pauvres;
 - d'investir dans les programmes innovants qui visent à améliorer l'accès des petits exploitants agricoles à des semences de qualité, à des marchés fiables, à des financements d'un coût abordable et à des solutions numériques (par exemple, l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés);
 - de mettre au point des solutions évolutives, axées sur le marché, afin de réduire les pertes après récolte;
 - d'appuyer la mise en œuvre de programmes de repas scolaires utilisant la production locale qui permettent de fournir des aliments nutritifs aux écoliers tout en stimulant l'économie locale.
30. Bon nombre de ces activités sont des domaines d'intervention clés du PAM et la Division des politiques et des programmes et la Division des partenariats avec le secteur privé travaillent en étroite collaboration afin que les entreprises partenaires puissent fournir les compétences spécialisées, les connaissances et l'appui voulus pour obtenir l'impact maximal.

2.2 Pilier 2: Recettes

31. Pour contribuer à combler le déficit de financement du PAM, la présente stratégie propose principalement de centrer les efforts sur la mobilisation des particuliers, partout dans le monde. En effet, la collecte de fonds auprès de particuliers permettra d'assurer un flux de recettes substantiel dont l'utilisation est susceptible d'être bien plus souple et de permettre de répondre aux besoins prioritaires du PAM. Les entreprises et les fondations contribueront également à l'accroissement des recettes d'ici à 2025, comme le montre la figure 4.

Figure 4: Le PAM intensifiera la collecte de fonds auprès du secteur privé pour atteindre 260 millions de dollars d'ici à 2025

Recettes (en millions de dollars)



Note: 27 millions de dollars du montant lié aux entreprises proviennent de partenariats de type monétaire uniquement; l'estimation relative à "ONG/autres entreprises et fondations" pour 2025 est calculée sur la base de la moyenne de ces dernières années; en 2018, les recettes liées aux "Amis du PAM" au Japon provenaient pour 60 pour cent de dons de particuliers et pour 40 pour cent de contributions monétaires d'entreprises, selon la composition 2017 - sous réserve de la confirmation de la ventilation effective en 2018 par les "Amis du PAM" au Japon; les dons de particuliers comprennent 1 million de dollars de recettes provenant des "Amis du PAM" aux États-Unis d'Amérique avec ajustement manuel pour le quatrième trimestre de 2018 + 340 000 dollars provenant de ShareTheMeal par l'intermédiaire des "Amis du PAM" aux États-Unis d'Amérique, non encore comptabilisés au Siège en raison d'une modification des pratiques comptables; Source: Division des partenariats avec le secteur privé du PAM analyse réalisée par BCG

2.2.1 Une approche nouvelle et audacieuse de la mobilisation de fonds auprès des particuliers

32. Avec la stratégie pour 2020-2025, et à la lumière des observations et des évaluations émanant des stratégies antérieures, le PAM est maintenant en mesure de concevoir une nouvelle approche de la mobilisation de fonds auprès des particuliers. Trois objectifs stratégiques ont sous-tendu l'élaboration de cette approche, comme le montre la figure 5.

Figure 5: Dons de particuliers – trois objectifs sous-tendent la conception de la stratégie



33. Traditionnellement, la mobilisation de fonds auprès des particuliers était effectuée principalement hors ligne par des voies telles que le publipostage direct et le télémarketing, dans le cadre d'opérations de collecte menées au niveau national. Aujourd'hui, le marché de la collecte de fonds auprès des particuliers est très différent, la grande majorité des donateurs potentiels étant présents sur les réseaux numériques et procédant sans difficulté à des transactions en ligne. Le modèle de paiement par abonnement qu'ont adopté certaines entreprises, telles que Netflix et Amazon Prime, a familiarisé des millions

d'utilisateurs du numérique avec les versements mensuels, qui seront un élément clé de l'approche de la mobilisation de sympathisants. Le PAM a ainsi une occasion unique d'inscrire sa nouvelle approche dans le cadre de la transformation numérique en cours et de distancer d'emblée les organismes pairs.

34. Le PAM a déjà innové dans ce domaine grâce à son application ShareTheMeal, qui a bien progressé dans certains segments de marché et qui, depuis son lancement en 2015, a permis de recueillir 12,6 millions de dollars. En 2018, le PAM est devenu le premier organisme international à mettre en œuvre de nouveaux outils de collecte de fonds via Facebook à l'échelle mondiale.
35. L'adoption d'une approche numérique multimarchés de portée mondiale constituera l'axe prioritaire des investissements du PAM, ainsi que l'un des facteurs déterminants de la mobilisation de nouveaux donateurs. Cette approche mondiale sera renforcée par le surcroît d'attention accordé à quatre à six marchés parmi les plus évolutifs et les plus performants, afin de favoriser une augmentation des dons réguliers.
36. La présente stratégie permettra de recueillir 170 millions de dollars par an d'ici à 2025, soit environ 10 fois le niveau des recettes tirées de l'ensemble des activités de collecte de dons auprès des particuliers menées par le PAM en 2018. La conservation et le réinvestissement d'une partie de ces fonds permettra au programme de s'autofinancer d'ici à la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie (on trouvera davantage d'informations à la section 3 et à l'annexe I).

2.2.2 Positionnement sur le marché des dons de particuliers

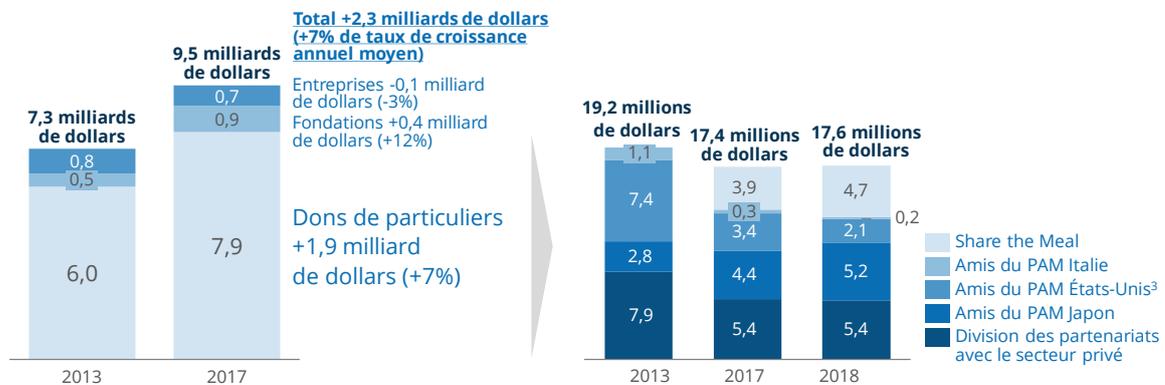
37. On peut craindre qu'une augmentation des fonds recueillis par le PAM auprès des particuliers n'entraîne une réduction des recettes des institutions sœurs des Nations Unies et des ONG partenaires. Ces craintes reposent sur la conviction que le marché mondial des dons de particuliers a des limites. Or, une analyse réalisée par des organisations de même nature que le PAM menant des opérations de mobilisation de fonds de grande envergure auprès des particuliers montre que ce marché est à la fois vaste et en forte croissance – ce qui multiplie les possibilités de collecte pour tous les organismes (figure 7). De plus, d'après un rapport récent, les classes moyennes émergentes au niveau mondial auraient la capacité potentielle de générer chaque année 319 milliards de dollars de fonds supplémentaires au profit des organismes à but non lucratif¹⁰.

¹⁰ Charities Aid Foundation, rapport *Groundwork for Global Giving*. 2017. Les projections émanant du Brookings Institute indiquent qu'au niveau mondial, jusqu'à 2,4 milliards de personnes pourraient faire leur entrée dans les classes moyennes d'ici à 2030, et que leurs dépenses pourraient presque doubler, passant de 34 000 milliards de dollars à 64 000 milliards de dollars sur cette période. Le rapport souligne que si cette nouvelle classe moyenne en devenir devait consacrer à des causes caritatives ne serait-ce que 0,5 pour cent de leurs dépenses – c'est-à-dire, en moyenne, l'équivalent de ce que donnent les particuliers en République de Corée et un peu plus d'un tiers des dons de particuliers aux États-Unis – , les fonds recueillis chaque année atteindraient la somme impressionnante de 319 milliards de dollars.

Figure 6: Les dons de particuliers en faveur d'organismes pairs ont augmenté de 2 milliards de dollars sur cinq ans grâce à une action ciblée et à des investissements; pendant la même période, les fonds recueillis par le PAM ont baissé de 2 millions de dollars

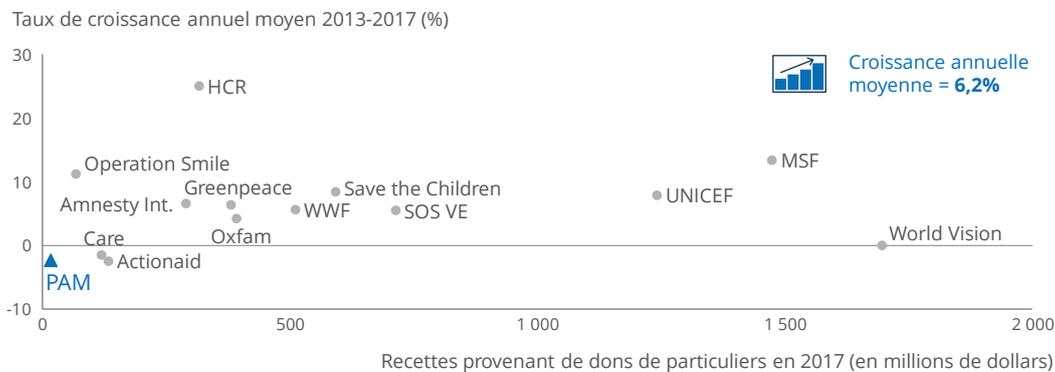
Fonds mobilisés auprès du secteur privé par les ONG internationales paires¹

Évolution de la mobilisation de dons de particuliers au PAM²



¹ Données relatives aux ONG internationales émanant des 13 principales organisations internationales (à l'exclusion de la Croix-Rouge); données non disponibles pour: Care (2013-2014), Greenpeace (entreprises, 2014-2016), World Vision (fondations, 2014-2016)
² Comme indiqué par le Siège du PAM; chiffres préliminaires pour 2018
³ Le montant relatif aux "Amis du PAM" aux États-Unis comprend 1 milliard de dollars de recettes non encore comptabilisées au Siège en raison d'une modification des pratiques comptables.
Source: Forum de l'IFL, examen par les pairs 2013-2017; Division des partenariats avec le secteur privé, janvier 2019; analyse réalisée par BCG

Figure 7: Les recettes du PAM provenant de dons de particuliers sont stationnaires, alors que les organismes pairs ont tiré parti de la croissance constante au niveau mondial



Source: IFL 2018, analyse réalisée par BCG

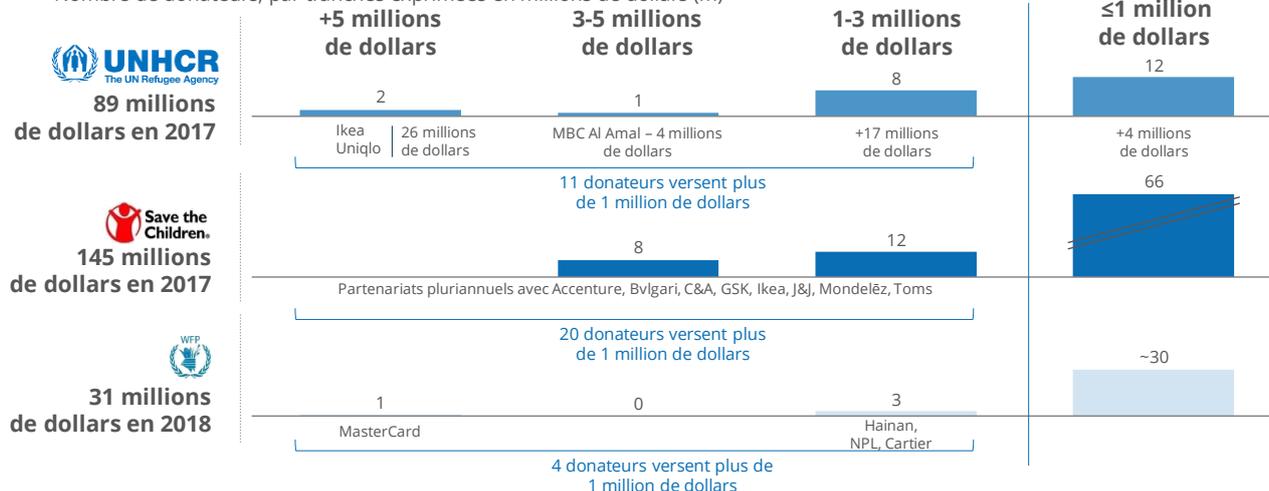
2.2.3 Accroissement des recettes supplémentaires provenant d'entreprises et de fondations

38. L'augmentation des recettes sera en majeure partie imputable aux dons de particuliers, mais le PAM a aussi pour objectif d'accroître les fonds recueillis auprès des entreprises et des fondations. À ce jour, les organismes pairs, en particulier le HCR et Save the Children,

ont obtenu de bien meilleurs résultats que le PAM dans le cadre de leurs partenariats financiers avec les entreprises¹¹.

Figure 8: Les organismes pairs ont bien plus de donateurs que le PAM, dans les tranches "plus de 3 millions de dollars" et "plus de 1 million de dollars"

Nombre de donateurs, par tranches exprimées en millions de dollars (m)



Note: Pour le HCR, il s'agit de 52 millions de dollars sur le montant estimatif de 89 millions de dollars indiqué dans le rapport 2018 de l'IFL.

39. Dans le but d'accroître les fonds provenant des entreprises, le PAM modifiera son approche et renforcera son aptitude à recenser et à s'attacher les donateurs mondiaux les plus prometteurs, notamment en tirant parti des manifestations promouvant le travail en réseau (comme Davos), en mobilisant ses fonctionnaires de haut rang et en faisant du PAM une marque incontournable pour les donateurs potentiels. Des prospections sélectives et ciblées permettront de repérer les possibilités de mobilisation de fonds les plus intéressantes chez les grandes entreprises au service des consommateurs, les entreprises opérant à proximité des bénéficiaires du PAM et les fondations d'entreprise.
40. Un seuil minimal de don sera mis en place pour les sociétés donatrices mondiales et fixé à 1 million de dollars par an pour les entreprises et à 500 000 dollars par an pour les fondations d'entreprise. Ces seuils permettront au PAM de se tourner vers les donateurs les plus généreux.
41. Une équipe spécialisée sera chargée des partenariats pour la mobilisation de fonds auprès des entreprises; l'établissement de liens avec de nouvelles entreprises et la gestion des relations avec les entreprises partenaires seront des fonctions distinctes, ce qui permettra de s'attacher des donateurs intéressants et d'assurer une gestion de qualité. Un soutien plus important sera fourni aux bureaux de pays afin qu'ils puissent mettre en place des partenariats nationaux pour financer leurs programmes. D'ici à 2025, le PAM vise à recueillir 50 millions de dollars par an au titre des partenariats concernant exclusivement la mobilisation de fonds, contre 34 millions de dollars en 2018.

¹¹ Note: Les chiffres relatifs au HCR tiennent compte de 52 millions de dollars sur le montant estimatif de 89 millions de dollars indiqué dans le rapport 2018 de l'International Fundraising Leadership (IFL); pour Save the Children et pour le PAM, la mention "≤1 million de dollars" renvoie au nombre de partenaires se situant dans la tranche 100 000 dollars-1 million de dollars; le montant total de 31 millions de dollars tient compte de la contribution provenant des "Amis du PAM" au Japon, dont la ventilation doit encore être communiquée. Source: HCR, Save the Children, PAM, analyse réalisée par BCG.

42. Enfin, les fondations privées peuvent verser des fonds visant à favoriser l'innovation au sein du PAM. En marge des connaissances et des ressources qu'elles fournissent, les fondations adoptent souvent une approche à plus long terme de la résolution de certains des problèmes les plus pressants de la planète. Elles jouent un rôle clé en aidant le PAM à mettre au point des solutions durables relevant de l'interface entre l'action humanitaire et le développement et des causes profondes de la faim.
43. Le PAM travaille en partenariat avec des fondations depuis des années, mais l'approche suivie jusqu'à présent à cet égard a été ponctuelle et désorganisée. La stratégie pour 2020-2025 propose une approche ciblée en matière de supervision et de collaboration, visant un nombre restreint de grandes fondations, en Amérique du Nord et en Europe, afin d'optimiser la rentabilité et d'aider les unités techniques et les bureaux de pays à saisir les possibilités de financement. D'ici à 2025, cette stratégie pourrait permettre de doubler les recettes provenant des fondations pour les porter à 25 millions de dollars, avec un budget hors personnel supplémentaire limité, à l'appui de l'équipe actuelle.

2.3 Pilier 3: Innovation

44. Le troisième pilier de la présente stratégie porte sur des domaines de participation du secteur privé qui sont nouveaux pour le PAM: financements innovants, valeur partagée, partenariats public-privé et finance sociale islamique. Les organismes pairs et d'autres institutions des Nations Unies explorent aussi ces domaines, qui pourraient contribuer à la transformation du PAM. Des groupes de travail transversaux internes, pilotés par le Département des partenariats et de la gouvernance, ont été mis en place pour étudier chacun de ces domaines et consulter les parties prenantes internes et externes concernées. Le Département convient de l'importance que peuvent revêtir ces nouveaux domaines de financement pour le PAM, même s'ils ne devraient pas tous avoir un impact significatif au cours de la période de mise en œuvre de la stratégie. Les paragraphes suivants illustrent les possibilités que ces différents domaines offrent au PAM, à moyen et à long terme.

2.3.1 Financements innovants

45. Ces deux dernières années, certaines unités du PAM ont commencé à explorer les financements innovants, et notamment les instruments d'investissement axé sur l'impact, tels que les obligations à impact social et les assurances contre les catastrophes. Le PAM possède déjà une certaine expérience dans ce vaste domaine, puisqu'il a mis au point le Mécanisme de gestion globale des vivres, a accueilli la Mutuelle panafricaine de gestion des risques, a élaboré le Mécanisme destiné à renforcer la sécurité alimentaire et la résilience face aux aléas climatiques et a mis en place l'Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés. Le Département des partenariats et de la gouvernance dirige les activités de collecte et de synthèse des données issues de recherches antérieures et mène des entretiens avec les responsables des principales unités techniques du PAM afin de définir des outils et moyens de financement potentiels.
46. Le PAM poursuivra ces travaux en fonction des besoins et des problèmes à résoudre. Il pourrait être nécessaire de renforcer la dotation en personnel afin d'assurer la gestion du travail en réseau et des recherches, et de faire appel à des services consultatifs externes pour mobiliser les compétences dont le PAM ne dispose pas actuellement.

2.3.2 Finance sociale islamique

47. Ces dernières années, les bureaux du PAM se sont un peu penchés sur la finance sociale islamique car celle-ci est souvent associée à une source de financement potentielle de l'ordre de plusieurs milliards de dollars. La philanthropie islamique se décline sous différentes formes – Zakat, Sadaqat, Zakat Al-Fitr, Waqf et Sukuk –, dont chacune exige une approche et une stratégie spécifiques. Fortement liée aux contextes nationaux, la finance

sociale islamique, en tant que source potentielle de financement, ne peut être comprise et mobilisée que dans le cadre d'une étroite collaboration au sein de partenariats entre gouvernement et secteur privé.

48. En 2012, le PAM a lancé son tout premier appel en ligne pour le Ramadan, en utilisant le terme "Sadaqat" – et non "Zakat". Lancée en collaboration avec des partenaires du secteur privé, dont le groupe audiovisuel MBC qui est le plus important du monde arabe, cette campagne a visé à associer l'esprit de la philanthropie islamique à la cause de la lutte contre la faim que défend le PAM. La campagne est renouvelée chaque année et, dernièrement, en collaboration avec ShareTheMeal.
49. Lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire de 2016, il avait été proposé de créer un Fonds d'aide humanitaire Zakat, une initiative qui ne s'est pas concrétisée. Cependant, le PAM a continué de creuser la question au niveau national, notamment dans les pays du Conseil de coopération des États arabes du Golfe, en Indonésie et au Pakistan. Il examine d'autres possibilités de financement connexes et il sollicitera l'avis et l'opinion des principaux États membres concernés à cet égard.

2.3.3 Partenariats public-privé

50. Compte tenu du rôle de catalyseur que joue le financement public en attirant des fonds provenant du secteur privé, les partenariats public-privé constituent un nouvel élément de l'approche du PAM en matière de partenariats. Les activités de recherche et les consultations qui ont été menées dans ce domaine ont permis de dégager trois modalités potentielles de participation du PAM: en tant que participant direct (co-créateur de partenariats public-privé aux côtés des acteurs publics et privés); en tant qu'utilisateur final (utilisateur des services ou produits issus de ces partenariats); et en tant que facilitateur (en mettant son pouvoir de mobilisation au service de la promotion de partenariats public-privé qui aideront les gouvernements hôtes à atteindre les ODD 2 et 17).
51. Malgré l'absence d'une position ou stratégie commune concernant l'établissement de partenariats public-privé, de nombreux partenariats de ce type ont vu le jour au sein du PAM au cours de ces dernières années, à l'initiative de différents bureaux et unités. Tous les modèles peuvent potentiellement présenter des avantages directs pour les activités du PAM et/ou contribuer à la réalisation des ODD 2 et 17 au niveau national. Les partenariats public-privé sont susceptibles de déboucher sur des solutions porteuses de transformation, mais sont particulièrement complexes et ont des coûts de transaction élevés. Le groupe de travail chargé des partenariats public-privé examine donc la voie à suivre, tout en veillant à ce que ces partenariats répondent à des besoins et ne soient pas pilotés par des donateurs.

2.3.4 Valeur partagée

52. La valeur partagée est un domaine d'intérêt nouveau pour les entreprises, qui sont nombreuses à considérer cette nouvelle modalité de partenariat entre les secteurs comme étant mutuellement avantageuse. Elle permet aux entreprises d'obtenir des avantages économiques tout en générant des avantages sociaux grâce à la mise au point de nouveaux produits, services ou façons de faire des affaires. Ce concept apparaît dans le Pacte mondial des Nations Unies, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et, en particulier, l'ODD 17. Les organisations de même nature que le PAM et certaines des entreprises partenaires actuelles ont commencé à étudier comment cette tendance pouvait s'inscrire dans le cadre des règles des Nations Unies. Il n'existe pas de définition précise de ce que signifie la notion de valeur partagée dans le contexte du PAM et il convient donc de procéder à une analyse approfondie des défis qui se posent et des possibilités à saisir.

3. Permettre la réalisation des ambitions de la stratégie

53. Une collaboration fructueuse avec le secteur privé ne peut pas résulter des efforts de la seule équipe du PAM chargée des partenariats avec le secteur privé. La concrétisation des objectifs de la présente stratégie exigera de tous les acteurs du PAM, en particulier les bureaux de pays et les bureaux régionaux, qu'ils s'y attellent. La Division des partenariats avec le secteur privé continuera à travailler en étroite collaboration avec: la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing; les équipes qui font appel à des entreprises partenaires, comme la Division chargée de la chaîne d'approvisionnement, la Division des politiques et des programmes, la Division des transferts de type monétaire, la Division de la nutrition, et autres; et la Division des achats et la Division des partenariats avec les gouvernements, afin d'approfondir certaines questions comme la valeur partagée et la finance sociale islamique.
54. La mise en œuvre de nouvelles modalités de partenariat et le développement de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé nécessiteront une étroite collaboration avec le Bureau des services juridiques et les équipes financières du PAM. Ce dernier continuera également à travailler avec les associations des "Amis du PAM" aux États-Unis, en Italie et au Japon afin de travailler avec le secteur privé sur leurs marchés respectifs, tandis qu'elles continuent à appuyer les activités du PAM dans le cadre d'initiatives de sensibilisation et de communication renforcées.

3.1 Convergence entre la promotion de l'image de marque du PAM et la participation du secteur privé

55. La réalisation des objectifs énoncés dans la présente stratégie est étroitement liée à la promotion d'une image de marque forte et cohérente pour le PAM. Les recherches montrent qu'il existe une relation étroite entre la force de l'image de marque d'une organisation à but non lucratif et ses recettes au titre des contributions volontaires et de la collecte de fonds¹². La notoriété spontanée d'une organisation et les contributions volontaires en sa faveur forment une relation cyclique interdépendante – la notoriété stimule la mobilisation de fonds qui, à son tour, renforce la notoriété.
56. L'importance que revêt une image de marque forte vaut pour la mobilisation tant des entreprises partenaires que des particuliers sympathisants. Ces différents publics peuvent ne pas avoir les mêmes motivations, incitations ou exigences que les marques auxquelles ils apportent leur appui, mais le succès d'une organisation peut progresser auprès de tous les publics si son image de marque est perçue comme fortement liée à des caractéristiques que les parties prenantes apprécient.
57. En 2018, pour la première fois depuis plus dix ans, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing a fait réaliser une étude de marché sur l'image de marque du PAM¹³. L'étude visait à déterminer les caractéristiques que les personnes associaient le plus souvent au PAM et, surtout, celles qui étaient le plus susceptibles d'inciter les particuliers à verser des dons (on trouvera davantage d'informations à l'annexe III). L'enquête portait expressément sur la volonté des particuliers de faire des dons, mais les caractéristiques indiquées sont aussi tout à fait valables pour les entreprises qui envisagent d'établir des partenariats avec le PAM. Les principales caractéristiques qui favorisent le

¹² nfpSynergy, *Ring a bell? Analysing available evidence on the sources and benefits of awareness for charities*. Mai 2015.

¹³ Ipsos, *WFP Brand Research: Global Report*. Septembre 2018. Onze grands pays donateurs ont été ciblés: Allemagne, Australie, Canada, Émirats arabes unis, États-Unis d'Amérique, France, Italie, Japon, Pays-Bas, République de Corée et Royaume-Uni.

versement de dons (moyenne relative aux 11 pays étudiés) sont les suivantes: réussite, compassion, efficience, efficacité.

58. La caractéristique du PAM la mieux notée est son rayon d'action mondial, une caractéristique qui, cependant, est aussi généralement considérée comme étant un faible facteur d'incitation aux dons. Les caractéristiques peuvent évoluer d'une année à l'autre, mais il est important de veiller à maintenir les qualités les plus appréciées et de ne pas les négliger.
59. Il faut noter aussi que les facteurs d'incitation au don varient considérablement selon les pays. Les initiatives mondiales doivent tenir compte des constats ci-dessus mais, au niveau local, l'action menée doit plutôt être adaptée aux facteurs propres à chaque pays. Il faut aussi savoir que les comportements et les avis des donateurs continueront d'évoluer pendant la période de mise en œuvre de la stratégie. En fonction des résultats des prochaines recherches relatives à son image de marque, le PAM adaptera son approche concernant la communication de messages et l'amplification des caractéristiques de son image de marque.
60. La Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et la Division des partenariats avec le secteur privé travailleront de concert pour faire en sorte que les activités de communication contribuent à la promotion et au renforcement de l'image de marque du PAM et que cette image contribue à créer les meilleures conditions possibles pour la mobilisation de fonds auprès du secteur privé.

3.2 Investissement dans la croissance de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé

61. En sus des chiffres détaillés qui sont présentés dans le modèle d'investissement pour la mobilisation de dons de particuliers (voir l'annexe I), la concrétisation des résultats attendus au titre de chacun des trois piliers définis plus haut exige aussi des investissements en termes de ressources humaines et de ressources financières.

3.2.1 Pilier 1: Renforcer l'impact grâce aux partenariats avec des entreprises

62. Plusieurs changements doivent être apportés à la structure et aux capacités des équipes si l'on veut que le PAM réalise son ambition de renforcer son impact grâce à des partenariats techniques.
63. Le PAM mettra en place une équipe spécialement chargée de la gestion des partenariats techniques au sein de l'équipe chargée des entreprises dans la Division des partenariats avec le secteur privé, qui s'occupera exclusivement de l'établissement et du développement des partenariats techniques. Les activités de mobilisation de fonds auprès des entreprises seront menées par une équipe distincte afin de garantir une spécialisation plus poussée.
64. Dans les bureaux régionaux comme au Siège, les capacités seront mises à niveau pour permettre l'établissement plus efficace de partenariats qui répondent aux besoins prioritaires essentiels. Les effectifs seront multipliés par deux dans les bureaux régionaux pendant la période de mise en œuvre de la stratégie. D'ici à 2025, les six bureaux régionaux seront dotés d'agents chargés des partenariats avec le secteur privé, qui s'attacheront principalement à renforcer l'appui fourni aux bureaux de pays. Des ressources devront également être mises à disposition du personnel présent dans les bureaux régionaux afin qu'il puisse aider les bureaux de pays à concevoir et à organiser des campagnes de financement.
65. Un centre d'excellence spécialisé sera mis en place au sein de l'un des bureaux régionaux. Il sera chargé de faire la synthèse des connaissances et des meilleures pratiques et de les communiquer aux bureaux de pays. Dans chaque bureau régional, le point focal pour le secteur privé offrira un appui stratégique aux bureaux de pays (s'agissant d'intégrer les

priorités relatives au secteur privé dans les plans stratégiques de pays, par exemple) et, par la suite, le rôle du bureau régional sera exclusivement centré sur les activités du centre d'excellence et sur l'orientation stratégique.

66. Le PAM investira dans le renforcement des compétences relatives aux principales fonctions d'appui, notamment la présentation des résultats en matière d'impact, les activités de communication et la passation de contrats, en vue d'améliorer les capacités de gestion pour tous les aspects liés aux partenariats et de mieux répondre aux besoins aux niveaux mondial et régional et dans les bureaux de pays.
67. En sus de ses efforts de mise à niveau des capacités, l'équipe chargée des partenariats techniques s'attachera à créer de nouveaux postes en 2022, auxquels s'ajouteront d'autres postes d'ici à 2025, sous réserve d'obtenir des résultats en termes d'impact. Toute progression des indicateurs de performance clés, actuellement en cours d'élaboration (par exemple, pourcentage de gain d'efficacité généré par les partenariats, nombre de bénéficiaires supplémentaires atteints, nombre d'employés du PAM formés à une meilleure pratique donnée), déclenchera un renforcement des capacités.

3.2.2 Pilier 2: Accroître les recettes, notamment au titre des dons de particuliers

68. Pour réaliser son ambition de porter les recettes provenant de dons de particuliers, de 87 millions de dollars en 2018 à 170 millions de dollars, le PAM devra effectuer des investissements importants et procéder à un certain nombre de changements internes.
69. Il est proposé d'investir des capitaux à hauteur de 100 millions de dollars pour parvenir à la croissance souhaitée des dons de particuliers d'ici à 2025. Parallèlement à l'investissement de démarrage envisagé, un mécanisme sera mis en place à partir de 2020 pour mettre de côté une partie (29 pour cent environ) des dons recueillis, en vue de financer les coûts et les investissements de la mobilisation de fonds à l'avenir. Grâce à ce mécanisme, le programme de collecte de fonds auprès des particuliers sera autonome sur le plan financier d'ici à 2025 et pourra se développer à long terme sans investissement supplémentaire. Enfin, il est présumé que la Division des partenariats avec le secteur privé continuera à bénéficier des fonds limités qui sont inscrits actuellement au budget administratif et d'appui aux programmes au titre des dons de particuliers (figure 9).

Figure 9: Dons de particuliers – le modèle est autofinancé d'ici à 2025

Trois sources de financement des coûts...



- Investissement initial**
- Fonds disponibles pour un investissement immédiat à partir de 2020 (dépendances variables et frais fixes)
 - Financement en deux tranches successives de 50 millions de dollars



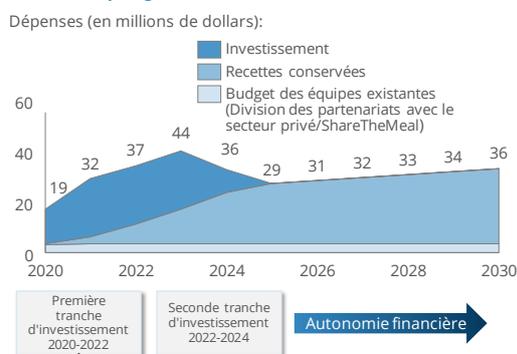
- Recettes réinvesties (autofinancement)**
- 29 pour cent des dons non assortis de restrictions mis de côté pour être réinvestis au cours de l'exercice financier suivant¹



- Budgets de base existants maintenus et intégration probable de ShareTheMeal**

¹ Hypothèse retenue dans le modèle de croissance; à confirmer parallèlement à l'établissement définitif de l'investissement

...et un programme autofinancé en 2025



- Investissement de 100 millions de dollars en deux tranches de 50 millions de dollars
- Débloquage de la seconde tranche en 2022 si les indicateurs de performance clés ont été atteints

70. Le modèle d'investissement envisagé s'articule autour d'une structure détaillée d'hypothèses et de déterminants qui sont fondés sur l'expérience acquise par le PAM, les données fournies par d'autres organismes des Nations Unies et les avis d'experts externes, et sont synthétisés dans la figure 10.

Figure 10: Vue d'ensemble des hypothèses relatives aux principaux moyens de mobilisation de dons auprès des particuliers

Moyens de mobilisation	Numérique	Marketing direct télévisuel	Mobilisation directe ² (Espagne, Japon, République de Corée)	Nouveaux moyens
Fidélisation pendant la première année (donateurs ponctuels/réguliers)	25%/80%	-/92%	-/74%, 56%, 60%	-/70%
Fidélisation après la première année (donateurs ponctuels/réguliers)	60%/80%	-/90%	-/80%	-/80%
Valeur des dons (donateurs ponctuels/mensuels réguliers)	50 dollars/17,50 dollars	-/12 dollars	-/9,60 dollars, 24 dollars, 18 dollars	-/9 dollars
Croissance de la valeur des dons ¹	3% (2019) à 0% (2030)	3% (2019) à 0% (2030)	3% (2019) à 0% (2030)	3% (2019) à 0% (2030)
Coûts liés à l'acquisition (donateurs ponctuels/réguliers)	30 dollars/90 dollars	-/193 dollars	-/203 dollars, 250 dollars, 250 dollars	-/220 dollars
Croissance des coûts liés à l'acquisition	0%	0%	0%	0%
Pourcentage des dépenses relatives à l'acquisition de donateurs réguliers	50%	100%	100%	100%

Note: Au 20 mars 2019

¹ L'accroissement de la valeur des dons diminue d'année en année avec un coefficient de multiplication de 75 pour cent: le taux de croissance de 3 pour cent de la première année tombe à 2,25 pour cent la deuxième année, puis à 1,69 pour cent la troisième année, etc.

² Valeur de référence correspondant à plusieurs organisations en Espagne et en République de Corée, données hors ligne de THINK pour ce qui est du Japon, analyse réalisée par BCG.

71. L'investissement de 100 millions de dollars sera effectué sur les cinq premières années (2020-2024), en deux tranches de 50 millions de dollars chacune. La première tranche, qui sera dépensée en 2020-2022, sera destinée à financer le développement initial des activités d'acquisition et de fidélisation des donateurs. La seconde tranche sera liée à l'obtention de résultats et sera mise à disposition sous réserve que les indicateurs de performance clés soient atteints d'ici à la mi-2021.
72. La figure 11 énumère les indicateurs clés pris en compte pour procéder ou non au déblocage de la seconde tranche d'investissement.

Figure 11	
Indicateur	Fourchette de valeurs
Recettes cibles en 2020	36-44 millions de dollars
Rendement moyen du capital investi dans la publicité (première année)	1,5-1,9
Rendement du capital investi dans la publicité, versements par voie numérique (première année)	1,8-2,2
Fidélisation (première année) (donateurs ponctuels/réguliers)	Voie numérique: - 22%-27%/72%-88% Marketing direct télévisuel: -/83%-95%

Figure 11	
Indicateur	Fourchette de valeurs
Valeur des dons (donateurs ponctuels/mensuels réguliers)	Voie numérique: - 45 dollars-55 dollars/15,75 dollars-19,25 dollars Marketing direct télévisuel: -10,80 dollars-13,20 dollars
Coûts liés à l'acquisition (donateurs ponctuels/réguliers)	Voie numérique: -/27 dollars-33 dollars/81 dollars-99 dollars Marketing direct télévisuel: -/174 dollars-212 dollars

73. Une équipe intégrée, chargée de la mobilisation de fonds auprès des particuliers, doit être mise en place pour réaliser les objectifs de cette approche nouvelle et audacieuse. À cette fin, l'équipe responsable de ShareTheMeal, qui est accueillie par la Division de l'innovation et de la gestion du changement, et l'équipe chargée de la mobilisation de fonds auprès des particuliers au sein de la Division des partenariats avec le secteur privé, doivent être fusionnées en une nouvelle équipe intégrée chargée de la mobilisation de sympathisants. La constitution de cette nouvelle équipe intégrée permettra de partager les coûts et de réaliser des gains d'efficience.
74. Une collaboration étroite avec la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing est indispensable pour concevoir et mettre en place, grâce à un message attrayant et efficace, un parcours harmonieux à l'intention des sympathisants. Un processus d'approbation structuré sera mis au point pour gérer les campagnes de marketing, l'utilisation des actifs, le cadre de communication des messages et la gestion de la réputation du PAM à l'échelle de son empreinte numérique mondiale.
75. Les capacités de l'équipe chargée de la mobilisation de sympathisants seront renforcées au fur et à mesure de la croissance du programme de collecte de fonds auprès des particuliers. À cet effet, on misera sur un éventail de ressources souples et virtuelles, notamment: services de soutien externalisés, relations avec des agences de marketing et fonctions de conseil. L'augmentation du nombre d'employés engagés pour une durée déterminée restera limitée. L'équipe chargée de la mobilisation de fonds auprès des particuliers, au sein de la Division des partenariats avec le secteur privé, compte deux fonctionnaires internationaux (cadre organique) recrutés pour une durée déterminée, et il est prévu que l'effectif de la nouvelle équipe chargée de la mobilisation de sympathisants soit porté à dix, d'ici à 2025.
76. On trouvera à l'annexe I une ventilation complète des hypothèses retenues pour le modèle envisagé, des rendements escomptés selon les différents moyens de mobilisation et des recettes attendues à long terme.
77. L'accroissement des recettes découlera essentiellement de la collecte de dons auprès de particuliers, mais les fonds versés par des entreprises et des fondations privées devraient eux aussi augmenter. S'il veut doubler les recettes provenant des fonds versés par les entreprises, pour atteindre 50 millions de dollars d'ici à 2025, le PAM doit affiner son ciblage et améliorer les compétences du personnel afin d'être en mesure de repérer et de s'attacher les partenaires les plus intéressants en profitant des grandes manifestations promouvant le travail en réseau, et de tirer parti des possibilités suscitées par les responsables de haut rang du PAM.

3.2.3 Pilier 3: Lancer des modalités innovantes de mobilisation du secteur privé

78. Les éventuelles propositions relatives à l'investissement dans ce domaine, seront présentées pendant la période de mise en œuvre de la stratégie, à mesure que les différents groupes de travail pilotés par le Département des partenariats et de la gouvernance détermineront l'intérêt et l'applicabilité de chacune des nouvelles modalités de mobilisation, du point de vue de leur contribution à la mission du PAM et à l'élimination de la faim.

3.3 Diligence requise et gestion des risques liés à l'établissement de partenariats avec des entreprises

79. Le succès de la stratégie est subordonné à un engagement profond de la part du secteur privé, et la procédure rigoureuse de diligence requise que le PAM a mise en place et qu'il a structurée dans le cadre de sa stratégie en matière de partenariat auprès du secteur privé (2013-2017), permet de gérer les éventuels risques connexes d'atteinte à la réputation¹⁴. Le PAM veille à ce que sa collaboration avec le secteur privé soit conforme aux directives du Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies sur la coopération entre les entités des Nations Unies et les entreprises, qui ont été mises à jour en 2015.

80. Des rapports relatifs aux vérifications effectuées sur les donateurs et partenaires potentiels qui ont l'intention de faire des dons d'un montant supérieur à 50 000 dollars et/ou d'utiliser le nom et l'emblème du PAM sont exigés avant toute collaboration. Les rapports sont établis par l'équipe du Bureau des services juridiques du PAM chargée de la diligence requise, et visent à éviter tout conflit d'intérêts potentiel avec l'équipe chargée des partenariats avec le secteur privé. Le contrôle des donateurs et partenaires du secteur privé est assuré par un comité de haut niveau présidé par le Directeur exécutif adjoint du PAM¹⁵. Toute collaboration avec des donateurs et partenaires présentant un risque relativement élevé est soumise à l'approbation de ce comité.

81. Compte tenu de l'augmentation du nombre de partenariats techniques et partenariats de mobilisation de fonds avec des entreprises que la stratégie pour 2020-2025 laisse présager, il faudra que le PAM affecte des ressources supplémentaires à ses principales équipes de facilitation pour être en mesure de réaliser ses ambitions. La stratégie prévoit une augmentation de l'enveloppe du Bureau des services juridiques étant donné que celui-ci sera appelé dans les cinq prochaines années à fournir un appui plus important en matière de diligence requise et de passation de contrats.

82. Le PAM s'emploie actuellement à étudier de nouvelles façons de procéder en matière de diligence requise, afin de permettre aux bureaux régionaux et aux bureaux de pays d'établir plus rapidement et efficacement des partenariats avec des entreprises dans leur zone de compétence respective. Le PAM veillera à ce que les procédures de diligence requise demeurent rigoureuses et soient applicables aux nouveaux modèles de partenariat qu'il met en place.

83. On trouvera à l'annexe II une description complète de la procédure et des critères de diligence requise appliqués par le PAM.

¹⁴ Voir OED2013/025 – Directives relatives aux partenariats conclus avec le secteur privé.

¹⁵ La composition du Comité responsable de la diligence requise est la suivante: Directeur exécutif adjoint; Sous-Directeur exécutif chargé du Département de la gestion des ressources et Directeur financier; Sous-Directeur exécutif chargé du Département des services concernant les opérations; Sous-Directeur exécutif chargé du Département des partenariats et de la gouvernance; Chef de cabinet et Directeur du Bureau du Directeur exécutif. Les directeurs de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et de la Division des partenariats avec le secteur privé ont un statut d'observateur.

4. Gestion des risques au cours de la mise en œuvre de la stratégie

84. La présente stratégie comporte plusieurs risques qu'il convient d'atténuer et dont le principal est lié au manque d'investissement. L'insuffisance des investissements en faveur des partenariats et de la mobilisation de fonds aura une incidence sur la capacité du PAM à obtenir un impact porteur de transformations et à aider les bureaux régionaux et les bureaux de pays à établir des liens entre le secteur privé et les plans stratégiques de pays. Pour atténuer ce risque, il faut mettre en place un mécanisme d'autofinancement ou d'autres dispositifs financiers qui seront présentés dans le cadre du prochain Plan de gestion du PAM pour 2019-2021.
85. Divers autres risques et les mesures d'atténuation correspondantes sont présentés dans la figure 12 ci-dessous.

Risque	Modèle de collaboration concerné	Mesures d'atténuation
<p>1. Risque d'atteinte à la réputation</p> <p><i>La gestion du risque potentiel d'atteinte à la réputation du PAM est essentielle lorsqu'une collaboration est établie avec des entreprises, des fondations et des particuliers.</i></p>	<p>Collaboration avec l'ensemble du secteur privé</p>	<p>Le PAM continuera de veiller à ce que toutes les collaborations avec le secteur privé (fondations, entreprises, particuliers versant des dons d'un montant égal ou supérieur à 50 000 dollars) soient soumises à la procédure rigoureuse du PAM en matière de diligence requise, avant la signature de tout accord ou l'annonce de tout partenariat.</p> <p>Voir la circulaire OED2013/025 du PAM, pour en savoir plus sur les directives en matière de diligence requise.</p> <p>Un suivi attentif de la réputation du PAM est fondamental pour créer un environnement favorable à l'établissement de partenariats et à la mobilisation de fonds et pour gérer tout éventuel impact négatif dû à des facteurs extérieurs qui échappent au contrôle du PAM.</p> <p>Une équipe expérimentée, établie au sein de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, s'emploie à gérer la réputation du PAM et travaille en étroite collaboration avec l'équipe chargée des partenariats avec le secteur privé dès lors qu'un partenariat potentiel présente un risque d'atteinte à la réputation du PAM. Cette capacité doit être proportionnelle au nombre et à l'échelle des activités de partenariat présentant un risque d'atteinte à la réputation du PAM.</p>
<p>2. Conflit d'intérêts</p> <p><i>Toute équivoque potentielle entre les relations commerciales et les partenariats comporte un risque pour le PAM.</i></p>	<p>Partenariats techniques; mobilisation de fonds auprès des entreprises</p>	<p>Un cloisonnement étanche doit être établi entre les relations commerciales et les partenariats. Le PAM veille à bien séparer ses activités liées aux partenariats de ses activités commerciales (achats), afin de garantir transparence et équité dans ses transactions avec le secteur privé.</p> <p>S'agissant des achats, plusieurs mesures sont prises à cet effet: garantir des appels d'offres concurrentiels, équitables et transparents; dissuader</p>

Figure 12

Risque	Modèle de collaboration concerné	Mesures d'atténuation
		<p>les partenaires de présenter des demandes d'achats directs à moins qu'elles ne soient clairement justifiées; et déterminer si les partenaires peuvent utiliser les logos du PAM et, si tel est le cas, dans quelles conditions – sachant qu'ils ne seraient pas autorisés à utiliser le logo dans le cadre d'une relation ayant trait aux achats. Cela suppose également que les partenaires potentiels soient informés dès le démarrage du processus de négociation que plus ils sont visibles en tant que partenaires, plus ils risquent de donner l'impression d'un conflit d'intérêts.</p>
<p>3. Capacités internes insuffisantes pour mettre en œuvre et absorber les partenariats</p> <p><i>Tous les partenariats, qu'ils soient la source d'une contribution financière ou de compétences spécialisées, supposent l'existence de capacités internes pour bien fonctionner et doivent être suivis en permanence si l'on veut qu'ils obtiennent l'impact escompté. Sans cette capacité d'absorption, les ressources risquent d'être gaspillées et la réputation du PAM compromise.</i></p>	<p>Collaboration avec l'ensemble du secteur privé</p>	<p>Pour atténuer ce risque, avant de signer l'accord de partenariat, il faut évaluer son intérêt potentiel et tous les coûts associés, afin de s'assurer que le principe du PAM relatif au recouvrement intégral des coûts sera respecté. Chaque don de compétences ou de services doit répondre à des besoins du PAM et être accompagné d'une contribution financière permettant à celui-ci de gérer le partenariat efficacement par l'intermédiaire de ses unités techniques, bureaux régionaux ou bureaux de pays.</p> <p>Une autre façon possible d'atténuer ce risque consiste à mettre en place une équipe chargée des relations avec le secteur privé, compétente et dotée d'un effectif suffisant.</p> <p>Face à la multiplication des campagnes, le PAM devra recruter de nouveaux spécialistes de la gestion communautaire et de la mobilisation des clients, qui devront gérer en amont les communications avec les donateurs existants et potentiels, sur les médias sociaux.</p> <p>Ces spécialistes feront partie de l'équipe chargée de la mobilisation de fonds auprès des particuliers, au sein de la Division des partenariats avec le secteur privé, mais interviendront en coordination avec l'équipe chargée de la mobilisation par voie numérique de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing, en liaison avec le responsable de campagne et sous la supervision générale du chef de l'équipe chargée de la mobilisation par voie numérique. Ils travailleront sur le processus convenu d'approbation de la campagne et de son contenu pour une diffusion en ligne.</p> <p>On trouvera d'autres précisions au titre du risque 5 ci-après.</p>

Figure 12

Risque	Modèle de collaboration concerné	Mesures d'atténuation
<p>4. Engagement insuffisant à l'échelle de l'organisation</p> <p><i>Une collaboration renforcée avec et entre les unités techniques, les bureaux régionaux, les bureaux de pays, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et le Bureau des services juridiques est essentielle pour appuyer la stratégie. L'absence d'une telle collaboration constitue un risque.</i></p>	<p>Collaboration avec l'ensemble du secteur privé</p>	<p>Pour atténuer ce risque, il faut allouer un financement suffisant afin que l'établissement de partenariats soit appuyé par les ressources nécessaires dans toutes ces équipes.</p>
<p>5. Manque d'équipes compétentes et dotées d'effectifs suffisants pour mettre en œuvre la stratégie</p> <p><i>Il faut déployer en permanence les compétences et connaissances nécessaires si l'on veut atteindre les objectifs en matière de partenariat et de collecte de fonds.</i></p>	<p>Collaboration avec l'ensemble du secteur privé</p>	<p>L'établissement de partenariats et la mobilisation de fonds nécessitent des compétences spécialisées. Le PAM devrait mettre en place des moyens d'attirer et de retenir le personnel qui possède ces compétences.</p>

Liste des sigles utilisés dans le présent document

HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
MOPAN	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
ODD	objectif de développement durable
ONG	organisation non gouvernementale
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance