

## ANNEXE IV

### Investir dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers

#### Contexte – Pourquoi investir dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers?

1. En 2025, les besoins humanitaires ne cessent d'augmenter alors que les financements publics diminuent. Cet écart croissant a contraint le PAM et d'autres organisations humanitaires à revoir à la baisse l'assistance qu'ils fournissent et à se concentrer sur les crises les plus urgentes. Dans ces conditions, l'aide du secteur privé, notamment celle des particuliers, revêt une importance grandissante. Les contributions de particuliers assurent au PAM un financement indispensable et souple qui lui permet d'intervenir là où les besoins sont les plus pressants et de maintenir ses opérations essentielles dans un contexte de financement difficile. Afin de pouvoir continuer à exploiter les possibilités offertes par la mobilisation de fonds auprès des particuliers, un investissement de 20 millions de dollars est demandé pour 2026, à titre de deuxième tranche d'un investissement pluriannuel d'un montant de 100 millions de dollars devant être consenti sur la période allant de 2025 à 2030.
2. L'investissement dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers représente une réorientation stratégique clé pour le PAM, lui donnant les moyens de diversifier sa base de donateurs et d'accroître la part de financements sans affectation particulière qu'il reçoit. Jusqu'à 30 pour cent des dons de particuliers *n'ont aucune affectation particulière*, soit un pourcentage considérablement plus élevé que celui des contributions des donateurs habituels du PAM<sup>1</sup>. Cet investissement permettra aussi d'accélérer la production de supports d'information dynamiques sur les opérations de terrain menées par le PAM, et contribuera ainsi à fournir des récits plus captivants à destination des donateurs potentiels. La mobilisation de fonds auprès des particuliers permet de générer un flux de recettes relativement stable et prévisible, notamment grâce aux dons réguliers, moins sensibles aux changements politiques ou aux contraintes budgétaires que les financements institutionnels. Les dons de particuliers, qui se caractérisent par une infrastructure évolutive "privilégiant le numérique" et des débouchés largement inexploités à l'échelle mondiale, offrent une grande souplesse ainsi qu'un fort potentiel de croissance, et permettent au PAM de répondre plus efficacement aux nouveaux besoins.
3. Les dons provenant de particuliers et d'entités du secteur privé à travers le monde constituent une part grandissante du financement global mobilisé par les organisations œuvrant dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement. Pour le PAM et les organismes pairs<sup>2</sup>, les contributions des particuliers ont totalisé 11,5 milliards de dollars en 2024, soit 60 pour cent de l'ensemble de leurs recettes issues du secteur privé. Malgré une croissance record, la mobilisation de fonds auprès des particuliers au sein du PAM ne représente toutefois que 1,3 pour cent du marché mondial des dons de particuliers, ce qui laisse entrevoir un potentiel de progression considérable.
4. Dès 2020, le PAM a investi dans la mise au point d'un modèle unique en son genre de collecte de fonds directement auprès du public, utilisant essentiellement des supports numériques. Ce modèle pourrait permettre de mobiliser jusqu'à 1,3 milliard de dollars entre 2025 et 2030, sous réserve de l'obtention d'un investissement supplémentaire.

<sup>1</sup> PAM. 2025. *Flexible Funding 2024: Annual Report on Impact of Flexible Resources*.

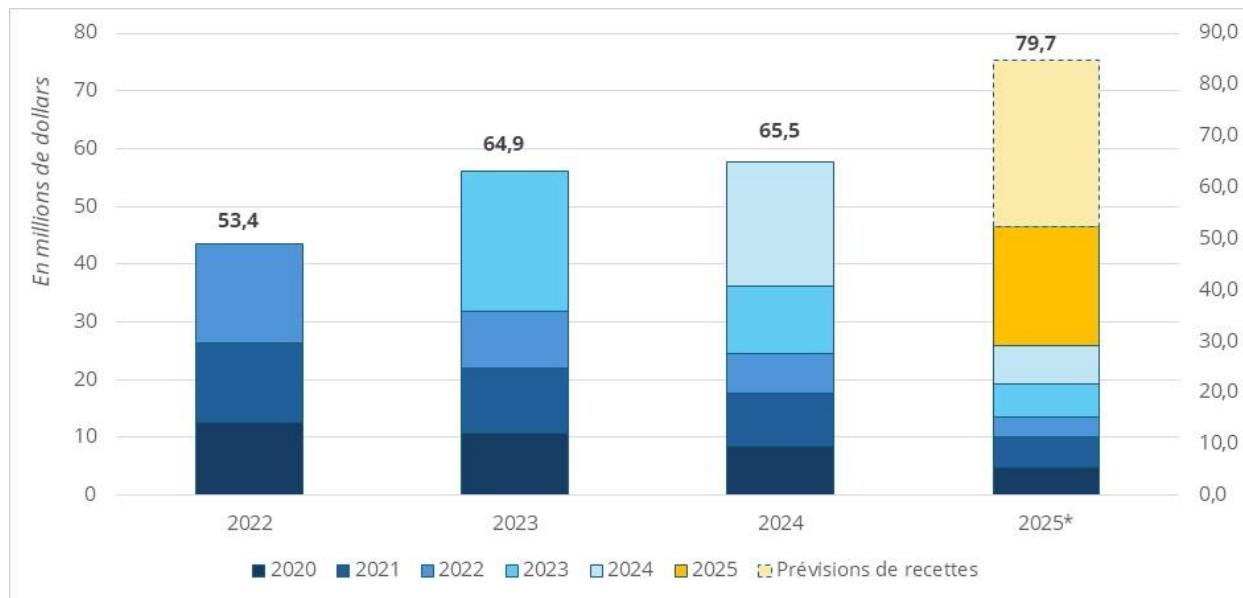
<sup>2</sup> Données émanant de l'International Fundraising Leadership Forum, qui regroupe 18 organisations internationales actives dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement.

5. Grâce au premier investissement de 20 millions de dollars consenti pour 2025, le PAM redouble d'efforts en vue d'élargir sa base de donateurs réguliers qui lui assurera des recettes stables d'une année sur l'autre. L'ouverture à de nouveaux marchés et à de nouveaux supports – moyennant des campagnes publicitaires télévisées, le lancement, à titre expérimental, de collectes de fonds en personne sur cinq marchés ou le télémarketing – permet de mettre en place les conditions propices à une large base de sympathisants génératrice de recettes souples à long terme. Dans le cadre de cette stratégie, le PAM a obtenu des espaces de publicité gratuits auprès de grandes plateformes publicitaires, ce qui amplifie considérablement ses actions de sensibilisation sans frais supplémentaires. Le PAM est en bonne voie pour atteindre l'objectif de 138 millions de dollars fixé dans la proposition d'investissement pour 2025.
6. La deuxième tranche de 20 millions de dollars servira principalement à renforcer la présence du PAM sur les supports numériques et classiques hors ligne (principaux réseaux sociaux, publicité télévisée, collecte de fonds en personne sur les marchés les plus rentables et télémarketing), tout en conquérant de nouveaux marchés et en optimisant l'application mobile à l'intention des sympathisants en ligne, de même que la navigation dans celle-ci. Cet investissement permettra également au PAM de consolider ses partenariats avec les associations nationales, d'œuvrer pour gagner en importance sur les grands marchés et de se tourner davantage vers les philanthropes.
7. Au cours du premier semestre de 2025, le cabinet de conseil Bain & Company a procédé à titre gracieux à un examen de la stratégie existante en matière de mobilisation de fonds. Il en est ressorti que les prévisions de recettes établies par ce cabinet correspondent à l'objectif du PAM, qui est de porter à 1,3 milliard de dollars le montant des recettes cumulées provenant des dons de particuliers d'ici à 2030. L'expansion enregistrée en 2025 montre que les placements média sur les supports numériques recèlent encore un énorme potentiel.

### Prévisions de recettes et performance

8. La performance du PAM en 2025 en matière de mobilisation de fonds auprès des particuliers témoigne d'une forte croissance et laisse entrevoir une grande marge de développement. Fin juillet 2025, les campagnes de mobilisation de fonds auprès des particuliers avaient généré 69 millions de dollars de recettes, le PAM se rapprochant ainsi résolument de son objectif de 138 millions de dollars pour 2025.
9. Une fois qu'un sympathisant a été recruté, sa "valeur vie", à savoir le montant cumulé de ses contributions pendant toute la durée de sa mobilisation en faveur du PAM, augmente chaque année. Les dépenses relatives à son acquisition concernent seulement la première année, d'où un retour sur investissement global plus élevé que pour les dons uniques. Un donateur régulier génère en moyenne 421 dollars sur trois ans, soit un montant quatre fois supérieur aux 100 dollars généré par un donateur ponctuel. La valeur vie cumulée des donateurs réguliers ne cesse de croître, comme le montre la figure A.IV.1. On peut y voir que, entre 2020 et 2025, les cohortes de sympathisants continuent de faire des dons pendant plusieurs années après leur mobilisation initiale. Les données portent uniquement sur les recettes du PAM, mais une tendance similaire est observée dans les organisations des Amis du PAM. Les données pour 2025 tiennent compte des prévisions de recettes pour les dons effectués jusqu'à la fin de l'année.

**Figure A.IV.1: Recettes du PAM tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers, à l'exception des organisations des Amis du PAM, par cohorte de sympathisants mobilisés – 2022–2025 (en millions de dollars)**



\* Les données pour 2025 sont incomplètes.

## Approche du PAM visant à créer un programme efficace et durable

- La croissance du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers sera soutenue en adoptant une approche de réinvestissement, qui consiste à réinvestir une partie des dons de particuliers dans les futures activités de collecte de fonds.
- Le PAM alloue entre 5 et 29 pour cent de chaque don de particulier dans les futurs frais de marketing et coûts opérationnels. Les recettes tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers étant en hausse, le montant des fonds disponibles pour réinvestissement chaque année devrait augmenter entre 2025 et 2030, et passer de 103 millions de dollars sans investissement supplémentaire à 217 millions de dollars avec le supplément d'investissement prévu. Cela engendre un effet multiplicateur, puisque chaque contribution permet non seulement de financer les opérations courantes, mais aussi de faciliter l'acquisition de nouveaux sympathisants.

## Budget

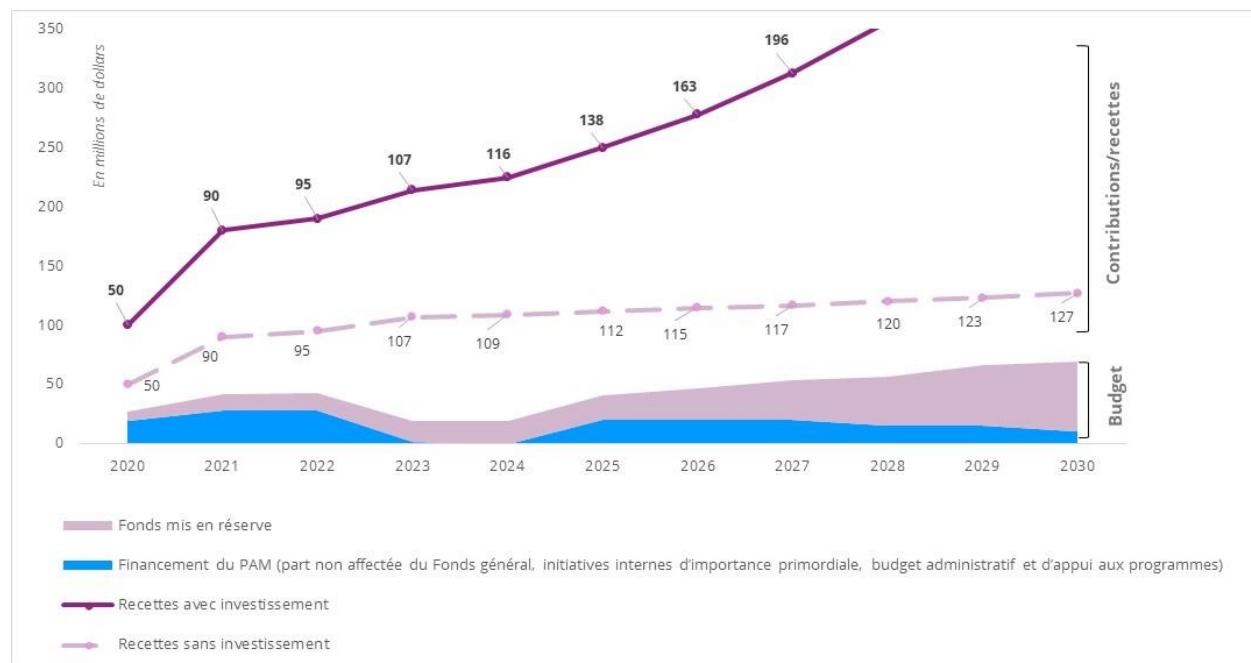
- La majeure partie de l'investissement de 20 millions de dollars demandé sera consacrée au renforcement du modèle numérique mondial, qui a fait ses preuves, moyennant la diffusion de publicités dans des pays clés et sur sept marchés où sont parlées certaines langues, l'objectif étant de recruter des sympathisants réguliers. Une petite partie de l'investissement servira à optimiser l'utilisation des outils et des technologies nécessaires à la mobilisation de fonds ainsi qu'à développer des partenariats.
- Fin juillet 2025, 97 pour cent des 20 millions de dollars alloués pour 2025 avaient été utilisés. Le montant total des dépenses au titre du programme, fonds réinvestis compris, s'élevait à 23 millions de dollars en juillet 2025. Entre 2020 et 2024, un montant total de 122 millions de dollars a été investi dans le cadre de ce programme et généré des recettes de 463 millions de dollars pour le PAM, ce qui représente un important retour sur investissement.

TABLEAU A.IV.1: VUE D'ENSEMBLE DU BUDGET (2025-2030) (en millions de dollars)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investissement provenant de la part non affectée du Fonds général	20	20	20	15	15	10
Réinvestissement (recettes mises en réserve)	22	26	31	38	47	52
<b>Montant total des fonds disponibles</b>	<b>43*</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
Budget alloué aux marchés et aux supports, médias inclus	32	35	39	41	49	49
Budget alloué aux technologies	2	2	2	2	2	2
Budget opérationnel	9	9	10	10	11	11
<b>Budget total</b>	<b>43</b>	<b>46</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>62</b>	<b>62</b>
Budget alloué aux marchés et aux supports: couvre principalement les coûts liés aux médias, à savoir la publicité sur les réseaux sociaux, la publicité télévisée, les supports en présentiel et les frais d'agence pour la diffusion de publicités dans certains médias.						
Budget alloué aux technologies: couvre les technologies utilisées pour les applications mobiles et les plateformes de dons en ligne.						
Budget opérationnel: couvre principalement les dépenses de personnel et frais connexes nécessaires à l'acquisition et à la fidélisation des donateurs.						
* Y compris les économies réalisées les années précédentes.						
Les investissements provenant de la part non affectée du Fonds général pour 2027-2030 sont indicatifs et dépendent de l'obtention de résultats et de la disponibilité de fonds.						

## Retour sur investissement

14. En 2024, la mobilisation de fonds auprès des particuliers a généré 116 millions de dollars, dont 21 millions de dollars ont été alloués au programme de mobilisation de fonds, notamment aux investissements dans les supports médiatiques, aux infrastructures et aux coûts salariaux.
15. Sans investissement supplémentaire, le modèle de mobilisation de fonds auprès des particuliers devrait permettre de recueillir un total de 714 millions de dollars entre 2025 et 2030. Au cours de cette période, 103 millions de dollars seraient réinvestis dans le programme de mobilisation de fonds.
16. Moyennant un investissement de 100 millions de dollars devant être consenti sur la même période, dont 20 millions de dollars alloués pour 2025 et 20 millions de dollars demandés pour 2026, et compte tenu des résultats de la précédente phase du programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers et du premier semestre de l'investissement réalisé en 2025, 602 millions de dollars supplémentaires seraient générés, portant le montant total des recettes à 1,3 milliard de dollars. Grâce à l'investissement de 100 millions de dollars dans la mobilisation de fonds auprès des particuliers, la source de recettes du PAM devrait se stabiliser à environ 300 millions de dollars par an.

**Figure A.IV.2: Programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers:  
Comparaison entre les incidences attendues de l'augmentation de l'investissement et  
celles de l'absence d'investissement (2020-2030)**



## Comment mesurer la réussite?

17. Les indicateurs de performance clés du PAM applicables au programme de mobilisation de fonds auprès des particuliers sont axés sur le montant total des fonds collectés chaque année. Ces paramètres sont essentiels pour évaluer l'efficacité des activités de collecte du PAM et l'expansion de sa base de sympathisants. L'investissement d'un montant de 20 millions de dollars, ainsi que les sommes réinvesties, devraient générer un montant total de recettes de 163 millions de dollars en 2026 et connaître une tendance à la hausse comme le montre la figure A.IV.2.
- Au 31 juillet 2025, le PAM avait réussi à mobiliser plus de 64 000 donateurs réguliers sur les 82 000 visés en 2025, jetant ainsi les bases de recettes durables et sans affectation particulière. L'objectif à long terme consiste à accroître la part des recettes provenant des donateurs réguliers, en la faisant passer de 37 pour cent en 2025 à plus de 50 pour cent en 2028 et les années suivantes.
  - Indicateur de performance clé I: Recettes tirées de la mobilisation de fonds - 163 millions de dollars en 2026.
  - Indicateur de performance clé II: Pourcentage de financement sans aucune affectation particulière -30 pour cent.

**TABLEAU A.IV.2: PROGRAMME DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DES PARTICULIERS  
CIBLES DES INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS (2025-2030)**

Indicateur de performance clé	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Recettes tirées de la mobilisation de fonds auprès des particuliers (en millions de dollars)	138	163	196	236	279	304
Pourcentage de financement sans aucune affectation particulière	30	30	30	30	30	30