

**Rapport trimestriel
sur la Stratégie en matière de partenariat
et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé**

Quatrième trimestre: septembre à décembre 2020



Consultation informelle

2 mars 2021

**Programme alimentaire mondial
Rome, Italie**

Rapport succinct

1. La première année complète de mise en œuvre de la Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé pour 2020-2025 (ci-après la "Stratégie") vient de se terminer. Le présent document est le quatrième rapport trimestriel sur l'état d'avancement de l'application de la Stratégie; il donne un aperçu des progrès accomplis en 2020 en mettant l'accent sur le quatrième trimestre et offre une vue d'ensemble des priorités pour 2021. L'annexe III fournit des informations détaillées sur les progrès enregistrés pour chacun des piliers d'activités de la Stratégie, illustrés par un système d'évaluation tricolore "rouge, orange, vert" correspondant au degré d'achèvement et au statut des principales activités à la fin de l'année¹.
2. Globalement, de nets progrès continuent d'être faits, et après un an de mise en œuvre, des résultats positifs sont manifestes au titre des trois piliers. Le rapport sur le quatrième trimestre comprend des exemples de progrès accomplis au niveau des bureaux régionaux et des bureaux de pays. Le PAM a reçu le prix Nobel de la paix au quatrième trimestre, et la cérémonie virtuelle de remise du prix en décembre a été l'occasion pour lui de saluer ses partenaires et ses sympathisants. Malgré les conséquences économiques graves et non prévues de la pandémie de COVID-19, en particulier sur le secteur privé, le PAM a atteint, voire dépassé, les objectifs associés aux indicateurs de performance clés définis pour la première année de mise en œuvre de la Stratégie. Les équipes présentes partout dans le monde ont renforcé les relations nouées avec les principaux partenaires techniques du secteur privé et développé les partenariats générateurs de recettes malgré les difficultés auxquelles s'est heurté le secteur des entreprises, et aussi bien l'équipe de ShareTheMeal que l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds ont plus que doublé leurs recettes en glissement annuel entre 2019 et 2020. Enfin, le montant des recettes générées par le secteur privé en 2020 est le plus élevé enregistré jusqu'ici, ce secteur devenant le dixième donateur du PAM par ordre d'importance.

Principaux éléments nouveaux concernant le pilier 1: Impact

3. **Fin 2020, le PAM gérait un portefeuille de 20 partenaires techniques mondiaux qui l'aidaient à atteindre ses objectifs.** Ces partenaires sont Alibaba, BCG, Cisco, Ericsson, GSMA, Kemin Industries, Kerry Group, Mars Incorporated, Mastercard, METRO Group, NEC, Nielsen, Palantir, Renault Trucks, Royal DSM, Stop Hunger (Sodexo), Tableau, Takeda Pharmaceutical et United Parcel Service (UPS). En 2021, huit partenariats seront renouvelés ou restructurés, et trois nouveaux partenariats mondiaux devraient commencer. En outre, étant donné que les capacités régionales d'appui ont été renforcées, les bureaux de pays seront mieux placés en 2021 pour nouer des partenariats techniques locaux. Des fiches d'information sur les partenariats peuvent être consultées dans la section d'accès restreint du site Web du Conseil d'administration.
4. **Des partenaires du secteur privé tels que Palantir, UPS, Tableau et Takeda ont collaboré efficacement dans les domaines de la chaîne d'approvisionnement et des technologies.** Ces domaines ont été une composante essentielle de la riposte du PAM à la COVID-19. Dans certains cas, les partenaires ont aidé à atteindre les objectifs en matière d'impact et d'innovation, et contribué à faire des économies et à obtenir des gains d'efficacité, ce qui est l'un des objectifs mentionnés dans la Stratégie.
5. Les données et les technologies sont au cœur de l'intervention menée par le PAM et la communauté d'aide humanitaire pour faire face à la COVID-19 et aux situations d'urgence qui se déroulent en parallèle dans le monde entier. Palantir aide le PAM à opérer sa transformation numérique depuis 2017, date du lancement par ce dernier de son projet Optimus. Reposant sur la plateforme Foundry de Palantir et avec l'appui d'UPS, le projet Optimus a permis au PAM de transposer à plus grande échelle les initiatives d'optimisation de ses assortiments alimentaires (et d'économiser ainsi plus de 50 millions de dollars É.-U. dans l'ensemble des opérations qu'il a menées à travers le monde jusqu'ici). L'accès à des solutions telles que Foundry et au savoir-faire de Palantir en matière d'ingénierie et de gestion des données offre au PAM la possibilité de renforcer ses capacités de gestion des données et de faire des progrès notables sur la voie de la réalisation de ses objectifs de transformation numérique.

¹ Le rapport du premier trimestre est consultable à l'adresse <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000116016/download/>, celui du deuxième trimestre à l'adresse <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000119234/download/>, et celui du troisième trimestre (en anglais) à l'adresse <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000120784/download/>.

6. UPS a commencé à appuyer la mise en œuvre d'Optimus en 2018 en détachant un responsable chargé d'en amplifier l'utilisation. Fin 2020, le PAM avait commencé à automatiser et à généraliser cet outil dans l'ensemble de ses opérations. Celui-ci est désormais disponible sous la forme d'une application Web d'utilisation facile qui fait la synthèse de données issues de tous les principaux systèmes du PAM.
7. Mettant à profit la collaboration réussie dans le cadre d'Optimus, le PAM et Palantir ont travaillé ensemble pour lancer DOTS (Dots.wfp.org), une nouvelle plateforme de données d'entreprise reposant sur Foundry. La plateforme DOTS s'appuie sur les technologies et les logiciels de Palantir pour permettre la gestion et l'intégration des données. Elle offre au personnel du PAM une visibilité presque en temps réel des données relatives à la chaîne d'approvisionnement et un nombre croissant d'ensembles de données qui fournissent des vues plus riches et plus intégrées des opérations que le PAM mène à l'échelle mondiale. En 2020, le PAM a élaboré une nouvelle suite d'applications numériques innovantes reliées à DOTS, en particulier une application destinée aux petits agriculteurs et une plateforme numérique en matière d'alimentation scolaire. Il est fait appel à Tableau afin de partager des points de données clés avec des partenaires extérieurs pour contribuer à étayer leurs propres interventions.
8. Grâce au soutien d'UPS, le PAM a pu, en 2019, recruter, former et nommer le premier responsable régional chargé de la planification de la gestion de la chaîne d'approvisionnement au Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest, dans une région complexe où les défis à relever sont nombreux. Ce responsable est intervenu dans plusieurs bureaux de pays, notamment au Cameroun où le PAM mettait en œuvre une stratégie d'approvisionnement mixte adaptée à chaque province. Plus de 6 millions de dollars, soit l'équivalent de l'assistance fournie à tous les bénéficiaires au Cameroun pendant un mois, ont été économisés en remplaçant les légumineuses par un autre produit dont le rapport coût-efficacité était supérieur et en modifiant l'assortiment de produits provenant des contributions émanant des États-Unis d'Amérique.
9. **Les partenaires du secteur privé ont joué un rôle stratégique dans le soutien apporté au PAM pour faire face à la pandémie de COVID-19 et contribuer à la mise en œuvre du plan de réponse humanitaire global, en l'aidant à acheminer des marchandises sanitaires et humanitaires vitales au moyen d'un réseau mondial de plateformes stratégiques.** En aidant les organismes humanitaires à répondre aux besoins des personnes les plus vulnérables pendant la pandémie et d'autres crises, les partenariats du PAM font économiser du temps et de l'argent et montrent le potentiel dont dispose le secteur privé pour offrir une valeur ajoutée et renforcer les opérations et les programmes du PAM.
10. Le portail des services d'urgence est un guichet unique intégré qui propose aux partenaires humanitaires du PAM un éventail de services logistiques au moyen d'une interface en ligne simple. Il permet au PAM d'apporter un soutien rapide et continu au plan de réponse humanitaire global malgré des restrictions de mouvement sans précédent. Cet outil de visualisation des données à la pointe du progrès a été conçu en mettant à profit les partenariats que le PAM a noués avec Tableau et Palantir. Une fois approuvées, les demandes adressées par les partenaires et les organisations extérieures via le portail des services d'urgence sont transmises à la tour de contrôle (financée en partie par l'intermédiaire d'un nouveau partenariat pluriannuel conclu avec Takeda), qui est ensuite chargée de la planification, de l'envoi et du suivi de bout en bout des expéditions.
11. Le nouveau partenaire Temasek Foundation a facilité l'acheminement de marchandises humanitaires en offrant au PAM un espace de chargement et le transport aérien de fret pour une valeur de 6,3 millions de dollars par l'intermédiaire de Singapore Airlines. La phase initiale du partenariat s'est terminée en décembre, et une nouvelle phase est à l'étude.
12. Ces partenariats ont joué un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité de la riposte que le PAM a menée face à la pandémie de COVID-19, notamment afin d'assurer le transport de 136 389 mètres cubes de marchandises et l'acheminement du personnel humanitaire dans 171 pays pour appuyer 68 organisations, dont l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), tout en effectuant le suivi de tous ces mouvements².

² Chiffres au 30 décembre 2020.

13. **Les consultations menées avec les divisions et les unités au Siège pour déterminer les besoins prioritaires se sont poursuivies au quatrième trimestre. Les premières indications font apparaître quatre priorités pour 2021: les systèmes alimentaires, le changement climatique, la transformation numérique et la chaîne d’approvisionnement.** Ces priorités englobent les programmes d’action visant à sauver des vies et à changer la vie des bénéficiaires. L’objectif pour la mi-2021 est d’établir des feuilles de route au niveau des unités et de commencer à développer les activités en anticipant les besoins.
14. La collaboration se renforce notamment avec la Division des opérations liées à la chaîne d’approvisionnement, collaboration dans le cadre de laquelle des possibilités ont été répertoriées et des partenariats sont en cours d’élaboration. Un nouveau partenariat né à la suite d’activités de cartographie des besoins en matière d’emballage menées en collaboration avec l’Unité chargée de la sécurité sanitaire des aliments et de l’assurance qualité en 2020 a été signé au début de 2021 avec Mondy, l’une des plus grandes entreprises du secteur de l’emballage dans le monde. Ce partenariat renforcera les capacités du PAM dans le domaine du conditionnement des aliments, ce qui permettra ensuite d’améliorer le stockage, le transport et la manutention des produits alimentaires et de réduire l’empreinte écologique du PAM.
15. Des progrès continuent d’être faits dans le cadre d’une initiative visant à faciliter la mesure de l’impact au cours de la période de mise en œuvre de la Stratégie en élaborant un nouveau cadre d’évaluation de l’impact à la pointe dans le secteur. Conformément au cahier des charges et au plan de projet élaborés lors des trimestres précédents, la première étape du projet-cadre d’évaluation d’impact a commencé au quatrième trimestre par un examen interne des activités réalisées par les unités du PAM (Bureau de l’évaluation, Département de la gestion des ressources et Département de l’élaboration des programmes et des politiques, par exemple) en matière d’évaluation, de suivi et d’établissement de rapports à cet égard. Les informations recueillies à l’occasion de cet examen seront exploitées pour formuler des recommandations qui guideront la deuxième étape, laquelle portera sur l’élaboration du cadre. Cette étape sera dirigée par un organisme extérieur spécialisé qui sera désigné au premier trimestre de 2021. L’organisme en question sera chargé de concevoir le cadre d’évaluation d’impact en collaboration avec le PAM d’ici au milieu de l’année, et le cadre sera ensuite expérimenté jusqu’à la fin de 2021 auprès de partenaires sélectionnés.
16. Une structure de gouvernance du projet, qui comprend un groupe consultatif et un groupe de direction composés de collègues en poste au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays, a également été mise au point au quatrième trimestre. Le groupe consultatif réunit des spécialistes techniques issus de diverses divisions du PAM³; il sera associé aux activités pendant tout le processus pour harmoniser les travaux ou les réflexions en cours sur la mesure de l’impact menés avec d’autres divisions. Une collaboration est entretenue avec des homologues du Fonds des Nations Unies pour l’enfance (UNICEF), du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et d’autres organismes des Nations Unies, qui s’appuie sur les consultations menées au début de cette initiative.
17. L’un des premiers objectifs stratégiques de la Stratégie est de faire en sorte que le PAM se positionne au sein des instances publiques pertinentes comme un partenaire de choix pour le secteur privé dans le cadre de collaborations à long terme très efficaces. En 2021, le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires revêtira une importance particulière; il est prévu à cet égard de travailler en collaboration et en coordination avec l’Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et d’autres organisations. Au quatrième trimestre, la Sous-Directrice exécutive chargée du Département des partenariats et de l’action de sensibilisation s’est exprimée au cours de la session intitulée Bold Actions for Food Systems Transformation (Des mesures audacieuses au service de la transformation des systèmes alimentaires), qui faisait partie du sommet Bold Actions for Food as a Force for Good (Des mesures audacieuses au service de l’alimentation considérée comme un moteur du bien-être collectif), une manifestation préalable au Sommet sur les systèmes alimentaires. Cette rencontre a réuni des responsables de gouvernements, du secteur privé, d’organisations d’agriculteurs, de la société civile et d’organisations internationales, ainsi que des innovateurs, des financiers, des experts, des entrepreneurs et des jeunes.

³ Comme la Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, la Division des partenariats stratégiques, la Division des technologies, la Division des opérations liées à la chaîne d’approvisionnement et la Division de l’innovation et de la gestion des connaissances.

Principaux éléments nouveaux concernant le pilier 2: Recettes

18. Les bons résultats obtenus au titre du pilier 2 en matière de recettes se sont poursuivis au quatrième trimestre, **la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds ayant enregistré son meilleur résultat financier annuel à ce jour, soit 161 millions de dollars de fonds collectés (contre 101 millions de dollars en 2019). Cela place le secteur privé (sociétés, particuliers et fondations) au dixième rang des donateurs du PAM en 2020.** Ce résultat est supérieur non seulement à l'objectif annuel établi à 128 millions de dollars, mais aussi au montant prévisionnel révisé en milieu d'année, soit 140 millions de dollars, et toutes les équipes ont enregistré de nettes augmentations. Le détail des sommes collectées est indiqué ci-dessous pour les partenariats et les dons de particuliers (équipe de ShareTheMeal et équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds), les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique et l'Association japonaise pour le PAM.
19. En 2020, 111 millions de dollars ont été collectés auprès d'entreprises et de fondations, dont 46 millions de dollars ont été consacrés à la riposte du PAM face à la COVID-19. Sur ces 46 millions de dollars, 6 millions de dollars ont été fournis sous la forme de contributions en nature et de fonds versés à titre exceptionnel, comme la contribution de 20 millions de dollars versée par la Fondation pour les Nations Unies. Dans certains cas, les dons des partenaires qui ont été affectés à la COVID-19 étaient initialement prévus pour d'autres priorités.
20. Toutes les équipes du PAM, y compris celles chargées des dons de particuliers et de ShareTheMeal, l'Association japonaise pour le PAM et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique, ont vu leurs recettes en provenance des particuliers augmenter considérablement en 2020. Les travaux de recherche sectoriels ont révélé que les dons de particuliers se maintiennent en cas de chocs tels que la COVID-19 et les fléchissements économiques. Comme cela a été indiqué au troisième trimestre, une étude d'impact exceptionnelle consacrée à la COVID-19 qui portait sur les recettes collectées par 11 organisations internationales dans 25 pays pour un montant annuel total de 17,6 milliards de dollars a permis de constater que les recettes des organisations avaient augmenté en glissement annuel de près de 500 millions de dollars au premier et au deuxième trimestres de 2020, la majorité de cette augmentation provenant des particuliers sympathisants. Un nouveau rapport publié à la fin de janvier 2021 a évalué l'impact du premier au troisième trimestre au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, l'un des trois plus grands marchés dans le monde pour les dons de particuliers, en s'intéressant aux causes aussi bien internationales que nationales. Une légère diminution (2 pour cent) des recettes provenant des donateurs réguliers a été constatée en glissement annuel. Certaines organisations ont connu des baisses de chiffre d'affaires lorsque leur activité dépendait de leurs magasins de détail, du fait de la fermeture des commerces pendant les confinements nationaux, ou était tributaire de manifestations, le public ne pouvant y participer en raison des restrictions liées à la COVID-19.

Entreprises partenaires

21. Latter-day Saint Charities a été le premier pourvoyeur de dons en espèces du secteur privé, sa contribution s'élevant à 8 millions de dollars en 2020, soit deux fois plus qu'en 2019. La moitié de cette contribution est allée aux programmes d'urgence cruciaux mis en œuvre en République démocratique du Congo, au Yémen, au Liban, en Haïti et au Mali; l'autre moitié a été dirigée vers la riposte menée face à la COVID-19 et les activités d'alimentation scolaire mises en œuvre en Somalie. L'augmentation enregistrée entre 2019 et 2020 a été exceptionnelle et tient à la crise liée à la COVID-19. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds continue de collaborer avec Latter-day Saint Charities pour renforcer le soutien et l'impact de celui-ci à travers le partenariat noué avec le PAM.
22. Le partenariat du PAM avec Mastercard a permis de collecter 4 millions de dollars en 2020, dont 800 000 euros levés dans 26 pays européens dans le cadre d'une campagne dirigée par Mastercard Allemagne en collaboration avec la société de technologie financière N26.
23. En 2021, l'équipe chargée des partenariats mènera à bien les audits et les évaluations d'impact de tous les partenariats afin de déterminer les domaines de croissance et de donner la priorité aux options susceptibles de déboucher sur des partenariats pluriannuels à forte valeur ajoutée.

Fondations partenaires

24. En application de la priorité stratégique renouvelée accordée aux partenariats avec les fondations, **le PAM est entré dans la phase d'élaboration de la proposition finale pour un investissement pluriannuel de plusieurs millions de dollars visant à aider à lutter contre le chômage des jeunes dans huit pays d'Afrique subsaharienne** dans le cadre des activités qu'il mène avec des petits agriculteurs pour prévenir les pertes après récolte. Le PAM a également entamé des discussions avec un particulier très fortuné cherchant à apporter une contribution marquante en faveur des opérations menées au Yémen, par l'intermédiaire d'une nouvelle fondation qui devrait être créée au début de 2021. Bien que les demandes de fonds au titre du projet TAP (The Audacious Project) adressées par le PAM aient été infructueuses, les administrateurs du TAP ont assuré au PAM que ses propositions de projet étaient solides, laissant penser qu'il serait utile à l'avenir de déposer de nouvelles demandes de financement auprès du TAP et d'autres sources de financement similaires tout à la fois pour obtenir des fonds spécifiques et pour mieux faire connaître le PAM au sein d'un cercle plus diversifié de donateurs. Au quatrième trimestre, le PAM a renoué des liens avec la Fondation Howard G. Buffett et obtenu un nouveau don pour venir en aide aux familles déplacées en Colombie. La Fondation devrait allouer un don plus important en faveur de la Colombie au début de 2021.
25. Grâce aux fonctionnaires chargés du secteur privé affectés dans chaque bureau régional à la fin de 2020, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds sera en mesure de travailler plus étroitement et plus efficacement avec les bureaux de pays pour analyser les possibilités offertes par le secteur privé et nouer de nouveaux partenariats locaux en 2021. Ce travail consistera notamment à rechercher des possibilités de croissance en développant les activités menées à l'échelle locale et régionale et en étudiant de nouveaux dispositifs et supports de mobilisation de fonds, tels que les dispositifs numériques et les mécanismes "entreprise à consommateur" et d'entreprise visant à instaurer des relations avec des donateurs individuels réguliers, ainsi que les mécanismes relatifs aux dons de la diaspora. Les équipes de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds chargées de la gestion des comptes et du développement des activités chercheront à mettre à profit à l'échelon régional les possibilités offertes à l'échelle mondiale et à collaborer avec le nouveau responsable du Laboratoire des partenariats sur les questions de l'appui et de la coordination au niveau régional et interrégional.
26. En 2020, une unité spécialisée chargée des services mondiaux a été créée conformément aux règles et procédures du PAM pour appuyer les initiatives mondiales et locales de collaboration avec le secteur privé menées par le PAM, ses partenaires et les organisations "les Amis du PAM". Les travaux de recherche consacrés aux difficultés liées au renforcement des partenariats qui ont été effectués au cours de l'élaboration de la Stratégie ont révélé que les partenaires percevaient le temps passé sur les procédures internes comme un obstacle. En collaboration avec le Bureau des services juridiques, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a réussi à ramener le temps nécessaire pour le devoir de vigilance de 139 jours en moyenne en 2018 à 57 jours, soit une réduction de 59 pour cent. L'unité des services mondiaux nouvellement créée est également responsable de la gestion et de l'atténuation des risques. En coordination avec le Bureau des services juridiques et le Bureau de la déontologie, elle élabore actuellement une procédure destinée à déceler et à gérer les conflits d'intérêts institutionnels en rapport avec la Stratégie.

Dons de particuliers

27. **En 2020, les recettes provenant des dons de particuliers ont atteint 35 millions de dollars, contre 12 millions de dollars en 2019.** À l'issue de la première année complète de mise en œuvre de la Stratégie, le retour sur investissement obtenu par l'équipe de ShareTheMeal et l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a dépassé les objectifs initiaux associés aux indicateurs de performance clés. **Pour chaque dollar investi, 2,36 dollars seront générés sur les 12 mois suivants**, soit nettement plus que l'objectif fixé dans la Stratégie à 1,7 dollar pour le rendement combiné du recrutement de nouveaux sympathisants sur l'ensemble des supports de collecte de fonds et des pays.
28. Ensemble, l'équipe chargée des dons de particuliers et l'équipe de ShareTheMeal ont dépassé leurs objectifs, recrutant 431 000 nouveaux sympathisants en 2020, dont 56 638 sympathisants faisant des dons réguliers, un résultat directement lié à l'augmentation des investissements approuvés au titre de la Stratégie. Les deux équipes s'attachent de plus en plus à fidéliser des sympathisants faisant des dons réguliers, car ces donateurs offriront la valeur ajoutée à long terme la plus intéressante ainsi que des recettes durables au PAM.

29. L'équipe chargée des dons de particuliers a désigné un organisme spécialisé dans la gestion des sympathisants en septembre, à temps pour le pic des dons du quatrième trimestre. Pour la première fois, l'équipe a réussi à mettre en place plusieurs supports de mobilisation de fonds pour son appel de fin d'année, ce qui lui a permis de collecter trois fois plus de fonds qu'en 2019. Elle est également parvenue à appliquer une segmentation plus perfectionnée pour cibler les différents publics, et a ainsi pu faire augmenter les dons moyens et trouver des supports plus personnalisés pour lever des fonds auprès des particuliers. Les sympathisants ont été contactés directement en suivant une approche sur mesure dans plus de 160 pays. En outre, l'équipe a entamé une nouvelle relation avec une agence de presse pour poursuivre la diversification des supports, ce qui a donné à la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing la possibilité de mettre en place rapidement une campagne de publicité payante au moment de la cérémonie de remise du prix Nobel de la paix.
30. Au début de 2021, le projet ShareTheMeal changera de statut, et de projet initial relevant de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, il passera sous la responsabilité de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds. Cette évolution était envisagée dans la Stratégie avec comme objectif de mettre sur pied une équipe intégrée chargée de la collecte de fonds auprès de particuliers – regroupant l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et l'équipe de ShareTheMeal – afin d'améliorer l'efficacité, d'établir une collaboration globale avec les sympathisants et de mettre à profit les possibilités offertes de partage des compétences et des informations. Les deux équipes s'attacheront à poursuivre la croissance exceptionnelle en 2021, année qui connaîtra le plus haut niveau d'investissement au titre d'initiatives internes d'importance primordiale, tout en bénéficiant de leurs éclairages respectifs à mesure qu'elles optimiseront leurs programmes.
31. L'Association japonaise pour le PAM et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique ont obtenu tous deux de bons résultats en 2020. **L'Association japonaise pour le PAM a collecté auprès des particuliers et des entreprises des recettes nettes s'élevant au total à 12 678 296 dollars pour les opérations du PAM en 2020, soit une hausse de 25 pour cent par rapport à 2019.** L'augmentation la plus forte est venue des dons de particuliers, qui ont progressé de 42 pour cent par rapport à 2019, en partie grâce à un legs, la somme la plus importante jamais versée à l'Association jusqu'ici. La croissance globale des recettes provenant des dons de particuliers enregistrée en 2020 tient aux bons résultats obtenus par les voies numériques: à la fin du premier semestre, les appels par courriel avaient permis de collecter des fonds plus de deux fois supérieurs aux fonds levés en moyenne par le passé, les sympathisants nouveaux et existants ayant augmenté leurs dons face à la menace croissante liée à la pandémie de COVID-19.
32. En décembre, l'Association japonaise pour le PAM a vu ses recettes provenant de dons ponctuels tripler par rapport à 2019 grâce, en partie, à la couverture publicitaire et médiatique générée par l'annonce du prix Nobel de la paix. Les contributions des entreprises sont demeurées à leur niveau de 2019. Bien que l'Association japonaise pour le PAM ait dû interrompre son programme de recrutement de donateurs dans le cadre de collectes de fonds en personne en raison de l'état d'urgence au Japon, dès que le programme a repris, l'Association a réussi à atteindre son objectif annuel. La COVID-19 a donné lieu à des contributions importantes de la part des entreprises, notamment de Nomura Securities et de Saison Information Systems. Parmi les partenariats notables qui ont été mis en place sur le marché japonais en 2020, on peut citer le partenariat à fort impact conclu avec Takeda Pharmaceuticals (voir, plus haut, sous le pilier 1: Impact) et le partenariat à fort potentiel de croissance noué avec Toyota Tsusho; les deux entreprises jouissent d'une grande notoriété dans les milieux d'affaires au Japon et sur tout le continent asiatique. L'Association japonaise pour le PAM a également bénéficié d'une promotion réussie réalisée au moyen de l'appli pour smartphone KFC, ce qui ouvre des perspectives de collaboration future avec l'équipe de ShareTheMeal.

33. Comme cela est décrit dans leur rapport pour le troisième trimestre, les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique ont connu un exercice financier exceptionnel en 2019/20⁴. Poursuivant la croissance de leurs recettes, **les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique ont terminé 2020 par de très bons résultats, procédant à un virement record de 12,1 millions de dollars en faveur du PAM au début de 2021 grâce aux fonds collectés entre octobre et décembre 2020. Ce virement est le versement ponctuel le plus élevé effectué par les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique et comprend des fonds non assortis de restrictions d'un montant de 5 millions de dollars.** Étant donné que le virement a été fait au début de 2021, il n'est pas inclus dans le montant total des recettes de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds pour 2020. Les virements en faveur du PAM effectués au premier trimestre des deux années précédentes s'élevaient respectivement à 1,5 million de dollars en 2020 et à 2,5 millions de dollars en 2019. Le virement réalisé au début de 2021 équivaut presque au montant total versé au PAM pour l'exercice 2019/20 (12,9 millions de dollars) et dépasse celui versé pour l'exercice 2018/19 (8,8 millions de dollars). Les résultats affichés par les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique sur la période allant d'octobre à décembre 2020 ont également enregistré une forte hausse à compter de l'attribution du prix Nobel de la paix et de la grande couverture médiatique qui s'en est suivie dans le pays, et ce en dépit de la priorité accordée par les médias à l'élection présidentielle et des restrictions imposées à la publicité sur des plateformes comme Facebook. Les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique ont également reçu une contribution de la part de Cargill d'un montant de 1 million de dollars, soit une somme équivalente à celle accompagnant le prix Nobel de la paix.

Principaux éléments nouveaux concernant le pilier 3: Innovation

34. Dans la Stratégie, le développement des partenariats avec le secteur des technologies est jugé essentiel pour parvenir aux innovations qui aideront le PAM à accélérer les progrès sur la voie de l'élimination de la faim, que ce soit par l'application de nouvelles technologies mises au point par de grandes entreprises ou grâce aux évolutions technologiques influant sur la disposition du grand public à faire des achats et des dons en ligne.
35. En juin 2020, le Comité des activités et des technologies numériques – connu alors sous le nom "Comité de pilotage sur les systèmes d'information de gestion" – a demandé à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et à la Division des technologies de formuler une recommandation préconisant de mettre en place une structure de gouvernance institutionnelle qui améliorerait la cohésion de la démarche suivie par le PAM pour travailler en partenariat avec le secteur des technologies. À la suite des consultations menées avec les unités administratives concernées, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et la Division des technologies ont proposé la création d'un comité chargé de la collaboration avec le secteur des technologies qui servirait de sous-comité au Comité des activités et des technologies numériques. **Le Comité chargé de la collaboration avec le secteur des technologies encouragera des discussions et une coordination transparentes entre les divisions concernant la collaboration du PAM avec le secteur des technologies et sur des sujets en rapport avec les technologies, et validera une méthode consistant à aborder les possibilités de partenariat en tenant compte des besoins.** Le mandat du nouveau Comité sera présenté au Comité des activités et des technologies numériques et approuvé en février 2021. La planification de sa première réunion est en cours.
36. Le 1^{er} décembre, l'application ShareTheMeal a été reconnue par Google et Apple comme étant l'une des meilleures applis de 2020, gagnant une place parmi les "**Meilleures applis de 2020**" pour Google dans la catégorie "Apps for Good" (Applis solidaires) et le prix de la "**Meilleure appli 2020**" pour Apple dans la catégorie "Trend of the Year: Making a difference" (Tendance de l'année: changer les choses), ce qui a entraîné une augmentation du nombre de sympathisants soutenant le projet. Au quatrième trimestre, l'équipe de ShareTheMeal a pu étudier des marchés supplémentaires pour 2021, notamment le Japon.

⁴ L'exercice financier des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique se termine le 30 septembre; la période allant d'octobre à décembre correspond donc au premier trimestre de l'exercice de l'organisation.

37. L'équipe de ShareTheMeal a continué de développer le partenariat qu'elle avait conclu avec Delivery Hero, la plus grande plateforme mondiale de livraison de produits alimentaires locaux. Delivery Hero est un produit et une innovation technologique qui, par l'intermédiaire d'une interface de programmation d'applications, offre aux clients un moyen facile de "partager des repas" au moment de leur commande. Le partenariat noué avec Delivery Hero est à présent proposé dans cinq pays et a permis de collecter 140 000 dollars jusqu'ici. **Ce partenariat va s'étendre pour couvrir plus de 20 marchés sur trois continents, afin d'appuyer plus de 10 opérations du PAM et d'offrir ainsi la possibilité de toucher plus de 4 millions de clients par jour.**
38. Une étude de viabilité examinant la possibilité pour le PAM et l'équipe de ShareTheMeal de bénéficier du financement social islamique et de la *zakat* a été élaborée par une équipe spéciale composée de représentants de l'équipe de ShareTheMeal, de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances et de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds. À la suite de cette étude, l'équipe de ShareTheMeal a pu obtenir l'aval d'un uléma germano-turc s'agissant de collecter et de distribuer des dons de la *zakat*, et tente à présent d'accéder à d'autres marchés et d'obtenir de nouvelles validations. Les équipes envisagent actuellement de mener des projets pilotes pendant le ramadan en 2021.
39. **Le PAM compte parmi les 14 organisations internationales sans but lucratif à l'origine de l'initiative Global Open Innovation Challenge for Fundraising (Défi mondial pour des innovations ouvertes en matière de mobilisation de fonds) lancée en 2020.** Cette initiative de production participative s'est déroulée de septembre à décembre avec comme objectif de réunir des idées innovantes et des concepts éprouvés pour réimaginer l'avenir de la collecte de fonds auprès du secteur privé. Plus de 1 500 participants ont contribué au défi, qui a attiré plus de 230 propositions en provenance d'entreprises, de start-up et de spécialistes de la collecte de fonds; 113 évaluateurs spécialisés ont été nommés par les organisations sans but lucratif à l'origine de l'initiative et plus de 200 volontaires ont soutenu cette dernière. Aux côtés de l'UNICEF, du HCR, de Médecins sans frontières, du Comité international de la Croix-Rouge, de Save the Children International et de beaucoup d'autres, le PAM a utilisé l'événement pour tirer parti d'une mine de concepts novateurs et durables de collecte de fonds. Les propositions soumises couvraient cinq grands thèmes: échange de valeurs et abonnements; médias sociaux; consommateurs et commerce électronique; outils et technologies; et partenariats. L'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds élabore actuellement une procédure d'évaluation interne des propositions, et les idées de mobilisation de fonds les plus facilement applicables pour le PAM seront expérimentées en 2021. Le PAM collabore avec des organisations paires en vue d'élaborer un manifeste pour la refonte de la collecte de fonds et de relancer le défi en 2021.
40. **La collaboration entre les équipes de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing et de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds s'est poursuivie.** L'objectif était de recueillir auprès de bénéficiaires des images, des vidéos et des témoignages représentatifs à utiliser dans des publicités pour attirer de nouveaux sympathisants et dans les communications destinées aux sympathisants existants de façon à les informer sur l'impact de leurs dons et à solliciter de nouveaux fonds. Au quatrième trimestre, la priorité donnée aux interventions du PAM de niveau 3, en particulier celles mises en œuvre au Yémen et en République arabe syrienne, a trouvé un écho auprès des sympathisants. Des missions sur le terrain visant à réunir des informations axées sur la situation d'urgence ont été menées à bien à la frontière entre le Soudan et l'Éthiopie. Les équipes ont également élaboré des supports d'information concernant d'autres situations d'urgence, comme celle provoquée par l'ouragan Eta au Honduras, et l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a pu expérimenter plusieurs types de discours et comparer les résultats obtenus avec chacun d'eux. On trouvera à l'annexe I des informations supplémentaires sur les projets pilotes conduits dans la région Amérique latine et Caraïbes. En 2020, certaines publicités faisant intervenir des influenceurs, des célébrités et le personnel des bureaux de terrain du PAM ont eu beaucoup de succès.
41. Au quatrième trimestre, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing a achevé la première phase de la refonte du site Web wfp.org. Il s'agissait notamment de mettre en place une nouvelle identité visuelle et de nouvelles fonctionnalités sur toutes les pages afin de rendre le site Web plus convivial et plus facile d'accès pour le grand public. D'importants travaux de développement ont également été réalisés pour accroître les capacités de référencement naturel, attirer de nouveaux internautes et mieux comprendre les parcours individuels des utilisateurs. D'autres travaux spécifiques

ainsi qu'une cartographie des parties prenantes se poursuivent au premier trimestre de 2021 pour permettre à la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing de mesurer l'efficacité des évolutions apportées ainsi que leur effet sur le trafic, la fidélisation et la collaboration avec le PAM. Une charte graphique à utiliser dans les communications externes du PAM a été mise au point dans sa version finale et sera diffusée dans l'ensemble du PAM au premier trimestre de 2021. Cela permettra de rendre l'empreinte numérique externe du PAM plus homogène et plus en accord avec les attentes des sympathisants tout en atténuant les risques actuels et futurs d'atteinte à la réputation.

42. **L'un des moments forts du quatrième trimestre a été l'annonce du prix Nobel de la paix, qui a conduit à un renforcement de la notoriété du PAM.** Le prix Nobel de la paix a donné un coup de fouet à l'acquisition de nouveaux donateurs, et l'équipe de ShareTheMeal est parvenue à doubler les recettes provenant des dons le jour de l'annonce. Le 10 décembre, le discours de remerciement du PAM prononcé à la remise du Nobel a été diffusé en direct à l'intention du grand public sur les médias sociaux du PAM et de la fondation Nobel, attirant 190 000 vues le jour même et plus encore au cours de la semaine suivante (la diffusion sur la page Facebook du PAM a enregistré le plus grand nombre de vues, 15 fois supérieur à la moyenne des diffusions précédentes du PAM). Le PAM a enregistré le discours qu'il a ensuite communiqué aux médias du monde entier. Le discours a été diffusé 242 fois, dans 39 pays (y compris dans toutes les capitales des pays donateurs), ce qui a permis d'amplifier l'écho du message du Directeur exécutif. L'exposition indirecte du PAM (exposition obtenue au moyen d'initiatives promotionnelles autres que la publicité sur les supports payants) s'est étendue sur 106 pays. **Pendant toute la période qui a précédé la remise du prix Nobel de la paix et pendant la cérémonie elle-même, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a mené une campagne de mobilisation destinée aux partenaires et prospects du secteur privé,** qui visait à mettre en valeur les réalisations, à gagner de nouveaux soutiens et à contribuer au développement des partenariats. Les partenaires existants ont fait la promotion du PAM en tant que lauréat du Nobel à travers leurs réseaux sociaux. Plusieurs partenaires sont intervenus dans la vidéo officielle du PAM consacrée à la cérémonie virtuelle, et certains d'entre eux ont versé des contributions supplémentaires, notamment Cargill, qui a fait un don de 1 million de dollars par l'entremise des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique. Les travaux de recherche que la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing a consacrés à la notoriété de la marque ainsi qu'à l'ampleur et à la portée des reportages médiatiques autour du prix Nobel de la paix seront intégrés dans la stratégie de développement des activités de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds.
43. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds étudie actuellement de nouvelles voies pour mettre à profit le prix Nobel de la paix en y associant des partenaires et leurs employés. En application des règles du Nobel, le PAM ne peut toutefois pas utiliser le nom ou le logo du prix Nobel de la paix à des fins de collecte de fonds ni à des fins commerciales quelles qu'elles soient (sauf pour un nombre limité de communiqués de presse et de reportages à caractère strictement éditorial). Ces stipulations risquent de limiter les activités extérieures et les possibilités de tirer parti du prix. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing collaborent pour définir les solutions possibles en tenant compte de ces restrictions.
44. Pour 2021, le PAM entend continuer d'essayer de mettre à profit le prix Nobel de la paix afin de se positionner de manière stratégique et de montrer comment il peut contribuer à la réalisation des objectifs collectifs que sont la consolidation de la paix, la réduction des conflits et l'élimination de la faim à des moments clés comme la table ronde sur la mesure de la paix programmée le 9 avril 2021 (<https://executiveboard.wfp.org/fr/meeting/1308>), le Forum de Stockholm sur la paix, les réunions du Groupe des Sept et du Groupe des Vingt, la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques de 2021 et le Sommet sur les systèmes alimentaires.
45. **Au vu des résultats obtenus à l'issue de la première année complète de mise en œuvre, le PAM peut continuer de se montrer très confiant dans la réussite de la Stratégie.** La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, l'équipe de ShareTheMeal et les organisations "les Amis du PAM" ont fait la preuve qu'elles pouvaient ensemble obtenir une forte augmentation annuelle des recettes et des rendements à long terme provenant des investissements exceptionnels consacrés aux dons des particuliers tout en renforçant les capacités dont elles disposent pour accroître leur impact au moyen de partenariats noués au niveau national, régional et international.

Aperçu par région

1. Tout au long de 2020, et conformément à l'objectif général consistant à renforcer la collaboration avec le secteur privé à l'échelon national, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a jeté les bases d'une relation plus étroite entre le Siège et les régions. Il s'agissait notamment de s'assurer que **tous les bureaux régionaux disposaient des capacités nécessaires et qu'au moins un collègue de la Division était en poste dans chaque région – tous ont été nommés avant la fin du quatrième trimestre**. Pour renforcer le partage des connaissances et garantir un accès rapide aux principales directives et aux meilleures pratiques en matière de collaboration avec le secteur privé, **un nouveau portail de connaissances destiné aux praticiens en poste dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays a été mis en place à la fin de 2020**. Ce portail a été conçu en tenant compte des observations communiquées par les praticiens et les coordonnateurs concernés. La procédure d'invitation des bureaux régionaux à présenter leur proposition pour accueillir dans leurs locaux le Laboratoire des partenariats s'est terminée en octobre. La décision d'installer ce laboratoire à Nairobi a été motivée par le degré de préparation du bureau régional, son potentiel reconnu de renforcement de la collaboration avec le secteur privé, son alignement sur les stratégies nationales/plans stratégiques de pays et les synergies possibles avec la nouvelle plateforme régionale pour l'innovation. Le recrutement par voie de réaffectation au nouveau poste de direction du Laboratoire des partenariats est en cours.
2. En 2020, des observations ont été recueillies pour concevoir un plan global d'exécution visant à accroître et à améliorer la collaboration avec les bureaux régionaux et les bureaux de pays. En 2021, les principales actions se concentreront sur l'aide à apporter afin de rendre plus visibles les initiatives que les bureaux régionaux et les bureaux de pays mènent, aussi bien en interne qu'en externe, pour échanger leurs expériences et améliorer la présentation et la recherche de partenariats. L'accent sera mis sur la détermination des besoins prioritaires de chaque bureau régional de façon à apporter un soutien approprié, en recherchant les mécanismes de coordination les plus efficaces pour renforcer les relations des bureaux régionaux et des bureaux de terrain avec le Siège et améliorer les échanges et la communication dans les deux sens.
3. Les progrès accomplis au titre des trois piliers de la Stratégie pour chaque région en 2020 sont récapitulés ci-après.
4. Le **Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique** a réorganisé son équipe pour se concentrer sur les partenariats à impact/techniques, et couvre désormais 17 bureaux de pays. L'équipe a collaboré étroitement avec les équipes chargées des programmes de nutrition et d'alimentation scolaire/en milieu scolaire du bureau régional afin de renforcer la collaboration avec le secteur privé. Dans le domaine de la nutrition, l'accent est mis sur le renforcement des capacités dont disposent les bureaux régionaux et les bureaux de pays pour participer au Réseau du secteur privé du mouvement Renforcer la nutrition (SUN). S'agissant des programmes en milieu scolaire, priorité est donnée à l'appui fourni pour établir le plan régional d'exécution de la nouvelle stratégie adoptée en la matière. Au Sommet sur la nutrition qui s'est tenu en novembre, le PAM a présenté son programme dans ce domaine et mis en avant son partenariat avec Royal DSM lors d'une réunion organisée avec la Nutrition Japan Public Private Platform, un consortium d'entreprises ayant à cœur d'utiliser leurs compétences techniques pour contribuer à l'amélioration de la nutrition dans le monde. Des membres mondiaux du Réseau SUN du secteur privé, comme Royal DSM, Ajinomoto et House, ont présenté des exposés. Au Bangladesh, Nutrition International (anciennement "Initiative Micronutriments") a versé son quatrième don destiné à financer la transposition à plus grande échelle de l'enrichissement du riz, pour un montant s'élevant à 180 000 dollars canadiens au total jusqu'ici. Cette occasion a été saisie par le bureau de pays dans le cadre d'une coopération sur le terrain, à la faveur de laquelle le PAM et Nutrition International ont aidé le Gouvernement à développer une initiative d'enrichissement du riz. Le Bureau du PAM en Chine, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et l'équipe chargée des services mondiaux au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds se sont réunis pour examiner des scénarios potentiels qui pourraient permettre au Bureau du PAM en Chine de collecter des fonds auprès d'entités du secteur privé et de particuliers au moyen d'arrangements conclus avec des organisations extérieures de mobilisation de fonds, dans le respect de la réglementation locale de la Chine sur le sujet. Ces

organisations extérieures facilitent la collecte de fonds par l'intermédiaire d'entreprises comme Tencent et Alibaba. Étant donné la forte rotation du personnel chargé des partenariats dans les bureaux de pays, le Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique et toutes les régions élaborent actuellement des plans de formation pour 2021 afin de proposer régulièrement des cours sur des thèmes clés tels que le devoir de vigilance, l'approbation des activités des bureaux de pays, le nouveau portail des connaissances et l'utilisation de la plateforme Salesforce pour une gestion des comptes et une information efficaces.

5. Le **Bureau régional pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord** met en avant les partenariats dirigés par les bureaux du PAM en Égypte et aux Émirats arabes unis. Sous les auspices de la Banque centrale d'Égypte, le PAM, en partenariat avec la Banque nationale d'Égypte et Bank Misr, a lancé une nouvelle initiative conjointe qui a pour objectif de soutenir et d'augmenter la productivité des petits agriculteurs dans les villages de la Haute-Égypte. La Banque nationale d'Égypte et Bank Misr sont convenues de verser 2,5 millions de dollars pour mettre en œuvre le projet dans 40 de ces villages. Le programme vise plusieurs activités de développement, notamment le remembrement agricole, l'application de techniques d'économie d'eau et l'émancipation économique des femmes dans le cadre de sessions de sensibilisation et d'éducation destinées à faciliter l'accès de ces dernières au financement d'activités d'élevage et d'autres activités relatives aux moyens d'existence. Le Bureau du PAM aux Émirats arabes unis a réussi à lever des fonds grâce à des campagnes menées en collaboration avec des partenaires situés dans le pays. Careem, la plus grande application de courses à la demande de la région, a offert aux clients la possibilité de faire don de leurs points de fidélité pour nourrir un enfant pendant un jour ou une semaine. Le bureau de pays a également travaillé sur une campagne de collecte de fonds en collaboration avec les supermarchés Choithrams, qui ont versé au PAM entre 1 et 4 dirhams des Émirats arabes unis pour chaque produit Goodness Foods vendu dans leurs magasins à Doubaï de septembre à décembre 2020. Le bureau de pays a en outre reçu une contribution d'un montant de 100 000 dollars de la part de The Big Heart Foundation, destinée à appuyer l'intervention menée par le PAM pour faire face aux inondations au Soudan.
6. Au sein du **Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest**, le Bureau du PAM au Burkina Faso a reçu un don de 250 000 dollars en provenance d'un nouveau partenaire, la Fondation Conrad N. Hilton, qui est désireuse de soutenir les activités d'urgence que le PAM entreprend face à des crises oubliées – en particulier dans la région du Sahel. Le Bureau du PAM au Burkina Faso doit faire face à un déficit de financement substantiel d'un montant de 80,1 millions de dollars pour la période allant de décembre 2020 à mai 2021. Depuis juillet 2020, le PAM a été contraint de réduire les rations à cause de ruptures d'approvisionnement. Compte tenu des perspectives financières actuelles, cette situation risque de se prolonger jusqu'au début de 2021; des pénuries importantes sont également signalées dans le module de la logistique. La contribution souple d'un montant de 250 000 dollars versée par la Fondation Conrad N. Hilton sera utilisée par l'équipe chargée de la logistique du Bureau du PAM au Burkina Faso pour acheter des unités de stockage qui serviront à augmenter la capacité de stockage jugée essentielle dans deux sites avancés et appuieront directement l'intervention d'urgence de la communauté d'aide humanitaire. Deux unités de stockage mobiles (de 320 mètres carrés chacune) dotées d'un service complet de gestion d'entrepôt et accompagnées d'équipes spécialisées seront mises en place à Ouahigouya (région du Nord), et deux autres seront installées à Fada N'gourma (région de l'Est). Cette activité aura un impact direct sur les opérations de 40 organisations – organisations non gouvernementales (ONG) locales et internationales et organismes des Nations Unies – qui interviennent activement sur le terrain pour faire face aux défis auxquels les populations touchées se heurtent sur le plan humanitaire et en matière de développement. Grâce à ce service logistique crucial, le PAM entend renforcer le soutien apporté à plus de 2,9 millions de personnes auxquelles les organismes humanitaires tentent actuellement de prêter assistance dans le cadre du plan d'aide humanitaire. Le Bureau du PAM au Sénégal s'est employé à intégrer le PAM dans une nouvelle plateforme nationale dont l'objectif est de réunir le secteur privé et le Gouvernement pour faire progresser la nutrition. Il a appuyé la création du réseau du secteur privé pour la nutrition, qui est une initiative du Conseil national de développement de la nutrition, en tirant parti du Réseau SUN du secteur privé, lequel est actif au Sénégal depuis 2011. Le réseau du secteur privé pour la nutrition aidera à exploiter au mieux la contribution de la nutrition à l'économie sénégalaise et à appuyer les innovations dans le cadre de la recherche de solutions à la malnutrition sous toutes ses formes. Les membres du réseau devraient soutenir la production de produits nutritionnels améliorés. Le PAM tient à appuyer cette initiative et d'autres initiatives en faveur de la nutrition dirigées par le Gouvernement sénégalais, car la nutrition est l'une de ses priorités dans le pays.

7. Le **Bureau régional pour l’Afrique australe** met l’accent sur un protocole d’accord que le Bureau du PAM en Zambie a signé avec Zambia Breweries (une filiale d’AB InBev), qui instaure une collaboration technique au niveau local afin de soutenir directement les petits agriculteurs. Cette collaboration a pour but d’améliorer les possibilités de subsistance des petits agriculteurs par l’adoption de chaînes de valeur résistantes à la sécheresse, qui permettent d’accéder à des intrants comme des semences, à des connaissances agronomiques, à l’assurance des cultures, à des financements, et, *in fine*, aux marchés. Dans le cadre de cette collaboration, Zambia Breweries offrira aux petits agriculteurs aidés par le PAM des services de vulgarisation ainsi qu’un marché durable et une source de revenus pour leur production de sorgho. À cela s’ajoutera l’appui fourni par d’autres partenaires, dont le Ministère de l’agriculture, l’Institut de recherche agricole de la Zambie, des entreprises d’intrants agricoles, des établissements financiers et des ONG coopérantes. La collaboration s’inspire d’un accord similaire conclu entre le Bureau du PAM en République-Unie de Tanzanie et Tanzania Breweries Limited (une autre filiale d’AB InBev); ces deux accords feront l’objet d’études de cas portant sur le partenariat entre le PAM et AB InBev en cours de négociation. En République-Unie de Tanzanie, la collaboration entre le PAM et Tanzania Breweries Limited a été scellée en novembre 2019 et a commencé à donner des résultats. En 2020, elle a ainsi permis à 1 300 petits producteurs de sorgho d’augmenter leur productivité et d’accéder à des marchés. Ces producteurs ont pu fournir 3 000 tonnes de sorgho à Tanzania Breweries Limited au moyen d’un modèle d’agriculture contractuelle à un prix concurrentiel qui n’avait jamais été offert aux agriculteurs locaux avant ce programme. Une évaluation récente a fait apparaître que les structures de la collaboration entre les trois partenaires d’exécution (le PAM, l’Alliance pour le rapprochement entre les exploitations agricoles et les marchés et Tanzania Breweries Limited) étaient solides et efficaces.
8. Le **Bureau régional pour l’Afrique de l’Est**, en collaboration avec la Fondation Rockefeller, se lance dans un projet intitulé PP4N (Power of Procurement for Nutrition), qui vise à associer et à mobiliser les organisations du secteur du développement et les gouvernements intéressés afin d’analyser leurs achats de produits alimentaires et leurs filières de services de façon à trouver des possibilités d’amélioration des repas, des menus et des régimes alimentaires qui soient sans incidence d’un point de vue budgétaire. En commençant par des activités d’alimentation scolaire, l’objectif est, à terme, d’augmenter l’offre, l’accessibilité économique et la consommation d’aliments sains pour la population. Les principaux moteurs du projet PP4N sont une analyse rigoureuse des données, les informations communiquées par les consommateurs, l’innovation, l’ingéniosité et une collaboration étroite avec les partenaires locaux et les bénéficiaires. Ce projet est mené en collaboration avec les bureaux du PAM au Rwanda et au Burundi. Le Bureau régional pour l’Afrique de l’Est a augmenté ses recettes provenant des partenariats noués avec le secteur privé pour les porter de 3,2 millions de dollars en 2019 à 5,8 millions de dollars en 2020 grâce aux collaborations instaurées avec des partenaires internationaux existants tels que Kerry Group, la Fondation PepsiCo, UPS et Mastercard pour la réalisation des activités des bureaux de pays à l’échelle régionale. Le Bureau régional pour l’Afrique de l’Est a été sélectionné pour accueillir dans ses locaux le Laboratoire des partenariats, et la présence à Nairobi de la nouvelle plateforme régionale pour l’innovation ainsi que les synergies exceptionnelles que peut générer la collaboration de ces deux entités peuvent aider le Laboratoire à devenir une source de projets expérimentaux tout en renforçant les fondements du travail de coopération mené avec le secteur privé.
9. Le **Bureau régional pour l’Amérique latine et les Caraïbes** a aidé le Bureau du PAM au Pérou à développer le partenariat conclu avec la société Antamina, qui a versé une contribution supplémentaire d’un montant de 5,7 millions de dollars (soit une augmentation de 90 pour cent du financement par rapport à 2019). Le projet, d’une durée de neuf mois, est mis en œuvre conjointement par l’Organisation panaméricaine de la santé et l’OMS afin de pérenniser les résultats et de les rendre plus écologiquement viables pour les communautés locales. Ce partenariat noué au Pérou avec Antamina revêt une importance stratégique sur le plan des recettes et de l’impact obtenu – il est perçu comme un modèle de programme innovant permettant de collaborer avec le secteur minier et les gouvernements nationaux. Élaborés en application d’un modèle innovant axé sur les communautés, les projets font du PAM un catalyseur pour les gouvernements, qui s’attache à combler les déficits de capacités de ces derniers depuis le bureau régional plutôt que d’assurer la mise en œuvre directement. La relation avec les gouvernements a été renforcée dans le cadre de la riposte menée pour faire face à la COVID-19, en particulier s’agissant des interventions d’urgence et de l’utilisation des outils numériques. En menant des activités multisectorielles et multipartites coordonnées, le PAM peut améliorer les capacités de gestion des institutions de l’État, des autorités locales, de la communauté éducative, des familles, des membres des communautés et des organisations communautaires. Le partenariat permet au Bureau du PAM au Pérou de produire des données factuelles afin de transposer à plus grande échelle un modèle de

renforcement des capacités nationales et de continuer de faire du PAM le grand spécialiste de la lutte contre l'anémie et la malnutrition chronique.

10. En coordination avec l'équipe chargée de l'évaluation de l'impact au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a élaboré un ensemble d'outils à l'intention des bureaux de pays pour engager la réflexion sur les projets innovants. Ces outils ont été expérimentés lors de l'élaboration, en El Salvador, d'un projet pilote de commerce électronique qui est actuellement évalué par Alibaba et eBay ainsi que par des acteurs locaux du secteur privé.
11. Le Bureau régional de Panama a augmenté ses recettes en glissement annuel (2019-2020) provenant des partenariats noués avec le secteur privé, de 9,9 millions de dollars à 10,9 millions de dollars, et obtenu des fonds supplémentaires d'un montant de 1,9 million de dollars au quatrième trimestre, qui ont été versés en janvier 2021 (soit une progression de 30 pour cent). Le Bureau du PAM au Guatemala a dirigé un partenariat de marketing au service d'une cause noué avec Tropigas, qui a permis de collecter 643 998 dollars en faveur de programmes de nutrition menés dans le pays. Ce partenariat pourrait s'étendre au Honduras et en El Salvador.
12. Le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique approfondissent leur collaboration dans le cadre de l'établissement d'un plan de travail conjoint dont le but est de gagner des soutiens parmi des entreprises situées aux États-Unis d'Amérique ayant un intérêt pour la région Amérique latine et Caraïbes. Ces initiatives ont permis d'accroître l'appui apporté par des partenaires existants des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique dans la région, tels que Cargill, Bank of America et la Fondation PepsiCo, et d'attirer des investissements de la part de nouvelles entreprises donatrices, comme ADM et Herbalife. Grâce aux collaborations étroites qu'il a menées au quatrième trimestre de 2020, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a pu obtenir des contributions d'un montant supérieur à 1 million de dollars en faveur des activités de secours qu'il a mises en œuvre à la suite des ouragans Eta et Iota et de l'intervention qu'il a entreprise pour faire face à la COVID-19. En 2020, la collaboration fructueuse entre l'Association japonaise pour le PAM et le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes a permis d'appuyer l'intervention d'urgence au Guatemala et en Colombie, de soutenir les programmes d'alimentation scolaire du PAM au Nicaragua et de contribuer à des projets axés sur la nutrition dans l'État plurinational de Bolivie. En matière de développement des activités, la région a établi une liste de prospects susceptibles de déboucher sur des partenariats générateurs de recettes à fort potentiel avec des fondations philanthropiques, des entreprises et des particuliers fortunés. L'objectif était de présenter des projets à impact comme un projet pilote de commerce électronique mené en collaboration avec des fondations philanthropiques et d'expérimenter des modèles innovants "entreprise à consommateur" permettant de collecter des fonds au niveau régional directement auprès des consommateurs. En ciblant en priorité des secteurs clés qui ont connu une croissance pendant la pandémie – livraison de produits alimentaires, technologie financière, diffusion de vidéos en ligne en continu et commerce électronique –, le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes est entré en contact avec 36 nouveaux prospects, notamment The Walt Disney Company Latin America, la Fondation Ford, EBANX et Bancolombia, et a déjà entamé la phase de proposition ou de négociation avec 14 d'entre eux. **Pour augmenter rapidement les ressources provenant des particuliers à destination des activités de secours menées à la suite des ouragans Eta et Iota, deux initiatives ont été expérimentées.** L'équipe de ShareTheMeal a lancé en novembre les premiers appels régionaux en Amérique centrale en espagnol et en anglais, ce qui a permis d'atteindre l'objectif fixé à 250 000 dollars grâce à l'appli. En collaboration avec l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, des campagnes de dons sur Facebook ont été expérimentées tout au long du quatrième trimestre, notamment une campagne destinée à financer les activités de secours liées aux ouragans en Amérique centrale, qui a permis de collecter 738 669 dollars pour la région.

Rapport détaillé

1. Le présent rapport détaillé comprend le quatrième trimestre et couvre donc l'ensemble de l'année 2020.

Rapport financier relatif aux recettes et au retour sur investissement pour 2020

a) Rapport de fin d'année sur les recettes

2. La figure 1 donne un aperçu des recettes perçues en 2020. Le montant des recettes prévues pour l'ensemble de l'année 2020 est indiqué afin de mettre en évidence les résultats obtenus au regard du budget annuel. **Le montant des contributions enregistrées en 2020 s'élève au total à 161 millions de dollars, à comparer aux 128 millions de dollars de recettes prévues initialement pour l'année entière et aux 140 millions de dollars de recettes prévues après révision à la fin du premier semestre.**

Figure 1: Rapport sur les recettes perçues en 2020, quatrième trimestre compris (en millions de dollars)

Flux de recettes	Recettes depuis le début de l'année 01.01.2020 – 31.12.2020 Contributions enregistrées	Recettes prévues pour l'année 2020 après révision à la fin du 1 ^{er} semestre 01.01.2020 – 31.12.2020
Partenariats	111	93
Entreprises	61	49
Fondations	50	44
Dons de particuliers	35	31
ShareTheMeal	24	23
Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds	11	8
Autres	15	16
Total	161	140

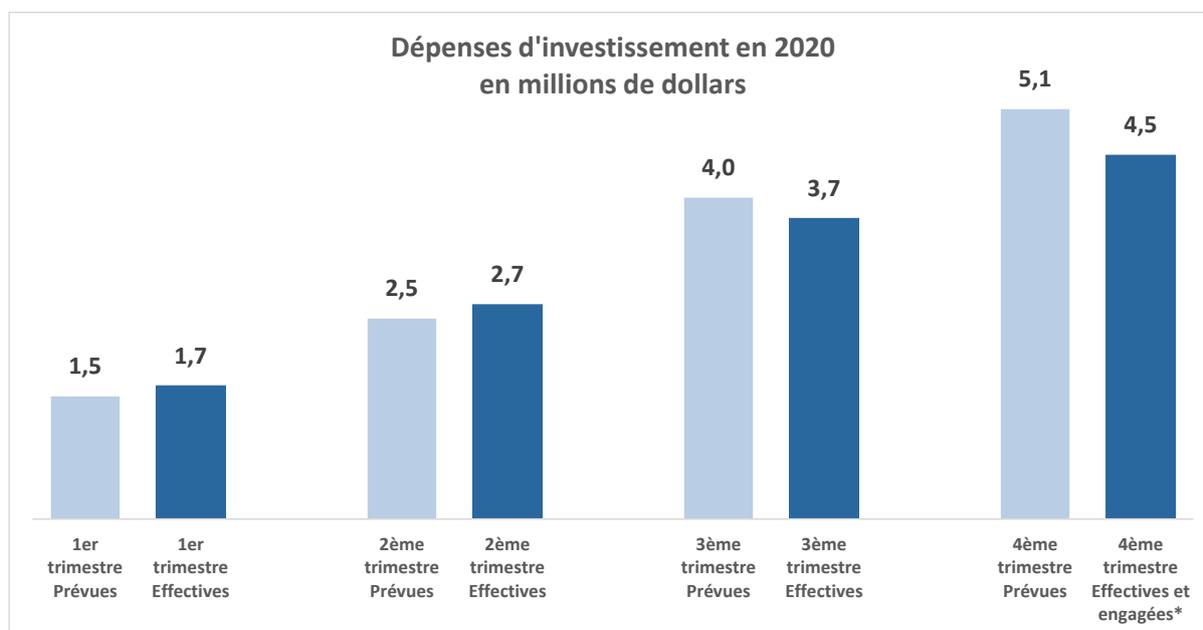
Notes:

- Sur les 161 millions de dollars de recettes, 130,8 millions de dollars ont été versés en espèces et 30,6 millions de dollars ont été fournis sous la forme de dons en nature.
- La part des recettes provenant des fondations comprend un don de 20 millions de dollars versé par la Fondation pour les Nations Unies pour la riposte menée face à la COVID-19 et des dons d'un montant de 19 millions de dollars provenant d'ONG et d'organismes caritatifs.
- Le montant total, soit 161 millions de dollars, englobe les recettes ponctuelles ou liées à des situations d'urgence pour un montant de 61 millions de dollars. Sur ces 61 millions de dollars, 47 millions de dollars sont des fonds levés pour lutter contre la COVID-19.
- Les recettes annuelles provenant des partenariats, des dons de particuliers et d'autres sources sont calculées à partir des contributions confirmées de l'ensemble de l'année 2020.
- La catégorie "Autres" comprend principalement les recettes provenant des dons de particuliers auprès des Amis du PAM (États-Unis d'Amérique et Japon) ainsi que les dons spontanés de particuliers.

b) Rapport sur la répartition des investissements

- On trouvera à la figure 2 un aperçu de la première tranche d'investissement d'un montant de 13,1 millions de dollars consenti en 2020 au titre de l'initiative interne d'importance primordiale correspondante. L'échelonnement respecte les indications données par le Comité d'audit, qui préconise le versement de l'investissement par tranches; il a été actualisé sur la base des dépenses effectives à chaque trimestre. Les systèmes de suivi hebdomadaire et d'analyse mensuelle des résultats liés aux indicateurs de performance clés permettent de surveiller l'utilisation et la performance des tranches d'investissement affectées et de procéder à des réallocations entre les équipes selon que de besoin.
- Au quatrième trimestre, un investissement de 5 millions de dollars a été approuvé. Cela comprend une première allocation de 2,5 millions de dollars destinée à l'équipe de ShareTheMeal, une deuxième de 2 millions de dollars à l'intention de l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et une troisième de 0,5 million de dollars pour l'Association japonaise pour le PAM. Les équipes ont augmenté les investissements au quatrième trimestre pour tirer parti au mieux de cette période généralement propice aux dons. Pour maintenir de hauts niveaux de retour sur les dépenses publicitaires, la totalité des investissements potentiels n'a pas été utilisée, et les montants restants ont été reportés et utilisés en janvier 2021.

Figure 2: Allocations prévues et effectives associées à l'investissement dans les dons de particuliers consenti pour 2020 au titre de l'initiative interne d'importance primordiale correspondante (montant total: 13,1 millions de dollars)



* 450 000 dollars n'ont pas été engagés en raison de retard de traitement. 900 000 dollars ont été engagés en décembre, et les niveaux de dépenses ont été ajustés pour optimiser le retour sur les dépenses publicitaires. Tous les fonds seront dépensés d'ici à la date limite de décaissement initiale.

c) Rapport relatif aux recettes et au retour sur investissement

- Fin 2020, l'équipe de ShareTheMeal et l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds avaient investi 10,2 millions de dollars au total, et avaient déjà généré des recettes s'élevant à 18,8 millions de dollars grâce à ces investissements. Ces recettes sont supérieures au rendement visé, ce qui rassure sur le fait que le PAM perçoit déjà des recettes supplémentaires importantes grâce à ces investissements exceptionnels.
- Les résultats relatifs aux recettes et au retour sur investissement aux premier, deuxième, troisième et quatrième trimestres sont récapitulés à la figure 3. Les équipes ont expérimenté et appris tout au long de l'année pour être prêtes à transposer leurs activités à plus grande échelle au dernier trimestre et générer des retours sur investissement sur des volumes plus importants. L'équipe de ShareTheMeal et l'équipe chargée des dons de particuliers ont continué d'obtenir un retour sur les dépenses publicitaires de 2,1, qui est supérieur à l'objectif fixé à 1,7 sur 12 mois pour l'ensemble des équipes, des supports et des pays.

Figure 3: Recettes et rendement obtenus grâce à l'investissement réalisé en 2020 au titre de l'initiative interne d'importance primordiale d'un montant de 13,1 millions de dollars

	Valeur cible Premier trimestre	Valeur effective Premier trimestre	Valeur cible Deuxième trimestre	Valeur effective Deuxième trimestre	Valeur cible Troisième trimestre	Valeur effective Troisième trimestre	Valeur cible Quatrième trimestre	Valeur effective Quatrième trimestre
Prélèvement sur les investissements réalisés au titre de l'initiative interne d'importance primordiale, y compris par les entreprises extérieures et les Amis du PAM <i>(en millions de dollars)</i>	1,5	1,7	2,5	2,7	4,0	3,7	5,1	4,5
Prélèvement sur les investissements réalisés au titre de l'initiative interne d'importance primordiale pour le PAM (dons de particuliers et ShareTheMeal) <i>(en millions de dollars)</i>	1,5	1,7	2,5	2,7	2,1	1,84	4,6	4,0
Recettes provenant des nouveaux sympathisants mobilisés en 2020 par trimestre grâce au prélèvement destiné au PAM (dons de particuliers et ShareTheMeal) <i>(en millions de dollars)</i>		1,9		5,1		4,7		7,1
Retour sur les dépenses publicitaires prévu sur 12 mois (dons de particuliers par voie numérique et ShareTheMeal)	2,1	2,66	2,1	2,65	2,1	1,99	2,1	2,1

7. La figure 4 présente le montant total des investissements réalisés en 2020 y compris par les organisations "les Amis du PAM", et l'équipe chargée des dons de particuliers, l'équipe de ShareTheMeal, l'Association japonaise pour le PAM et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique ont investi au total 12,6 millions de dollars sur les 13,1 millions de dollars prévus. Le rendement de ces investissements a été de 2,0, soit un rendement supérieur à l'indicateur de performance clé relatif au retour sur les dépenses publicitaires fixé dans la Stratégie, soit 1,7, qui est la moyenne de l'ensemble des supports et des pays pour toutes les équipes. À elles deux, l'équipe chargée des dons de particuliers et l'équipe de ShareTheMeal ont investi 10,2 millions de dollars, soit 78 pour cent du montant total des investissements disponibles. Ensemble, elles ont recruté 84 pour cent du nombre annuel visé de sympathisants faisant des dons réguliers et plus de 200 pour cent du nombre visé de sympathisants faisant des dons ponctuels, et ont donc dépassé les deux objectifs relatifs au nombre total de nouveaux sympathisants recrutés grâce aux investissements.
8. On trouve certaines différences fondamentales entre ces deux modèles. ShareTheMeal attire principalement un grand nombre de sympathisants qui font plusieurs microdons (repas partagés). Cette tendance est manifeste si l'on regarde le niveau des dons moyens des sympathisants faisant des dons ponctuels. Les sympathisants faisant des dons ponctuels via ShareTheMeal font en moyenne un don de 13,41 dollars, tandis que ceux mobilisés par l'équipe chargée des dons de particuliers font en moyenne un don de 43,32 dollars. Pour les sympathisants faisant des dons réguliers, l'équipe de ShareTheMeal collecte 18,90 dollars en moyenne par mois, et l'équipe chargée des dons de particuliers 25,85 dollars, ce qui, pour l'une comme pour l'autre, est un montant nettement plus élevé que l'objectif fixé à 16 dollars par mois. Toutes les équipes s'emploient à optimiser la fidélisation de ces nouveaux sympathisants, car leurs dons dans les années à venir généreront les recettes durables envisagées dans le modèle approuvé par le Conseil d'administration.

9. En outre, l'équipe chargée des dons de particuliers a reconnu que le programme attirait aussi des sympathisants de plus haut niveau, et elle s'attache à mettre en place des communications et des relations plus personnalisées avec ces donateurs. En 2020, 22 pour cent du montant total des recettes ont été versés par moins de 1 pour cent des sympathisants (941 personnes), chacun ayant donné plus de 1 000 dollars. Le profil des nouveaux sympathisants en 2020 montre que 85 pour cent d'entre eux ont fait des dons d'un montant inférieur à 50 dollars et compté pour 39 pour cent du montant total des recettes, tandis que tous les sympathisants ayant donné entre 100 dollars et 1 000 dollars ont contribué à hauteur de 45 pour cent à ce total, et que les sympathisants ayant fait les dons les plus élevés, d'un montant supérieur à 1 000 dollars chacun, ont représenté 16 pour cent du montant total des recettes provenant des nouveaux sympathisants. L'équipe chargée des dons de particuliers a recruté 574 personnes ayant donné plus de 1 000 dollars chacune en 2020, y compris deux sympathisants qui ont versé 245 593 dollars à eux deux.

Figure 4: Résultats de l'investissement dans l'acquisition de nouveaux sympathisants aux premier, deuxième, troisième et quatrième trimestres

	Valeurs prévues et effectives des indicateurs de performance clés		
	Valeur prévue pour 2020	Valeur effective en 2020	% de la valeur cible 2020
Tranches d'investissement y compris des entreprises extérieures/Amis du PAM (<i>en millions de dollars</i>)	13,1	12,6*	96
Dépenses d'investissement du PAM (dons de particuliers et ShareTheMeal uniquement) (<i>en millions de dollars</i>)	10,7	10,2	95
Nombre total de nouveaux sympathisants faisant des dons réguliers	70 000	58 638	84
Nombre total de nouveaux sympathisants faisant des dons ponctuels	160 000	373 204	233
Coût total par acquisition – dons réguliers (<i>en dollars</i>)	117	86	73
Coût total par acquisition – dons ponctuels (<i>en dollars</i>)	30	11	36
Retour moyen sur les dépenses publicitaires (prévu sur 12 mois) sur supports numériques (dons de particuliers et ShareTheMeal uniquement)	2,1	2,36	112
Retour sur les dépenses publicitaires (prévu sur 12 mois) – estimation pour toutes les équipes et tous les supports (dons de particuliers, ShareTheMeal, Association japonaise pour le PAM, Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique)	1,7	2,0**	118
Don moyen au moment de l'acquisition – dons réguliers (<i>en dollars</i>)	16	21,33	133
Don moyen au moment de l'acquisition – dons ponctuels (<i>en dollars</i>)	50	21,25	42

* Comprend un investissement de 2,4 millions de dollars dans les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique et l'Association japonaise pour le PAM.

** Estimation calculée à partir des résultats obtenus à l'issue des activités menées aux États-Unis d'Amérique et au Japon (en personne et par voie numérique).

En 2020, près de 850 000 personnes ont fait un don au PAM, dont près de 700 000 étaient de nouveaux sympathisants.

10. La figure 5a récapitule les 42 pays d'origine représentant 88 pour cent de l'ensemble des sympathisants qui ont fait un don par l'intermédiaire des programmes de ShareTheMeal, de l'équipe chargée des dons de particuliers, de l'Association japonaise pour le PAM et des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique. Cela englobe tous les pays qui comprennent plus de 3 000 sympathisants ayant fait un don en 2020. L'équipe de ShareTheMeal et l'équipe chargée des dons de particuliers collectent des fonds sur plusieurs marchés, et, en 2020, elles ont enregistré des dons en provenance, respectivement, de 232 et de 216 pays, territoires ou zones d'intérêt géographique (ayant un code de l'Organisation internationale de normalisation).
11. La figure 5b récapitule les 34 pays d'origine représentant 84 pour cent de l'ensemble des nouveaux sympathisants en 2020 qui ont fait leur premier don au PAM. Tous les pays où plus de 3 000 nouveaux sympathisants ont été recrutés sont indiqués. Ces chiffres regroupent les sympathisants recrutés au moyen de la publicité payante et les personnes qui sont venues au PAM naturellement, en faisant une recherche sur Internet, par exemple. Ils comprennent les nouveaux sympathisants britanniques recrutés par l'équipe de ShareTheMeal en 2020, car il n'y a eu aucune publicité payante ciblée au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord. Les nouveaux sympathisants ont été recrutés en grande partie à la suite de la campagne ShareTheMeal menée pendant le ramadan grâce à une promotion "virale" (qui s'est propagée et popularisée rapidement par l'intermédiaire des médias sociaux).

Figure 5a: Résumé des pays d'origine de tous les particuliers sympathisants du PAM en 2020

	Pays	Particuliers sympathisants actifs en 2020			
		ShareTheMeal	Dons de particuliers	Amis du PAM	Total
1	États-Unis d'Amérique	27 500	666	83 180	111 346
2	Royaume-Uni	73 313	5 099		78 412
3	Allemagne	60 884	7 978		68 862
4	Japon	4 739	5	63 998	68 742
5	France	46 365	6 226		52 591
6	Émirats arabes unis	35 899	3 682		39 581
7	Canada	16 622	14 310		30 932
8	Singapour	20 962	4 507		25 469
9	Fédération de Russie	17 206	1 054		18 260
10	Australie	7 713	9 538		17 251
11	Roumanie	13 983	3 042		17 025
12	Arabie saoudite	15 759	622		16 381
13	Inde	4 857	10 025		14 882
14	Oman	13 467	257		13 724
15	Italie	11 358	601		11 959
16	Portugal	6 263	3 690		9 953
17	Suisse	6 333	2 420		8 753
18	Ukraine	7 779	909		8 688
19	Suède	6 250	2 283		8 533
20	Pays-Bas	4 628	3 786		8 414
21	Irlande	3 478	4 306		7 784
22	Autriche	5 986	1 608		7 594

	Pays	Particuliers sympathisants actifs en 2020			
		ShareTheMeal	Dons de particuliers	Amis du PAM	Total
23	Malaisie	4 745	2 805		7 550
24	Turquie	5 770	1 564		7 334
25	Pologne	5 803	1 317		7 120
26	Belgique	4 219	2 532		6 751
27	Mexique	2 793	3 305		6 098
28	Norvège	4 118	1 898		6 016
29	Koweït	4 930	415		5 345
30	Espagne	2 143	3 073		5 216
31	Philippines	3 147	1 645		4 792
32	Grèce	2 335	2 437		4 772
33	Kazakhstan	4 120	370		4 490
34	Tchéquie	2 945	1 088		4 033
35	Brésil	3 111	885		3 996
36	Danemark	3 039	957		3 996
37	Égypte	3 224	544		3 768
38	Finlande	2 601	1 104		3 705
39	Israël	2 427	1 101		3 528
40	Hongrie	2 349	1 132		3 481
41	Croatie	2 112	1 124		3 236
42	Afrique du Sud	1 628	1 552		3 180
	Total des marchés ci-dessus	478 903	117 462	147 178	743 543
	% du total de tous les marchés	86	81	100	88
	Total de tous les marchés	554 770	145 365	147 178	847 313

Figure 5b: Résumé des pays d'origine de tous les nouveaux sympathisants du PAM en 2020

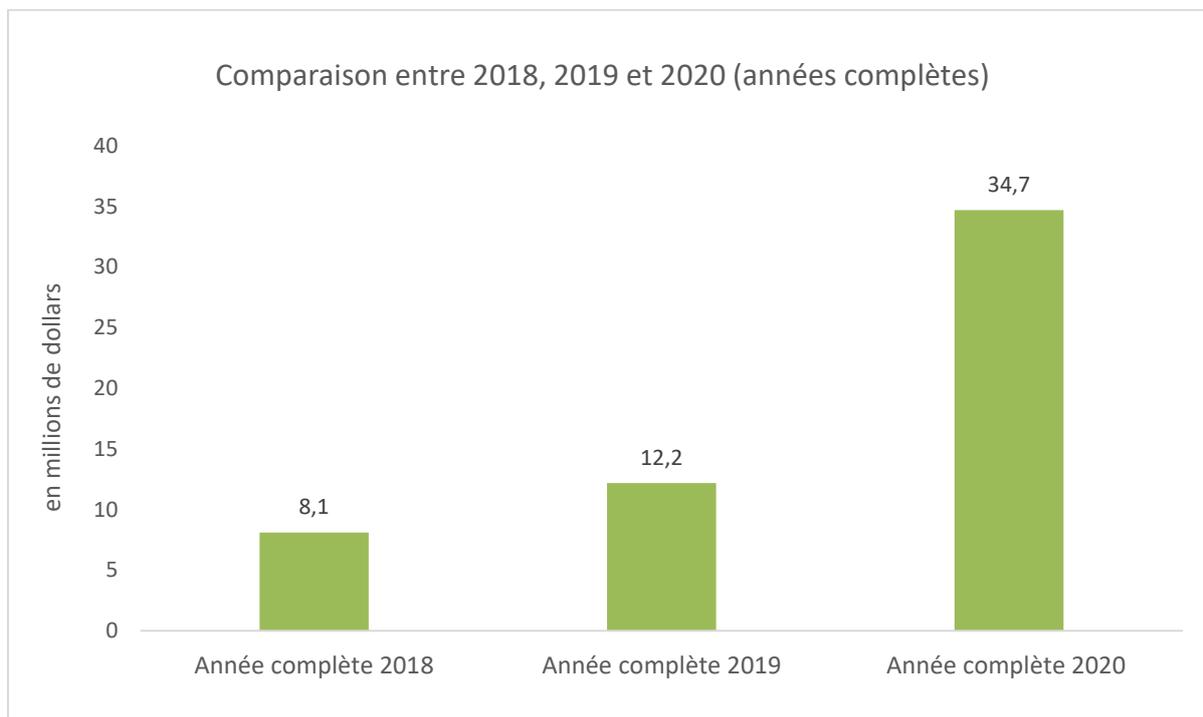
	Pays	Nouveaux particuliers sympathisants en 2020			
		ShareTheMeal	Dons de particuliers	Amis du PAM	Total
1	États-Unis d'Amérique	21 430	524	66 955	88 909
2	Royaume-Uni	63 172	3 510		66 682
3	Allemagne	41 948	7 467		49 415
4	France	39 340	5 884		45 224
5	Émirats arabes unis	32 147	3 274		35 421
6	Japon	3 451	0	31 473	34 924
7	Canada	15 033	12 003		27 036
8	Singapour	16 725	4 096		20 821
9	Roumanie	13 737	2 866		16 603
10	Fédération de Russie	14 982	1 016		15 998

	Pays	Nouveaux particuliers sympathisants en 2020			
		ShareTheMeal	Dons de particuliers	Amis du PAM	Total
11	Australie	6 919	8 877		15 796
12	Inde	9 485	4 628		14 113
13	Oman	13 277	235		13 512
14	Arabie saoudite	13 619	559		14 178
15	Portugal	5 901	3 407		9 308
16	Italie	8 752	480		9 232
17	Ukraine	7 626	896		8 522
18	Suisse	5 245	2 154		7 399
19	Suède	5 184	2 077		7 261
20	Pays-Bas	3 845	3 239		7 084
21	Irlande	2 673	4 031		6 704
22	Malaisie	3 856	2 630		6 486
23	Belgique	3 712	2 299		6 011
24	Pologne	5 653	1 237		6 890
25	Turquie	5 260	1 468		6 728
26	Autriche	4 956	1 449		6 405
27	Mexique	2 706	3 266		5 972
28	Norvège	3 431	1 787		5 218
29	Koweït	4 799	371		5 170
30	Espagne	1 780	2 857		4 637
31	Philippines	3 089	1 598		4 687
32	Kazakhstan	4 045	352		4 397
33	Viet Nam	2 952	990		3 942
34	Brésil	2 873	846		3 719
	Total des marchés ci-dessus	393 603	92 373	98 428	584 404
	% du total de tous les marchés	84	70	100	84
	Total de tous les marchés	469 039	131 252	98 428	698 719

Comparaison d'une année sur l'autre des recettes provenant des dons de particuliers

12. Les investissements approuvés par le Conseil d'administration en faveur de l'équipe de ShareTheMeal et de l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds se traduisent par une forte augmentation des recettes en glissement annuel pour les deux équipes. La figure 6 présente les recettes de 2020 par rapport à celles de 2019 et 2018.
13. Grâce à l'augmentation des investissements en 2020, l'équipe de ShareTheMeal a plus que doublé les recettes en 2020 par rapport au montant total des recettes enregistrées en 2019 (23,5 millions de dollars en 2020 contre 8,5 millions de dollars en 2019). L'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a plus que triplé les fonds collectés, qui sont passés de 3,7 millions de dollars en 2019 à 11,2 millions de dollars en 2020.

Figure 6: Montant total des recettes provenant des dons de particuliers (équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et équipe de ShareTheMeal) en 2018, 2019 et 2020



Contributions confirmées en 2018, 2019 et 2020 selon les données WINGS à la clôture financière.

14. Au sein des programmes du secteur privé, les dons de particuliers sont la principale source de fonds souples. L'augmentation des recettes provenant des dons de particuliers collectés par l'équipe chargée de ces dons au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, par l'équipe de ShareTheMeal, par l'Association japonaise pour le PAM et par les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique en 2020 permet à présent au PAM de disposer de fonds souples précieux. La figure 7 récapitule les allocations de recettes en 2020. Sur l'ensemble des équipes, les financements assortis de restrictions se sont élevés en moyenne à 27 millions de dollars, soit 53 pour cent du montant total, et les fonds souples à 24 millions de dollars, soit 47 pour cent du montant total.

Figure 7: Fonds multilatéraux assortis de restrictions et fonds souples

Globalement	Fonds assortis de restrictions (en millions de dollars)	Ratio des fonds assortis de restrictions	Fonds souples (en millions de dollars)	Ratio des fonds souples	Total (en millions de dollars)
Total	27	53%	24	47%	50

Résumé des activités menées au quatrième trimestre à l'appui de la mise en œuvre de la Stratégie en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé

1. Après l'approbation de la Stratégie par le Conseil d'administration, des plans détaillés d'exécution pour 2020 ont été établis afin de déterminer les réalisations et produits attendus chaque trimestre et de permettre ainsi un examen et un suivi de la performance réguliers tout au long de l'année. Les tableaux ci-après présentent des informations sur les trois piliers de la Stratégie, un indicateur tricolore "rouge, orange, vert" notant la performance et évaluant le degré de confiance dans la réussite de la mise en œuvre.

	L'activité est sur la bonne voie , et les résultats correspondent aux objectifs fixés sur le plan des délais, du budget et du cahier des charges.
	L'activité est globalement sur la bonne voie , mais elle se heurte à des problèmes mineurs et des mesures correctives sont prises.
	L'activité n'est pas sur la bonne voie , et l'avancement est freiné par des problèmes qui doivent être résolus.

2. À la demande du Conseil d'administration, il est fait mention (en italique au bas de chaque descriptif) des mesures prises pour faire passer au vert les activités signalées en orange ou en rouge.

IMPACT – Pilier 1

	Activité	Progrès enregistrés au quatrième trimestre	
1.	Planifier et hiérarchiser le portefeuille de partenariats existants et constituer un vivier de nouveaux partenaires potentiels et prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> Fin 2020, le PAM gérait un portefeuille de 20 partenaires "techniques" mondiaux qui amplifiaient l'impact de son action. En 2021, huit d'entre eux seront renouvelés/restructurés afin de mettre en place trois nouveaux partenariats mondiaux. Pour appuyer le développement des activités en 2021, de nombreuses consultations ont été menées avec les divisions et les unités du Siège en 2020, et la priorité est désormais d'élaborer des feuilles de route à l'échelon de ces dernières d'ici à la mi-2021 afin de commencer à répondre de manière proactive aux besoins recensés. 	
2.	Restructurer les ressources humaines existantes et mettre en place une équipe spéciale dotée de compétences et de connaissances concernant les partenariats à impact/techniques	<ul style="list-style-type: none"> En 2020, l'équipe technique a doublé son effectif par rapport à 2019, le nombre de postes passant de quatre à huit. Le recrutement pour le dernier poste vacant se terminera au premier trimestre de 2021, l'objectif étant de renforcer l'équipe avec un consultant ayant de l'expérience des programmes, de l'investissement à impact et du travail des bureaux de pays afin de soutenir les chantiers prioritaires, notamment la collaboration avec les unités techniques et les activités d'évaluation d'impact. Les expériences et les enseignements échangés par les membres déployés dans le cadre d'affectations provisoires sur le terrain ou dans les unités techniques dans l'ensemble du PAM ont permis d'éclairer une manifestation conjointe organisée en collaboration avec le coordonnateur chargé de la dotation en personnel du Département des partenariats et de l'action de sensibilisation ainsi que les discussions menées pour mettre à profit ces éléments au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds. 	

	Activité	Progrès enregistrés au quatrième trimestre	
3.	Renforcer les moyens en personnel dans les bureaux régionaux pour que ceux-ci soient en mesure de fournir un appui plus important aux bureaux de pays et d'adapter cet appui au potentiel et aux besoins des bureaux de pays tels qu'énoncés dans les plans stratégiques de pays	<ul style="list-style-type: none"> De nouveaux responsables des partenariats ont été affectés aux bureaux régionaux de Dakar et de Johannesburg. Leur entrée en service au premier trimestre de 2021 marquera la fin du processus pour toutes les régions et devrait permettre à ces dernières de disposer des capacités spécialisées dont elles ont besoin. La collaboration des hauts responsables avec les bureaux régionaux s'est poursuivie dans le cadre de discussions menées avec les directeurs régionaux sous la houlette de la Directrice adjointe de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds pour éclairer les projets de renforcement et d'optimisation de la collaboration des bureaux régionaux en 2021. En 2021, les principales actions se concentreront sur l'aide à apporter afin de rendre plus visibles les initiatives régionales/de terrain. Elles porteront également sur la détermination des besoins prioritaires de chaque bureau régional et sur la fourniture d'un soutien aussi adapté que possible à ces bureaux, en recherchant les mécanismes de coordination les plus efficaces pour renforcer la relation entre le Siège, les bureaux régionaux et les bureaux de pays et assurer des échanges et une communication dans les deux sens. 	
4.	Créer un "Laboratoire des partenariats" spécialisé, chargé de faire la synthèse des connaissances et de diffuser les meilleures pratiques, et le mettre en place au sein de l'un des bureaux régionaux	<ul style="list-style-type: none"> À l'issue d'un processus d'appel à candidature ouvert à tous les bureaux régionaux qui a été lancé au troisième trimestre et de l'évaluation consécutive des propositions soumises par les quatre régions intéressées, le site retenu au quatrième trimestre pour le "Laboratoire des partenariats" est le Bureau régional de Nairobi. La procédure de recrutement au poste de responsable de ce laboratoire a débuté au quatrième trimestre. Elle se poursuivra au premier trimestre de 2021 afin de trouver la personne la plus à même d'occuper cette fonction stratégique et de diriger la collaboration avec les six bureaux régionaux, en mettant à profit le rôle de la communauté de praticiens et en renforçant la coordination et l'échange des meilleures pratiques. Un portail de connaissances spécifiquement destiné aux praticiens en poste dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays a été mis en place au quatrième trimestre pour faciliter l'accès aux principales directives et meilleures pratiques relatives à la mobilisation du secteur privé. Ce portail jouera un rôle essentiel pour le futur Laboratoire des partenariats. 	
5.	Créer une équipe des services mondiaux axée sur les principales fonctions d'appui, comme l'établissement de rapports relatifs à l'impact, la communication et la visibilité des partenaires, la gestion des connaissances et la passation des contrats, afin de répondre aux besoins à l'échelle mondiale et à ceux des bureaux régionaux et des bureaux de pays	<ul style="list-style-type: none"> Au sein de l'équipe des services mondiaux, le recrutement prévu de deux nouveaux consultants a été mené à bien afin de renforcer les capacités de fourniture de services dont la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds dispose dans les domaines de la communication et de la gestion des connaissances. De nouvelles fonctionnalités ont été mises en œuvre sur la plateforme Salesforce pour établir des rapports de situation et des plans de gestion à l'intention des partenaires du PAM dont les contributions sont supérieures à 250 000 dollars par an. Les directives relatives à la passation de contrats qui sont accessibles sur WFPgo ont été actualisées, et tous les modèles de contrats juridiques peuvent être consultés sur le nouveau portail de connaissances destiné aux praticiens en poste dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays. Des directives sur l'établissement des rapports à l'intention des partenaires du secteur privé ont été élaborées pour être diffusées sur WFPgo. Des consignes spécifiques ont été rédigées dans le manuel sur les rapports annuels par pays afin de mettre l'accent sur les partenaires du secteur privé, et des formations sont proposées aux bureaux régionaux par la Division de la planification et de la performance institutionnelles (Département de la gestion des ressources). 	

	Activité	Progrès enregistrés au quatrième trimestre	
6.	Élaborer une méthode pour évaluer l'impact des partenariats au regard des objectifs de la Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Conformément au cahier des charges et au plan de projet élaborés au troisième trimestre, la première étape du projet-cadre d'évaluation d'impact a commencé au quatrième trimestre par un examen interne. La collecte d'informations en interne débouchera sur une série de recommandations qui guideront les activités du cabinet de conseil extérieur chargé de diriger la phase d'élaboration du cadre. Le recrutement du cabinet de conseil se terminera au premier trimestre de 2021. • Une structure de gouvernance a également été élaborée au quatrième trimestre pour guider le projet, notamment la création de groupes de conseil et de direction avec la participation des bureaux régionaux, des bureaux de pays et des divisions du PAM concernées (Division de l'innovation et de la gestion des connaissances, Division des partenariats publics et de la mobilisation de ressources, Division des opérations liées à la chaîne d'approvisionnement, Division des partenariats stratégiques et Division des technologies, par exemple). 	
7.	Mettre à jour les politiques et procédures de gestion des risques dans le contexte de la collaboration avec le secteur privé	<ul style="list-style-type: none"> • Des directives spécialement adaptées à WFPgo portant sur le devoir de vigilance et l'approbation des nouvelles activités des bureaux de pays consacrées au secteur privé ont été actualisées au quatrième trimestre en attendant l'approbation du Bureau des services juridiques du PAM. • Une procédure a été élaborée en collaboration avec le Bureau des services juridiques pour déterminer et gérer les conflits d'intérêts en rapport avec les partenariats noués avec le secteur privé et la mobilisation de fonds auprès de celui-ci. Les orientations et les outils correspondants seront affinés et mis en œuvre en 2021. • En prévision de la publication des nouvelles directives sur la coopération avec le secteur privé, qui ont été élaborées en 2020 et devraient être validées par la direction du PAM au début de 2021, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds rédige actuellement en collaboration avec le Bureau des services juridiques des orientations pratiques à l'intention du personnel chargé des relations avec le secteur privé en poste au Siège et dans les bureaux régionaux. 	

RECETTES – Pilier 2

	Activité	Progrès enregistrés au quatrième trimestre	
1.	Examiner le portefeuille de partenariats générateurs de recettes, développer les partenariats existants et en nouer de nouveaux	<ul style="list-style-type: none"> • À la fin du quatrième trimestre de 2020, des fonds d'un montant total de 111 millions de dollars avaient été collectés auprès des partenaires. • Les activités menées au quatrième trimestre ont porté principalement sur la planification des partenariats, les stratégies de croissance, la planification de la communication et les prévisions. Des discussions sur un éventuel renouvellement progressent avec Balenciaga, Tilda et l'Association des Nations Unies de Suède, l'accent étant mis sur les possibilités de croissance. • La nouvelle stratégie de développement des activités a été approuvée avec notamment comme objectif de conclure des partenariats pérennes à forte valeur ajoutée donnant lieu à des contributions en espèces. En 2021, l'équipe continuera de renforcer et d'intégrer cette stratégie pour tirer parti des investissements techniques et monétaires et mettre en place un vivier efficace de nouveaux partenaires potentiels. <p><i>Le rapport comprend des points d'information concernant l'Association japonaise pour le PAM et les Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique.</i></p>	●
2.	Restructurer les ressources existantes et mettre en place des équipes dotées des compétences et des connaissances nécessaires en matière de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, épaulées par des ressources flexibles et virtuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Fin 2020, l'effectif de l'équipe chargée des recettes s'est étoffé pour atteindre 11 personnes (dont deux en congé de maternité), trois postes étant en cours de recrutement. • À la suite du recrutement infructueux en 2020 du responsable de la collecte de fonds auprès des entreprises, appelé à diriger l'équipe restructurée chargée de la génération des recettes, ce poste a été de nouveau mis au recrutement au premier trimestre de 2021. • Le poste de chargé du développement des activités n'a pas été occupé au quatrième trimestre de 2020 en raison d'un congé de maternité, le nouvel arrivant devant prendre ses fonctions au premier trimestre de 2021. <p><i>La couleur orange est attribuée à cette activité, parce que le recrutement du responsable de la collecte des fonds auprès des entreprises (P-4) n'a pas abouti et que la vacance du poste de chargé du développement des activités pendant la majeure partie du quatrième trimestre a influé sur la capacité à continuer d'intégrer la nouvelle fonction et à se doter des compétences voulues. Un nouveau consultant prendra ses fonctions au premier trimestre de 2021.</i></p>	●
3.	Créer une équipe spécialisée chargée des fondations	<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable de l'équipe chargée des fondations a été sélectionné au quatrième trimestre au sein du vivier nouvellement créé des talents internationaux de demain spécialistes des partenariats pour le Département des partenariats et de l'action de sensibilisation (un vivier de professionnels qualifiés prêts à assumer des fonctions internationales dans le domaine des partenariats selon les besoins). Il prendra ses fonctions au premier trimestre de 2021. Un consultant débutant a aussi été recruté au quatrième trimestre. • Le PAM a entamé la phase de révision des propositions finales avec une grande fondation mondiale dans la perspective d'un investissement pluriannuel de plusieurs millions de dollars. • Des discussions ont débuté avec un particulier fortuné concernant une contribution marquante en faveur des opérations menées au Yémen par l'intermédiaire d'une nouvelle fondation qui devrait être créée au premier trimestre de 2021. • Les liens ont été renoués avec la Fondation Howard G. Buffett qui a versé un nouveau don pour venir en aide aux familles déplacées en Colombie, et des projets sont envisagés pour 2021. <p><i>La couleur orange est attribuée à cette activité, car le responsable des fondations entrera en fonctions au premier trimestre de 2021. L'équipe devrait disposer au début du premier trimestre de 2021 des capacités initialement prévues.</i></p>	●

	Activité	Progrès enregistrés au quatrième trimestre	
4.	Positionner le PAM en tant que partenaire de choix du secteur privé, et adopter une approche stratégique des possibilités de travail en réseau	<ul style="list-style-type: none"> En novembre 2020, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a communiqué des éléments susceptibles d'être exploités dans le cadre du processus de consultation du Pacte mondial des Nations Unies pour sa nouvelle stratégie (2021-2023) à travers la participation à un groupe de discussion en qualité de partenaire apprécié. La collaboration avec la FAO et le FIDA en vue du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires de 2021 est en train d'être organisée. 	
5.	Assurer l'harmonisation avec les organisations des Amis du PAM	<ul style="list-style-type: none"> Le PAM a réussi à transférer aux Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique les flux financiers de certains partenaires se trouvant dans ce pays. Un document-cadre sur la collaboration qui définira les rôles et responsabilités futurs des Amis du PAM aux États-Unis d'Amérique et des équipes de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds est en cours d'élaboration. 	
6.	Amplifier le recrutement de sympathisants assuré par l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et l'équipe de ShareTheMeal grâce à une augmentation du montant des investissements et expérimenter de nouveaux supports afin de diversifier le portefeuille de partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Comme prévu, le quatrième trimestre est le trimestre au cours duquel l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et l'équipe de ShareTheMeal ont le plus investi, car c'est une période de l'année généralement plus propice aux dons dans de nombreux pays. Les deux équipes ont continué de dépasser les objectifs associés aux indicateurs de performance clés concernant les investissements et ont terminé 2020 par de très bons résultats. Elles ont recruté plus de nouveaux sympathisants que prévu, collecté des recettes annuelles supérieures aux objectifs et débuté 2021 avec une base solide de sympathisants faisant des dons réguliers ou ponctuels. En outre, elles ont expérimenté de nouvelles activités et de nouveaux supports pour être prêtes à développer encore leurs activités en 2021. Les expérimentations se poursuivront en 2021. 	
7.	Continuer à améliorer l'infrastructure (système de gestion de la relation client) et les technologies pour offrir aux sympathisants une expérience d'excellence	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a lancé pour la première fois une campagne de fin d'année multisupport. Cette approche a attiré des recettes d'un montant presque trois fois supérieur à celui obtenu en 2019 et permis de tirer plusieurs enseignements majeurs pour fidéliser les sympathisants et obtenir des dons. L'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a mené, dans le cadre de la campagne de fin d'année, diverses initiatives à l'intention des sympathisants existants qui ont permis d'augmenter les recettes et d'améliorer l'expérience de ces derniers. Parmi ces initiatives, on peut citer une segmentation plus rigoureuse, des supports de communication comme le téléphone et les SMS et des tests visant à améliorer les résultats obtenus par courriel. Des sympathisants répartis dans 160 pays ont été contactés dans le cadre de cette activité. 	
8.	Mettre sur pied une équipe intégrée chargée de la collecte de dons auprès des particuliers regroupant l'équipe de ShareTheMeal et l'équipe chargée des dons de particuliers au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds	<ul style="list-style-type: none"> Pour préparer le passage en 2021 de l'équipe de ShareTheMeal de la Division de l'innovation et de la gestion des connaissances à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds, les directeurs des deux divisions concernées ont collaboré. Au quatrième trimestre de 2020, l'équipe de ShareTheMeal a participé à des plans de divisions et présenté son plan annuel pour 2021 à la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds. 	
9.	Établir des systèmes de gestion financière qui encouragent l'investissement dans la croissance des dons de particuliers	<ul style="list-style-type: none"> Au quatrième trimestre, l'équipe chargée des financements au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a coordonné un examen mené en collaboration avec toutes les équipes concernées, qui portait sur l'outil de suivi et les indicateurs de performance clés relatifs aux investissements. L'objectif était de mettre en œuvre des changements au début de 2021, notamment de se préparer avec les équipes afin d'ajouter les mesures nécessaires pour effectuer le suivi des rendements à plus long terme (24 mois). L'équipe chargée des financements au sein de la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a surveillé attentivement la fidélisation des dons en 2020 de façon à valider le modèle sous-tendant la Stratégie. 	

	Activité	Progrès enregistrés au quatrième trimestre	
10.	Valoriser la marque du PAM de manière à appuyer la croissance de la collaboration avec le secteur privé et des dons de particuliers	<ul style="list-style-type: none"> • Au quatrième trimestre, la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing a achevé la première phase de la refonte du site Web wfp.org. La Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds a collaboré à ce projet, et des activités spécifiquement axées sur les dons de particuliers ainsi qu'une cartographie des parties prenantes seront réalisées au premier trimestre de 2021. • Au quatrième trimestre, la cellule créative de la Division de la communication, de l'action de sensibilisation et du marketing s'est concertée avec des bureaux de pays et la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds afin de fournir des supports de sensibilisation à l'intention des particuliers, et a notamment documenté, compilé et présenté des études de cas destinées aux appels de fin d'année et créé des dossiers multimédias à l'adresse des sympathisants. • La charte graphique à utiliser dans les communications externes du PAM a été mise au point dans sa version finale pour être diffusée dans l'ensemble du PAM au premier trimestre de 2021. 	●

INNOVATION – Pilier 3

	Activité	Progrès enregistrés au quatrième trimestre	
1.	Coordonner la démarche suivie par le PAM en matière d'innovation avec le secteur des technologies	<ul style="list-style-type: none"> Après que le Comité des activités et des technologies numériques leur a demandé de formuler une recommandation préconisant de mettre en place une structure/des procédures de gouvernance institutionnelle afin d'améliorer la cohésion de la démarche suivie par le PAM pour travailler en partenariat avec le secteur des technologies, la Division des partenariats privés et de la mobilisation de fonds et la Division des technologies ont proposé la création d'un comité chargé de la collaboration avec le secteur des technologies. Le mandat de ce nouveau comité a été élaboré et sera présenté au Comité des activités et des technologies numériques pour approbation au premier trimestre de 2021, après quoi le Secrétariat du Comité chargé de la collaboration avec le secteur des technologies sera créé et tiendra sa première réunion. 	
2.	Continuer de saisir les possibilités offertes par les partenariats de l'équipe de ShareTheMeal et le financement social islamique	<ul style="list-style-type: none"> Le partenariat conclu par l'équipe de ShareTheMeal avec Delivery Hero a permis de collecter des dons d'un montant de 140 000 dollars environ dans cinq pays ainsi qu'un don d'entreprise supplémentaire d'une valeur de 35 000 dollars. Ce partenariat a également permis de sensibiliser davantage les donateurs grâce aux équipes créées par les utilisateurs de l'application et aux dons directs destinés au projet ShareTheMeal. En 2021, Delivery Hero envisage d'élargir le projet à d'autres pays pour couvrir à terme plus de 20 marchés. L'équipe de ShareTheMeal a obtenu l'aval d'un uléma germano-turc pour ce qui est de collecter et de distribuer des dons de la <i>zakat</i>, et tente à présent d'accéder à d'autres marchés et d'obtenir de nouvelles validations. Une première campagne pilote menée par l'équipe de ShareTheMeal pour bénéficier de la <i>zakat</i> (une forme d'aumône considérée dans l'Islam comme un devoir ou un impôt religieux) en Allemagne sera expérimentée pendant le ramadan en 2021. 	
3.	Rechercher des possibilités d'innovation et de financement novateur	<ul style="list-style-type: none"> Le PAM a participé au Global Open Innovation Challenge for Fundraising (Défi mondial pour des innovations ouvertes en matière de mobilisation de fonds), une initiative de production participative d'idées nouvelles et de concepts éprouvés visant à réimaginer l'avenir de la collecte de fonds auprès du secteur privé. Les concepts seront expérimentés en 2021. Le PAM continue de rencontrer des organisations paires afin d'élaborer le manifeste pour la refonte de la collecte de fonds et poursuivra cette collaboration en 2021. L'équipe de ShareTheMeal a commencé à rechercher les possibilités offertes par d'autres mécanismes et flux de financement novateurs. 	

Établissement de rapports en 2021

- La procédure d'établissement des rapports destinés au Conseil d'administration sera modifiée en 2021 pour tenir compte des observations communiquées et des consultations menées à l'issue de la présentation du rapport du troisième trimestre de 2020. En 2021, quatre rapports trimestriels seront publiés afin de résumer les résultats financiers et le retour sur investissement sur la période considérée. Un rapport complet sera fourni en milieu d'année pour faire le point sur les progrès accomplis au premier semestre dans tous les domaines couverts par la Stratégie. Un rapport annuel complet sera également établi à la fin de l'année pour récapituler les progrès faits à la fin de la deuxième année de mise en œuvre de la Stratégie. Pour compléter ces rapports, des ateliers interactifs seront organisés à l'intention du Conseil d'administration en juillet sur l'impact et la mobilisation sur le terrain, et en novembre sur les dons de particuliers avant l'approbation de la tranche finale des investissements financés au titre de l'initiative interne d'importance primordiale lors des réunions consacrées au plan de gestion.

Liste des sigles utilisés dans le présent document

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international de développement agricole
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OMS	Organisation mondiale de la Santé
ONG	organisation non gouvernementale
SUN	mouvement Renforcer la nutrition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance