

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Deuxième session ordinaire  
du Conseil d'administration**

**Rome, 12-14 novembre 2012**

## **RAPPORTS D'ÉVALUATION**

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

*Pour examen*



Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.2/2012/6-A**

5 octobre 2012

ORIGINAL: ANGLAIS

## **RAPPORT SUCCINCT DE L'ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DU PAM EN MATIÈRE DE PARTENARIAT ET DE MOBILISATION DE FONDS AUPRÈS DU SECTEUR PRIVÉ**

Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site Web du PAM (<http://executiveboard.wfp.org>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions d'ordre technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directrice, OE\*: Mme H. Wedgwood tél.: 066513-2030

Fonctionnaire principale chargée de l'évaluation, OE: Mme J. Watts tél.: 066513-2319

Pour toute question relative à la disponibilité de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme I. Carpitella, Assistante administrative principale de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).

\* Bureau de l'évaluation

## RÉSUMÉ

La présente évaluation a porté sur la qualité et les résultats de la stratégie du PAM en matière de partenariats et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé, sur la manière dont ces résultats ont été obtenus, et sur les moyens d'améliorer l'approche du Programme. Elle a été réalisée par une équipe d'évaluation indépendante de février à juin 2012.

La stratégie a pour objectifs d'élargir les partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé et de mettre au point un modèle d'autofinancement. Des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre d'ici à 2017 ont été fixés. À la suite d'une recommandation du Corps commun d'inspection, le Conseil a demandé que cette stratégie soit évaluée.

*Qualité de la stratégie.* Il est ressorti de l'évaluation que la stratégie ne fait pas suffisamment la distinction entre les partenariats et la mobilisation de fonds, et ne précise pas de manière satisfaisante les objectifs, la portée et les limites des partenariats avec les entreprises. La commission de gestion que le PAM prélève sur ses ressources provenant du secteur privé, afin de financer ses activités relatives à ce secteur, n'a pas été appliquée de manière systématique et a été source de confusion parmi les partenaires et au sein du Programme. Outre la Division des relations avec les donateurs du secteur privé, plusieurs unités du PAM, notamment des bureaux de pays, des bureaux régionaux et divers services techniques, sont chargées du développement des partenariats et de la mobilisation de fonds. La volonté de mobiliser des fonds et de nouer des partenariats est forte, mais il faut y consacrer davantage de ressources et donner les conseils nécessaires.

*Résultats de la stratégie.* En 2011, 120 millions de dollars ont été mobilisés auprès du secteur privé, dont 77 millions de liquidités; ces deux chiffres ont dépassé les objectifs annuels. Les contributions en nature, qui ont été importantes, ont presque atteint l'objectif. En 2011, 20 pour cent des ressources en espèces provenant du secteur privé étaient d'origine multilatérale et non assorties de restrictions, l'objectif pour 2017 ayant été fixé à 25 pour cent. L'évaluation a fait état de nombreuses initiatives qui contribuent concrètement à la réalisation des objectifs du PAM, s'agissant en particulier des partenariats de longue durée avec des entreprises. Dans des domaines techniques spécialisés et pour la fourniture de technologies, par exemple en ce qui concerne la nutrition, le secteur privé présente certains avantages comparatifs. On a également constaté que les entreprises avaient parfois des installations et des possibilités d'accès sur le terrain dont le PAM ne disposait pas, notamment dans des situations d'urgence survenant brutalement.

*Modalités de mise en œuvre.* L'établissement de partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé ne sont pas pleinement intégrés aux diverses activités du PAM, et on ne s'attache pas suffisamment à mieux faire comprendre leur intérêt et à apporter le soutien voulu au sein du Programme.

Pour établir et maintenir des partenariats avec des entreprises, il faut des ressources et, même si les partenariats peuvent donner lieu à d'importantes contributions en nature, ils ne permettent pas toujours de dégager des liquidités importantes. De 2009 à 2011, 15 pour cent

seulement des ressources du PAM provenant du secteur privé ont été apportées par des particuliers. Toutes les organisations comparables qui ont été interrogées insistent sur la mobilisation de fonds auprès du grand public, dont les dons sont réguliers et non assortis de restrictions.

Les coûts afférents à la mobilisation de fonds, qui ont représenté six pour cent des sommes mobilisées, se sont avérés nettement inférieurs aux montants autorisés dans le cadre de la stratégie, à savoir 25 pour cent des fonds. Le PAM n'a pas appliqué la commission de gestion de manière systématique, ou au taux admissible de 13 pour cent, et le prêt disponible n'a pas été entièrement utilisé. Ces points faibles ont eu une incidence sur le montant des ressources disponibles pour le financement des activités de mobilisation de fonds et sur les résultats obtenus.

Il existe un conflit d'intérêts dans les procédures de diligence requise du PAM, mais il est également possible de faire preuve de la diligence voulue d'une manière à la fois plus rigoureuse et plus souple.

*Conclusions et recommandations.* Des progrès satisfaisants ont été accomplis, mais pour réaliser entièrement les objectifs fixés dans le cadre de la stratégie, il faudrait que les montants de l'ensemble des liquidités multilatérales mobilisées et des ressources provenant du secteur privé augmentent régulièrement et en permanence.

Six recommandations ont été formulées: définir des stratégies distinctes pour les partenariats et la mobilisation de fonds; chercher à obtenir un meilleur équilibre entre les différents types de sources de financement privées; appliquer des procédures de planification intégrées pour l'établissement de partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé; intégrer les activités de mobilisation des ressources du secteur privé dans le budget global du PAM, plutôt que de les financer essentiellement avec la commission de gestion; modifier la structure hiérarchique de la Division des relations avec les donateurs du secteur privé; réviser les procédures de diligence requise.

## PROJET DE DÉCISION\*

Le Conseil prend note du "Rapport succinct de l'évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé" (WFP/EB.2/2012/6-A) et de la réponse de la direction publiée sous la cote WFP/EB.2/2012/6-A/Add.1, et invite le PAM à continuer de donner suite aux recommandations qui y figurent, en tenant compte des questions soulevées par le Conseil au cours des débats.

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.

## INTRODUCTION

### Caractéristiques de l'évaluation

1. La présente évaluation de la stratégie du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé (2008) a été réalisée de février à juin 2012 par une équipe indépendante formée de spécialistes de l'évaluation, de l'établissement de partenariats et de la mobilisation de fonds auprès du secteur privé, de la logistique et de la nutrition. Elle a porté sur la qualité et les résultats de la stratégie et sur la manière dont ces résultats ont été obtenus, ainsi que sur les moyens d'améliorer l'approche du PAM en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé<sup>1</sup>.
2. Pour cette évaluation, on a eu recours à diverses méthodes: entretiens, questionnaires, analyse de données et examen de documents<sup>2</sup> et de publications. Des visites ont été effectuées dans cinq bureaux de pays – Égypte, Éthiopie, Indonésie, Kenya et Nicaragua – et des entretiens ont été conduits par téléphone avec cinq autres bureaux – Bangladesh, Haïti, Inde, Sénégal et Soudan. Des entretiens ont également eu lieu avec le personnel du PAM au Siège, dans les bureaux régionaux<sup>3</sup> et les bureaux de liaison<sup>4</sup>, et dans la Sous-Division des partenariats avec le secteur privé (CPP)<sup>5</sup>. Parmi les organisations humanitaires comparables figurent le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et six grandes organisations non gouvernementales (ONG)<sup>6</sup>. Des entretiens ont été également conduits avec le Pacte mondial des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le développement, les Amis du PAM en Italie, au Japon et aux États-Unis, ainsi qu'avec des membres du Conseil du PAM et des représentants de 17 entreprises et fondations multinationales. Des questionnaires ont été remplis par des fonctionnaires du PAM occupant des postes de cadre supérieur et de direction, par des membres du personnel de la Division de la communication et des partenariats avec le secteur privé, et par toutes les catégories de partenaires du PAM appartenant au secteur privé. Au total, 222 personnes ont été interrogées et 110 ont répondu aux questionnaires.
3. Un processus consultatif a été appliqué pour cette évaluation. Un groupe de référence interne a apporté des éléments d'information aux principaux stades. Le compte rendu final a pris plusieurs formes: un atelier destiné au personnel technique du PAM, deux exposés, et l'examen des projets de recommandations avec le Groupe exécutif de gestion du PAM. Dans le cadre du processus de contrôle de la qualité, les projets de rapport initial et de rapport d'évaluation ont été examinés par un groupe d'experts. Le rapport final d'évaluation a tenu compte des résultats de ces activités.

---

<sup>1</sup> La version intégrale du rapport d'évaluation est disponible sur le site Web du PAM: [www.wfp.org/about/evaluation](http://www.wfp.org/about/evaluation).

<sup>2</sup> Notamment les rapports d'évaluation du PAM suivants: évaluation du module mondial de la logistique (2012) (projet); évaluation du portefeuille d'activités du PAM en Haïti (2011); évaluation du portefeuille d'activités du PAM au Kenya (2011); évaluation stratégique à mi-parcours de l'appui apporté par le PAM à l'agriculture et aux marchés en Ouganda (2011); et évaluation stratégique à mi-parcours de l'initiative Achats au service du progrès (2011).

<sup>3</sup> Bangkok, Le Caire, Johannesburg, Nairobi et Panama.

<sup>4</sup> New York, Tokyo, et Washington.

<sup>5</sup> Établie à Bangkok, Djakarta, Rome, Londres, New York, Tokyo et Washington.

<sup>6</sup> *Catholic Relief Services*, Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Médecins sans frontières, Oxfam International, Save the Children et World Vision.

## Contexte

4. Le Pacte mondial des Nations Unies de 1999 constitue le cadre général de la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le monde des affaires. Même s'ils reconnaissent l'importance des partenaires du secteur privé pour promouvoir les buts des Nations Unies, les organismes des Nations Unies doivent rendre compte principalement à leurs États membres. Parmi les principes généraux des Nations Unies<sup>7</sup> concernant les partenariats avec le monde des affaires figurent:
- *Promouvoir les buts de l'Organisation des Nations Unies:* l'objectif des arrangements devrait être défini clairement et favoriser les buts de l'Organisation tels que définis dans la Charte des Nations Unies.
  - *Partager les valeurs et les principes:* l'Organisation des Nations Unies souhaite collaborer avec des organismes du monde des affaires qui partagent ses valeurs, notamment les principes reconnus à l'échelle internationale dans les domaines des droits de l'homme, du droit du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.
  - *Définir clairement les rôles et les responsabilités:* si un arrangement relatif à un partenariat avec le secteur privé a une incidence financière sur l'Organisation des Nations Unies, il ne devrait être mis en œuvre que dans le cadre d'un accord écrit officiel [...] définissant les responsabilités et les rôles respectifs de chaque partie, [...] et assorti d'un calendrier précis et de résultats mesurables.
  - *Préserver l'intégrité et l'indépendance:* les arrangements ne devraient pas porter atteinte à l'intégrité, à l'indépendance et à l'impartialité de l'Organisation.
  - *Respecter l'égalité des chances:* la coopération ne devrait pas donner lieu à une collaboration exclusive, ni impliquer que l'Organisation donne son aval ou la préférence à une entreprise particulière ou à ses produits ou services.
  - *Veiller à la transparence:* la coopération avec le secteur privé devrait être transparente. Les informations concernant la nature et la portée des arrangements en matière de coopération devraient être mises à la disposition [...] du grand public.
5. En 2010, les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont accordé aux pays en développement 128 milliards de dollars d'aide publique au développement, ainsi que 31 milliards provenant d'institutions bénévoles privées<sup>8</sup>. Les États-Unis ont représenté les trois quarts des dons accordés par des œuvres privées. La répartition de l'ensemble des ressources mobilisées aux États-Unis en 2010 donne une indication de l'importance relative des différentes sources: le grand public, les particuliers et les legs caritatifs de particuliers ont représenté 81 pour cent du total; les fondations privées 14 pour cent; et les fondations constituées par des entreprises et des sociétés 5 pour cent<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Secrétaire général des Nations Unies. 2009. Directives sur la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le monde des affaires. 20 novembre. New York.

<sup>8</sup> Tableaux de l'OCDE disponibles à l'adresse:  
<http://www.oecd.org/dac/aidstatistics/internationaldevelopmentstatisticsidsonlinedatabasesonaidandotherresourceflows.htm>

<sup>9</sup> Pour les détails et les sources, se reporter à la section Contexte et aux tableaux de l'annexe 3 du rapport d'évaluation.

6. Dans les pays de l'OCDE et du G77, les sociétés sont tenues de s'acquitter de leurs obligations en matière sociale et environnementale, mais elles cherchent de plus en plus à créer un effet de synergie entre leurs obligations sociales et leurs objectifs commerciaux. Les modalités de la mobilisation de fonds auprès de donateurs individuels évoluent du fait des progrès technologiques et du recours aux réseaux sociaux, mais le contact direct, personnel et par courriel, reste le moyen le plus efficace d'atteindre le grand public.

### **Orientations stratégiques et opérations du PAM**

7. La stratégie de 2008 en matière de partenariat et de mobilisation de fonds auprès du secteur privé aborde les questions de l'établissement de partenariats techniques et de la mobilisation de fonds auprès d'entreprises et de fondations du secteur privé, et de la mobilisation de fonds auprès du grand public, de particuliers fortunés et d'ONG. Elle prévoit un cloisonnement entre la passation des marchés et l'établissement de partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé.
8. Cette stratégie vise à:
- i) conserver les partenaires humanitaires mondiaux du PAM actuels et en mobiliser de nouveaux pour chacun des principaux domaines d'activité;
  - ii) conserver le réseau existant d'entreprises associées du PAM et en attirer de nouvelles;
  - iii) étendre la recherche de soutiens extérieurs du PAM auprès des fondations;
  - iv) cultiver les contacts avec des personnes fortunées; et
  - v) élargir le rayon d'action aux petits donateurs individuels par l'intermédiaire du Web.
9. Les partenariats avec le secteur privé devraient contribuer à réduire les délais d'intervention du PAM, à améliorer l'efficacité opérationnelle, ainsi qu'à renforcer les capacités et perfectionner les compétences. Le rôle du Programme devrait être mis en relief en tirant parti de la ressource que sont les employés et les consommateurs des entreprises partenaires.
10. La stratégie a pour objectif spécifique de mobiliser d'ici à 2017, grâce à des contributions privées, 270 millions de dollars par an, dont 70 millions en nature et 200 millions en espèces. Au moins 25 pour cent des liquidités mobilisées, soit 50 millions de dollars, pourraient être affectées sans aucune restriction aux programmes choisis par le PAM. Dans le cadre de cette stratégie, le Programme doit adopter un mécanisme d'autofinancement reposant sur l'application d'une commission de gestion aux contributions du secteur privé, afin de financer la mobilisation de ressources venant de ce secteur et l'établissement de partenariats<sup>10</sup>. Un prêt du Fonds général est également prévu pour les activités de démarrage.

---

<sup>10</sup> Outre la commission de gestion, des coûts d'appui indirects (CAI) sont appliqués aux ressources privées, au taux usuel.

## CONSTATATIONS

11. *Résultats et mise en œuvre de la stratégie.* Le tableau 1 indique les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de 2017. Les objectifs annuels concernant l'ensemble des ressources et les liquidités ont été dépassés. Les commissions de gestion et les dépenses de fonctionnement de la Sous-Division CPP sont restées dans les limites prévues, mais les coûts supportés par les autres unités du PAM qui participent à la mobilisation de fonds auprès du secteur privé et à la gestion des relations avec ce secteur n'ont fait l'objet d'aucun suivi. La majeure partie du prêt de neuf millions de dollars du Fonds général destiné aux dépenses d'investissement initiales de la Sous-Division CPP a été prélevée, et les prélèvements se poursuivront en 2012.

<b>TABLEAU 1: PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE*</b>	
<b>Objectif de la stratégie</b>	<b>Progrès accomplis à ce jour</b>
<b>Ensemble des ressources mobilisées:</b> 270 millions de dollars par an en espèces et en nature provenant de sources privées d'ici à 2017; 10% du total des contributions en faveur du PAM aux niveaux de 2007.	Les ressources en espèces et en nature se sont élevées au total à 150 millions de dollars en 2009, et à 120 millions de dollars en 2011. Les objectifs annuels ont été dépassés chaque année**.
<b>Liquidités mobilisées:</b> 200 millions de dollars par an d'ici à 2017.	Les dons en espèces ont atteint 93 millions de dollars en 2009 et 77 millions de dollars en 2011, dépassant les objectifs annuels fixés pour ces années.
<b>Ressources en nature mobilisées:</b> 70 millions de dollars par an d'ici à 2017, soit 26% du total.	Les ressources en nature ont atteint en moyenne 62 millions de dollars par an en 2009–2011, y compris les 17 millions de dollars de dons en nature effectués dans le cadre des programmes – produits alimentaires et articles non alimentaires, notamment du matériel – et un montant estimé à 45 millions de dollars de dons extraordinaires en nature.
<b>Fonds multilatéraux mobilisés:</b> sur les 200 millions de dollars réunis chaque année d'ici à 2017 sous forme de dons en espèces, au moins 50 millions (25%) seront des fonds multilatéraux non assortis de restrictions.	En 2011, 20% des fonds privés provenaient de sources multilatérales***.
<b>Diversité des sources de financement:</b> 50 à 60% des dons en espèces seront mobilisés auprès d'entreprises et 40 à 50% auprès de particuliers et de fondations.	En 2009-2011, 43% des dons privés provenaient d'entreprises, 13 % de fondations, 15 % de particuliers et 29 % d'ONG.
<b>Coûts afférents à la mobilisation de fonds:</b> ils ne doivent pas dépasser 25 % des fonds mobilisés.	Les dépenses de la Sous-Division CPP ont représenté en moyenne 6 % des fonds mobilisés en 2009–2011, sans compter toutefois les coûts supportés par d'autres unités.
<b>Commissions de gestion:</b> 13% en moyenne, plus le recouvrement des CAI, au taux usuel de 7%.	La commission de gestion s'est élevée en moyenne à 3,6% en 2009–2011, passant de 2,3 % en 2009 à 4,4% en 2011. Le taux usuel de recouvrement des CAI a été appliqué, soit 7%.

**TABLEAU 1: PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LA RÉALISATION  
DES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE\***

Objectif de la stratégie	Progrès accomplis à ce jour
<b>Partenaires humanitaires mondiaux:</b> recruter 15 partenaires humanitaires mondiaux en vue d'établir des relations pluriannuelles et multidimensionnelles, prévoyant notamment un don en espèces important.	L'objectif concernant les entreprises et fondations partenaires de grande envergure a été dépassé, mais pour la plupart des partenaires, la coopération n'est pas axée prioritairement sur l'aide humanitaire. Un petit nombre de partenariats ont un caractère multidimensionnel ou comprennent un don en espèces important qui n'est pas entièrement affecté.
<b>Utilisation et remboursement du prêt:</b> avance du Fonds général à hauteur de 9 millions de dollars, sous forme de prêt, avec d'éventuelles augmentations jusqu'en 2012 pour atteindre un total de 19 millions de dollars; début du remboursement avec le paiement des intérêts en 2013, le montant total du prêt étant remboursé sur cinq ans.	À la fin de 2011, 7,44 millions de dollars avaient été tirés sur le prêt; d'autres tirages sont prévus en 2012.

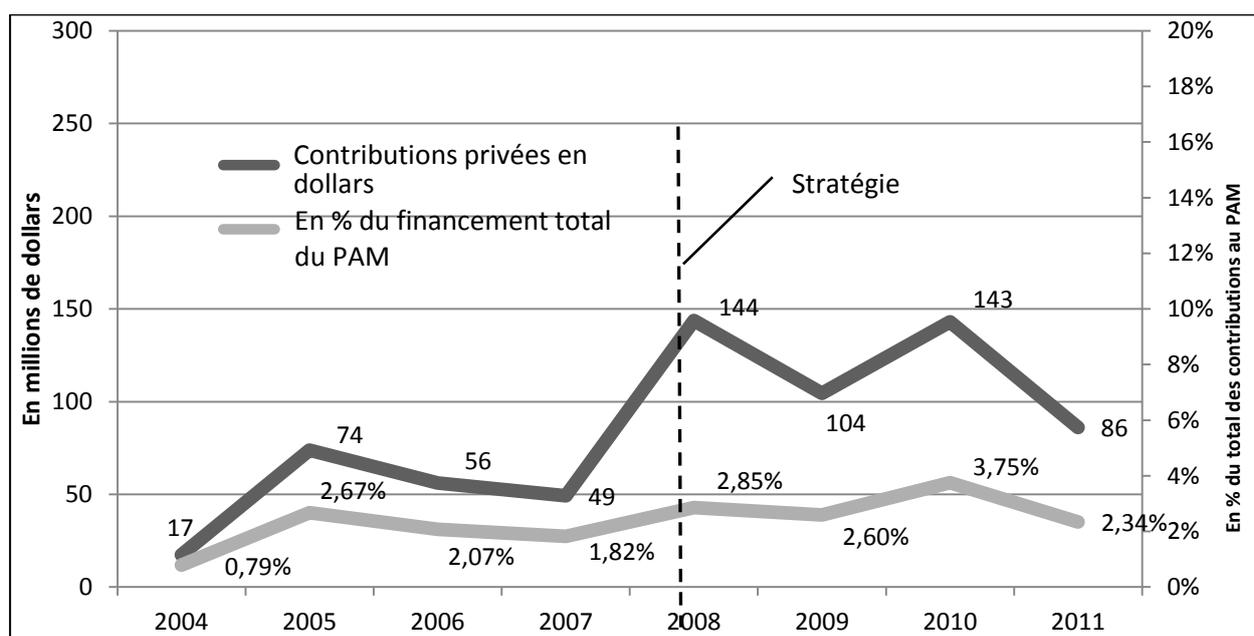
\* Données chronologiques provenant des rapports annuels sur les résultats du PAM; pour les dons extraordinaires en nature et les dons en nature effectués dans le cadre des programmes, montants tirés de la base de données de la Sous-Division CPP pour 2009-2011. Les dons en nature peuvent être fournis au titre des programmes, notamment sous la forme de produits évalués aux prix du marché, ou bien s'il s'agit de dons extraordinaires en nature, sous la forme de services qui ne sont pas normalement achetés par le PAM, par exemple de la publicité. Il n'existe pas de chiffres détaillés pour les dons extraordinaires en nature; le donateur est prié d'estimer la valeur du service fourni, mais nombre d'entre eux ne le font pas. Les dons en nature effectués dans le cadre des programmes sont inclus dans les données publiées.

\*\* Les données comprennent le total estimatif des dons extraordinaires en nature, soit 45 millions de dollars par an.

\*\*\* Fonds mis à la disposition du PAM pour une programmation relativement souple ("Rapport annuel sur les résultats de 2011" (WFP/EB.A/2012/4\*), annexe VIII.).

12. La figure 1 fait apparaître l'évolution du financement privé total et en proportion des contributions totales en faveur du PAM entre 2004 et 2011. Les fonds provenant du secteur privé représentaient environ 2,6 pour cent des ressources totales du PAM en 2009, et 2,3 pour cent en 2011.
13. 2008 a été une année exceptionnelle tant pour le financement privé que pour le total des contributions en faveur du PAM provenant de l'ensemble des sources. Ce total a atteint un montant maximal à ce jour, en partie grâce aux contributions spéciales consécutives aux crises des prix des denrées alimentaires et du carburant. Les contributions privées ont également atteint un chiffre record en 2008, triplant presque par rapport au niveau de 2007. Le montant sans précédent des ressources provenant du secteur privé mobilisé en 2008 s'explique par la contribution de 70 millions de dollars de la Fondation Bill et Melinda Gates (BMGF), destinée à couvrir les dépenses encourues pendant cinq ans pour l'initiative Achats au service du progrès. Si ces 70 millions de dollars étaient répartis sur cinq ans, compte tenu des dépenses prévues, le montant des ressources privées augmenterait jusqu'en 2010 puis diminuerait en 2011.

**Figure 1: Évolution des contributions privées en faveur du PAM, 2004–2011**

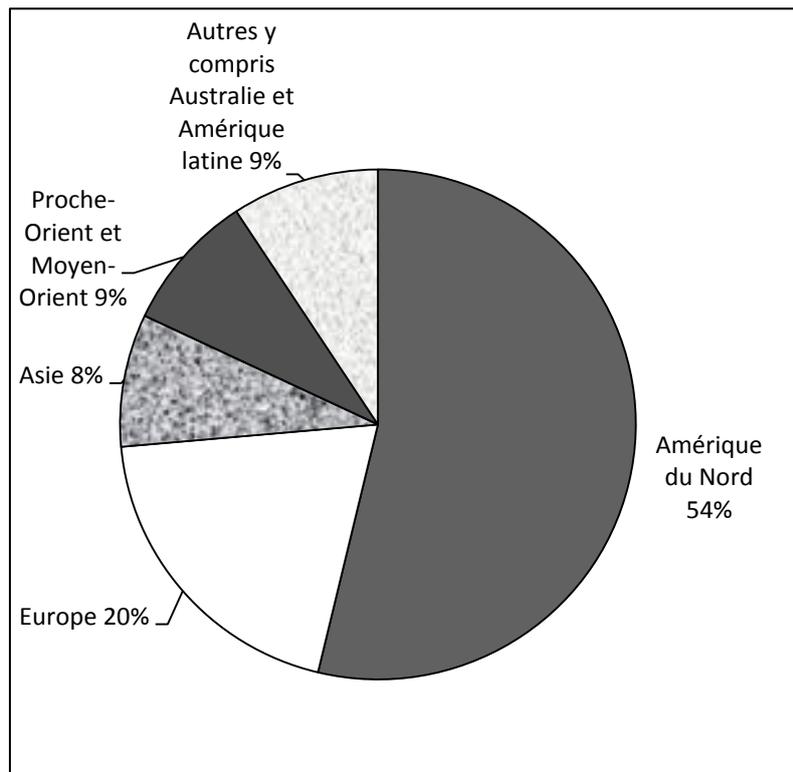


Source: Rapports annuels sur les résultats du PAM, qui ne comprennent pas les dons extraordinaires en nature.

14. Cette évolution générale ne soutient pas avantageusement la comparaison avec celle d'autres organisations. Le HCR, l'UNICEF, les grandes ONG humanitaires et le Pacte mondial des Nations Unies ont tous enregistré des augmentations de leurs contributions provenant de sources privées entre 2009 et 2011; ils ont également consacré proportionnellement davantage de ressources à la mobilisation de fonds privés. Les tendances récentes des dons du secteur privé varient selon leur source. Aux États-Unis, les dons des entreprises en faveur de toutes les œuvres philanthropiques ont reculé de 15 pour cent entre 2009 et 2011, du fait de la crise financière, tandis que les dons des fondations retrouvaient leur niveau antérieur, avec une progression totale de 9,5 pour cent entre 2009 et 2011<sup>11</sup>. Les dons des particuliers ont également augmenté aux États-Unis.
15. Comme l'indique la figure 2, les ressources privées du PAM proviennent principalement d'Amérique du Nord (54 pour cent), et d'Europe (20 pour cent). Les pays à revenu élevé en fournissent 94 pour cent, contre 6 pour cent pour les pays du G77 (figure 3) et leur principale source est le secteur des entreprises (figure 4).

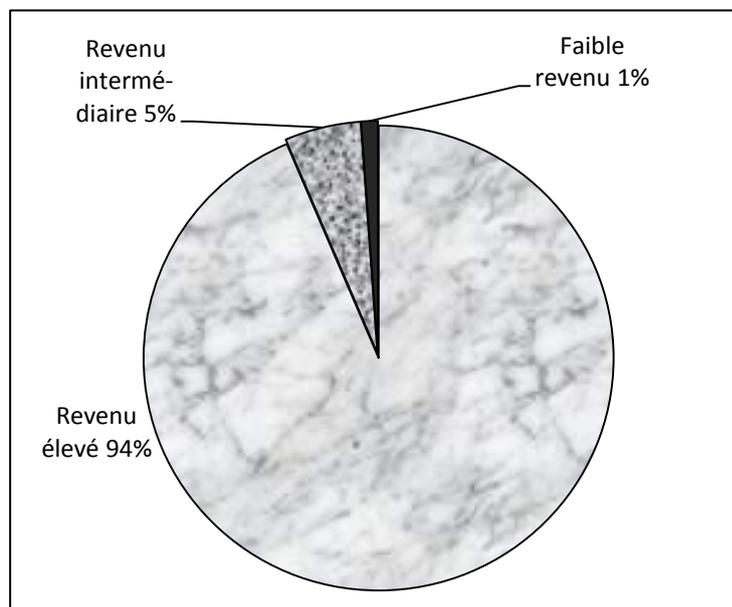
<sup>11</sup> Foundationcenter.org. 2012. *Foundation Growth and Giving Estimates. Committee Encouraging Corporate Philanthropy* (Comité encourageant la philanthropie des entreprises).

**Figure 2: Origine des fonds privés par région, 2009–2011**



Source: base de données de la Sous-Division CPP.

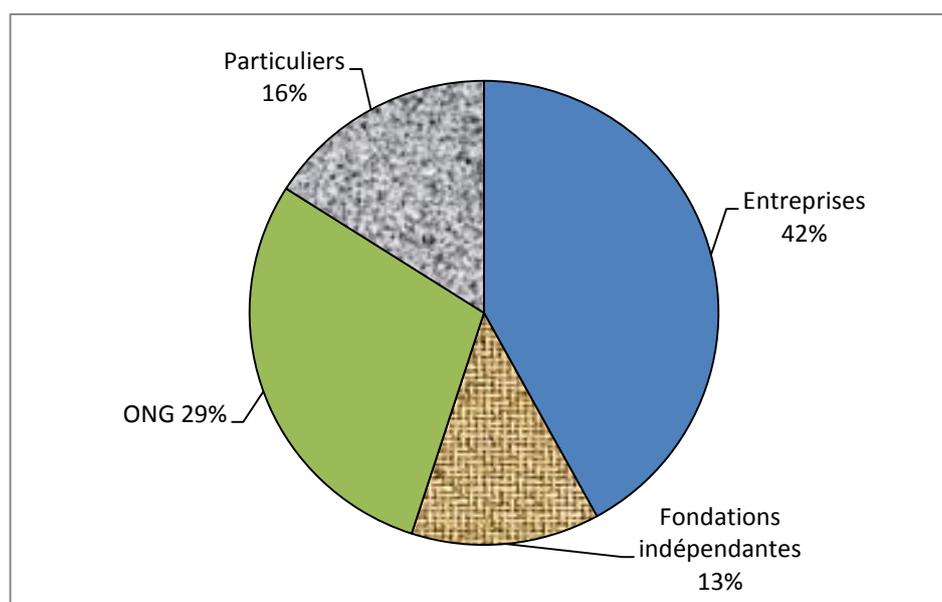
**Figure 3: Origine des fonds privés selon le niveau de revenu des pays, 2009–2011**



Source: base de données de la Sous-Division CPP.

Sur les 94 pour cent des ressources provenant de pays à revenu élevé, 65 pour cent viennent des États-Unis, 11 pour cent des Pays-Bas et cinq pour cent du Japon. Soixante-dix pour cent des fonds ont été versés directement au PAM; les Amis du PAM aux États-Unis en ont acheminé 22 pour cent.

**Figure 4: Sources des fonds privés du PAM, 2009–2011**



Source: base de données de la Sous-Division CPP.

16. Le tableau 2 ci-dessous indique les objectifs du PAM en faveur desquels les contributions du secteur privé ont été les plus importantes. D'après l'analyse quantitative des contributions privées par objectif et l'analyse qualitative de l'importance relative des apports techniques, les efforts ont été concentrés sur les objectifs stratégiques du PAM 1, 4 et 5. Dans les situations d'urgence, le secteur privé a largement appuyé l'aide alimentaire générale et ciblée, les dispositifs logistiques d'urgence, et les technologies de l'information et des communications. L'appui aux activités nutritionnelles a été également important, s'agissant en particulier de la santé et de la nutrition maternelles et infantiles (SNMI) et de l'alimentation scolaire. L'initiative Achats au service du progrès, qui vise à renforcer les capacités nationales en stimulant la production locale grâce aux achats effectués auprès des agriculteurs, est essentiellement financé par la Fondation Bill et Melinda Gates et la Fondation Buffet. Les activités de conseil et de sensibilisation concernant les grandes orientations stratégiques et les programmes ont également bénéficié d'un soutien important de la part de sources privées. Le Boston Consulting Group (BCG) a assuré au PAM des services consultatifs très utiles en matière de gestion, et plusieurs entreprises ont participé aux efforts de sensibilisation du Programme.

<b>TABLEAU 2: CONTRIBUTIONS LES PLUS IMPORTANTES DU SECTEUR PRIVÉ EN FAVEUR DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM</b>			
<b>Objectifs et sous-objectifs stratégiques du PAM</b>	<b>Niveau de soutien*</b>	<b>Donateurs privés importants</b>	<b>Type de soutien apporté</b>
<b>1: Sauver des vies et protéger les moyens de subsistance dans les situations d'urgence</b>			
Aide alimentaire générale et ciblée et interventions nutritionnelles d'urgence	Élevé	Contributions de particuliers, dons d'ONG et d'entreprises	Dans le cas d'urgences particulières: <ul style="list-style-type: none"> <li>des liquidités non affectées</li> <li>certaines produits</li> </ul>
Dispositifs logistiques d'urgence, opérations spéciales et moyens de télécommunications	Élevé	Équipes logistiques d'urgence**, TNT, Vodafone, Caterpillar Inc.	Mobilisation dès le début de la crise en vue d'apporter un soutien logistique

<b>TABLEAU 2: CONTRIBUTIONS LES PLUS IMPORTANTES DU SECTEUR PRIVÉ EN FAVEUR DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PAM</b>			
<b>Objectifs et sous-objectifs stratégiques du PAM</b>	<b>Niveau de soutien*</b>	<b>Donateurs privés importants</b>	<b>Type de soutien apporté</b>
Direction du module de la logistique et des télécommunications d'urgence des Nations Unies			Appui au renforcement des capacités du PAM et d'autres membres des modules Matériel
<b>2: Prévenir la faim aiguë et investir dans la préparation aux catastrophes et l'atténuation de leurs effets</b>			
Analyse et cartographie de la vulnérabilité; éléments et outils d'alerte rapide; préparation aux catastrophes et atténuation de leurs effets	Faible	BMGF et Fondation Citi, Fondation Rockefeller, Oxfam	Cartographie de la vulnérabilité  Projet pilote d'assurance contre les aléas climatiques en Éthiopie
<b>3: Remettre sur pied les communautés et reconstituer leurs moyens de subsistance après un conflit ou une catastrophe ou dans les périodes de transition</b>			
Programmes de distribution de produits alimentaires favorisant le rétablissement de la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Moyen	Voir ci-dessus la rubrique Aide alimentaire générale et ciblée et interventions nutritionnelles	
<b>4: Réduire la faim chronique et la dénutrition</b>			
Programmes de SNMI	Élevé	DSM	Assistance technique et financière pour la mise au point de solutions et de politiques en matière de nutrition
Programmes d'alimentation scolaire	Élevé	Yum! Brands, Unilever, TNT, LG Electronics, International Paper	Programmes comportant des ressources affectées et non affectées; liquidités, volontaires et certains produits
Lutter contre le VIH/sida, la tuberculose et les autres pandémies et atténuer leurs effets	Faible/moyen	TNT – North Star Alliance	Dispensaires en bord de route
<b>5: Renforcer la capacité des pays de lutter contre la faim, notamment grâce à une stratégie de transfert des responsabilités et aux achats locaux</b>			
Achats locaux	Élevé	BMGF, Fondation Howard G. Buffet	Initiative Achats au service du progrès
Conseils en matière de politiques et de programmes	Élevé	Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition, BCG	Aide pour la mise au point de solutions
Activités de sensibilisation	Élevé	Conseil japonais de la publicité, Yum! Brands, DSM, Fondation FEED, Zynga	Actions de sensibilisation et de mobilisation de fonds auprès du grand public, notamment jeux sur le Web
<b>Appui au développement des capacités internes du PAM</b>			
Conseils en matière de gestion	Élevé	BCG	Services de conseil en gestion
Assistance pour la mobilisation de fonds privés	Élevé	Nissin Foods, Yum! Brands, Fondation FEED, Dutch Postcode Lottery	Mobiliser des fonds pour le PAM en établissant un lien entre contributions et ventes de produits

\* Les niveaux de soutien – élevé, moyen ou faible – ont été attribués par l'équipe d'évaluation, en se fondant sur une analyse des contributions de 2009–2011 selon leur objet, et sur l'examen des caractéristiques qualitatives et quantitatives des principaux partenariats depuis 2004, y compris les partenariats reposant sur des contributions en nature.

\*\* TNT, UPS, Agility, A.P. Moller-Maersk.

17. Les activités relatives aux Objectifs stratégiques 2 et 3 ont bénéficié d'un soutien moindre de la part du secteur privé. En règle générale, plus de 60 pour cent des ressources totales du PAM sont affectées à l'Objectif stratégique 1, contre 3 pour cent ou moins pour l'Objectif stratégique 5<sup>12</sup>. Alors que l'on observe un chevauchement entre les diverses ressources, privées et autres, à l'appui de l'Objectif stratégique 1, dans le cas des autres objectifs stratégiques, en particulier les Objectifs 4 et 5, les ressources privées ont généralement complété les autres sources de financement.
18. En 2009–2011, environ 35 pour cent des ressources privées ont été affectées au développement plutôt qu'aux activités d'urgence, alors que moins de 10 pour cent du financement global du PAM y était consacré. Même si la majeure partie des fonds privés sont utilisés pour faire face aux crises de grande ampleur, les ressources privées ne représentent généralement qu'une part limitée du financement total des interventions d'urgence. Le tremblement de terre qui a frappé Haïti en 2010 a été une exception, avec 17 pour cent des fonds venant de sources privées, principalement d'Amérique du Nord. La part des fonds privés utilisés pour appuyer des programmes dans des pays à faible revenu est de 82 pour cent, alors que le PAM y consacre 62 pour cent de ses ressources totales<sup>13</sup>. Le financement privé a été particulièrement important dans quelques pays à revenu intermédiaire, où il a représenté au moins 20 pour cent des dépenses du PAM<sup>14</sup>.
19. Les exemples encourageants de contributions du secteur privé ne manquent pas, et aucun impact ou résultat négatif n'a été observé, ce qui est appréciable. Certains rapports font état de lacunes ou de difficultés rencontrées dans la mise en place ou la gestion des relations avec le secteur privé. Quelques-uns des résultats les plus probants en matière de nutrition et d'interventions d'urgence ont été obtenus grâce à des partenariats de longue durée, dont le point fort est d'avoir été conclus avec des entreprises qui n'entretiennent pas uniquement des relations de donateurs avec le PAM mais partagent ses objectifs.
20. À titre d'exemple, le partenariat du PAM avec TNT a permis à cette entreprise d'intervenir rapidement dans le cadre des secours d'urgence à Aceh, en Indonésie, après le tsunami de 2004, et a joué un rôle moteur dans la constitution des équipes logistiques d'urgence, qui regroupaient plusieurs entreprises internationales spécialisées à l'appui du module mondial de la logistique. Le partenariat de TNT avec le PAM ne s'est pas limité à la collaboration dans le domaine logistique, il a été élargi en vue d'apporter un soutien à l'alimentation scolaire, à la campagne de communication "Walk the World" et à d'autres activités.

## CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### Qualité de la stratégie

21. Cette stratégie inscrit les actions du PAM dans le cadre général des Nations Unies et fixe les objectifs et modalités des activités du Programme visant à nouer des partenariats et mobiliser des fonds auprès du secteur privé. Toutefois, le plan stratégique du PAM 2008-2013 n'aborde pas la question de l'efficacité, de l'efficacité ou de l'organisation de la mobilisation des ressources du Programme dans son ensemble. Faute d'articulation claire

<sup>12</sup> Rapports annuels sur les résultats du PAM.

<sup>13</sup> Rapports annuels sur les résultats du PAM et base de données du PAM-Division CPP.

<sup>14</sup> Par exemple, en 2009–2011, le Bhoutan, le Cap-Vert, l'Égypte, la Gambie, l'Inde, l'Indonésie et la République islamique d'Iran. Toutes les activités du PAM visant à soutenir le Japon après le tsunami et la catastrophe nucléaire de 2011 ont été financées par des capitaux privés.

entre les objectifs relatifs aux partenariats et à la mobilisation de fonds auprès du secteur privé et les objectifs stratégiques du PAM, il n'est pas possible d'analyser correctement les avantages comparatifs des partenariats privés au regard des missions assignées au Programme. Cette lacune n'a été que partiellement comblée par le document d'orientation du Conseil de 2010 intitulé "Mobilisation des ressources dans un environnement en mutation"<sup>15</sup>. Un certain nombre d'améliorations s'imposent, notamment:

- i) définir et distinguer clairement les activités relatives à l'établissement de partenariats et à la mobilisation de fonds;
  - ii) fixer des orientations et des objectifs plus précis en vue de la conclusion de partenariats mutuellement bénéfiques pour le PAM et pour les entreprises concernées;
  - iii) reconnaître que le PAM peut jouer un rôle dans la mobilisation du secteur privé et que celui-ci peut non seulement apporter un soutien direct spécifique aux activités du Programme, mais aussi contribuer à la réalisation de ses objectifs plus généraux en matière d'aide humanitaire et de développement;
  - iv) définir les domaines prioritaires en matière de partenariats en fonction de leur intérêt potentiel au regard des objectifs stratégiques du PAM;
  - v) fournir des indications et des critères permettant d'identifier les pays sur lesquels le PAM devrait axer ses activités de mobilisation de ressources privées, en tenant compte de leur potentiel ainsi que des besoins;
  - vi) améliorer les directives concernant les possibilités et les modalités d'établissement de partenariats et de mobilisation de fonds auprès des différentes catégories de partenaires; et
  - vii) définir la portée et les limites des partenariats avec les entreprises privées, compte tenu des objectifs et des activités du PAM.
22. L'établissement de partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé constituent une composante de la mobilisation globale des ressources du PAM, qui proviennent pour la majeure partie des gouvernements. Il s'est avéré que le secteur privé présentait des avantages comparatifs dans des domaines techniques spécialisés et pour la fourniture de technologies, par exemple en ce qui concerne la nutrition. On a également constaté que les entreprises avaient parfois des installations et des possibilités d'accès sur le terrain dont le PAM ne disposait pas, notamment dans des situations d'urgence survenant brutalement. Les fondations et les ONG ont aussi leurs points forts. Il faut porter à son maximum la valeur ajoutée des ressources privées en les mettant au service des objectifs du PAM d'une manière qui améliore l'efficacité, plutôt que d'en faire un simple complément des contributions apportées par les gouvernements donateurs. Il existe des relations solides entre les secteurs public et privé, dont témoignent aussi bien l'intérêt général des gouvernements pour le développement du secteur des entreprises et des investissements privés, que les sociétés publiques et les fondations publiques et privées. Le PAM a maintenant besoin de stratégies globales en matière de partenariats et de mobilisation de ressources, qui mettent l'accent sur ses propres objectifs et lui laissent une certaine marge de manœuvre tout en faisant la distinction entre les divers types de financement et de partenariat, tant dans le secteur privé que public.

---

<sup>15</sup> WFP/EB.1/2010/5-B/Rev.1.

23. Le PAM devrait tirer parti des possibilités de coopération avec ses homologues, au sein des Nations Unies et parmi les ONG, en vue de mobiliser des fonds auprès du secteur privé. L'UNICEF et le HCR collaborent déjà systématiquement avec les grandes ONG pour partager des informations sur la mobilisation de fonds privés, et certaines des ONG interrogées ont indiqué qu'il leur serait possible de collaborer avec le PAM pour mobiliser des fonds en faveur de projets particuliers. Dans le cadre du système des Nations Unies, l'UNICEF et le HCR sont les partenaires naturels du PAM; leur collaboration pourrait avoir un caractère ponctuel, par exemple dans le cadre d'initiatives conjointes visant à obtenir des réductions d'impôt pour les dons aux institutions des Nations Unies.

#### Recommandation 1: Mettre au point des stratégies

- a) Le PAM devrait mettre au point des stratégies détaillées et spécifiques en vue de nouer des partenariats et de mobiliser des ressources, notamment:
- i) *une stratégie détaillée de mobilisation des ressources*, afin de mettre en évidence les possibilités offertes et les modalités applicables à toutes les sources de financement et de contributions en nature, y compris les gouvernements donateurs, les gouvernements nationaux et les autorités locales des pays visés par les programmes, les autres sources officielles de fonds – collectivités locales dans les pays développés, petites subventions des ambassades, etc. – les bailleurs de fonds intergouvernementaux internationaux, et toutes les sources non gouvernementales, parmi lesquelles le grand public, les entreprises privées, les ONG et les fondations indépendantes; la stratégie devrait également aborder la question du rôle joué par le PAM dans la mobilisation de fonds et la coordination au niveau interinstitutionnel;
  - ii) *une stratégie détaillée pour les partenariats*, conçue pour contribuer à la réalisation des objectifs du PAM, dans le cadre de laquelle les partenaires entreprennent des activités en collaboration avec le Programme en vue d'atteindre des objectifs communs, mais n'apportent pas nécessairement des fonds; en particulier, la stratégie devrait s'appliquer aux partenariats avec des ONG locales et internationales, des entreprises privées, des fondations indépendantes et des instituts universitaires et de recherche; elle devrait définir les principes, les avantages et les limites des partenariats et entériner le fait que le PAM devra leur consacrer des ressources, afin de tirer pleinement parti des possibilités qu'ils offrent; et
  - iii) des *sous-stratégies* portant sur l'établissement de partenariats et la mobilisation de ressources auprès de toutes les sources non gouvernementales, notamment les entreprises privées, les fondations indépendantes et le grand public.
- b) La ou les stratégies doivent définir comment les unités des bureaux de pays, des bureaux régionaux et du siège du PAM peuvent trouver le plus efficacement possible les moyens de mobiliser des ressources et de nouer des partenariats auprès du secteur privé et des organismes non gouvernementaux, dans un cadre général cohérent et coordonné, et indiquer également le soutien nécessaire à cette fin, notamment en matière de formation et sous la forme de conseils pratiques.

[La décision de principe de la direction du PAM concernant les recommandations 2, 3 et 4 devrait être incorporée aux stratégies proposées dans la recommandation 1, qui ont trait à l'orientation stratégique.]

#### Améliorer les résultats

24. Ainsi qu'il est indiqué au tableau 3, certains objectifs pourraient ne pas être entièrement atteints d'ici à 2017 en raison de l'approche suivie actuellement pour établir des partenariats et mobiliser des ressources. Suivant l'estimation des contributions en nature, le montant total de 270 millions de dollars par an pourrait être atteint d'ici à 2017, étant donné le dépassement des objectifs annuels. Toutefois, les objectifs annuels fixés dans la stratégie

augmentent régulièrement d'au moins 20 millions de dollars par an, alors que les fonds effectivement mobilisés ont connu des fluctuations au fil des ans, avec de fortes hausses liées à des contributions exceptionnelles, à des catastrophes de grande ampleur ou au lancement d'un programme important appuyé par des donations privées, comme l'initiative Achats au service du progrès. Les liquidités suivent la même évolution, mais l'accent mis sur la mobilisation de ressources auprès des entreprises pourrait limiter les montants reçus, les contributions en espèces, des entreprises étant souvent plus limitées que leurs contributions en nature. La commission de gestion proposée n'a pas été appliquée intégralement, ce qui a réduit les ressources à disposition de la Sous-Division CPP. Le prêt n'a été utilisé qu'en partie, mais son remboursement dès 2013 – comme prévu initialement – aurait une incidence négative sur les ressources opérationnelles disponibles aux fins de la mobilisation de ressources auprès du secteur privé.

<b>TABLEAU 3: PROBABILITÉ D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS D'ICI À 2017</b>	
<b>Objectif fixé dans la stratégie</b>	<b>Probabilité d'atteindre l'objectif fixé pour 2017</b>
Ensemble des ressources mobilisées	Moyenne
Liquidités mobilisées	Faible/moyenne
Ressources en nature mobilisées	Élevée
Ressources multilatérales mobilisées	Élevée en %/moyenne en dollars
Diversité des sources de financement	Moyenne
Coût de la mobilisation de fonds	Élevée
Commission de gestion	Faible
Partenaires humanitaires mondiaux – relations pluriannuelles et multidimensionnelles	Moyenne
Remboursement du prêt (le prélèvement du prêt n'a atteint que 47% du montant proposé)	Faible (sans compromettre la capacité de travail)

25. Les nombreux résultats encourageants des partenariats avec le secteur privé ne laissent aucun doute quant aux avantages de ces associations avec des entreprises et des fondations; cependant, des occasions d'obtenir un financement d'autres types de sources privées et de mobiliser des ressources supplémentaires auprès de fondations indépendantes ont été perdues. Le PAM a un besoin croissant, et non encore satisfait, de fonds qui ne sont pas liés à des pays ou à des programmes particuliers. La stratégie n'a pas vraiment permis de remédier à ce problème car, du fait de l'importance accordée aux entreprises et, dans une moindre mesure, aux fondations – qui sont rarement une source de fonds non assortis de restrictions – les financements non liés sont relativement limités.
26. Toutes les ONG et organisations des Nations Unies comparables qui ont été interrogées insistent sur la mobilisation de fonds auprès du grand public, dont les dons sont réguliers et sans conditions. Ces dernières années, le HCR est ainsi parvenu à dégager un flux continu de recettes, mais cette démarche a demandé un investissement initial important.<sup>16</sup> Les efforts du PAM pour mobiliser des fonds auprès du grand public, par le biais des Amis du PAM aux États-Unis et des dons en ligne, ont été très limités. Les grandes ONG

<sup>16</sup> Le budget du HCR consacré à la mobilisation de fonds, essentiellement auprès du grand public, est passé de 25 millions de dollars en 2010 à 50 millions en 2012.

humanitaires interrogées se sont félicitées de cette initiative, en particulier en Amérique du Nord et au Royaume-Uni, mais il faudra procéder à une évaluation au cas par cas dans d'autres pays. Si le PAM accorde davantage d'importance à la mobilisation de fonds auprès du grand public, ainsi qu'il est recommandé, il devra trouver un équilibre entre ses attentes et les ressources qu'il est prêt à investir.

27. Il est moins difficile de mobiliser des fonds en cas de crise de grande ampleur que pour le développement. Or, le financement du développement est particulièrement prioritaire pour le PAM, surtout dans les pays qui ne connaissent pas de situation d'urgence. Les fondations pourraient constituer une importante source de fonds dans cette perspective.
28. Les partenariats avec des entreprises et avec certaines fondations peuvent contribuer à la réalisation des objectifs du PAM, même lorsque le partenaire n'apporte pratiquement pas de ressources directement au Programme. Dans tous les partenariats couronnés de succès, les deux parties donnent et reçoivent. Il se peut que les contributions et les avantages ne soient pas égaux, mais du moment qu'au final le gain dépasse le coût pour chaque partenaire, le partenariat est justifié. Le PAM doit encore faire sien ce principe. Pour développer leurs marchés, les entreprises cherchent de plus en plus à concilier leur responsabilité sociale et leurs objectifs commerciaux; dans ce contexte, un partenariat avec le PAM peut être justifié dès lors qu'il continue à promouvoir les objectifs des Nations Unies, et plus particulièrement ceux du Programme. Le PAM n'a pas appliqué une approche cohérente en ce qui concerne les objectifs de développement des marchés des entreprises partenaires, et les indications fournies à cet égard manquent de précision. Le PAM devrait mettre au point des conseils pratiques concernant les questions suivantes: le point d'équilibre entre ses objectifs et ceux de l'entreprise; la mesure dans laquelle l'intervention de l'entreprise dans des domaines tels que l'élaboration des politiques du PAM est acceptable, en particulier lorsqu'elle coïncide avec ses intérêts commerciaux et implique l'utilisation de son logo dans le cadre de projets du PAM<sup>17</sup>; et les règles du jeu en ce qui concerne la collecte de fonds au profit du Programme dans le cadre des ventes de produits d'une entreprise.
29. Si le PAM veut élargir ses partenariats avec des entreprises, des fondations et des ONG, et en tirer profit, il doit leur donner le sentiment d'être associées au Programme dans son ensemble. De nombreuses organisations des Nations Unies qui accordent moins d'importance au secteur privé que le PAM disposent d'un mécanisme officiel, pour accueillir les représentants du secteur privé et des ONG, tel qu'un comité mixte ou l'octroi du statut d'observateur au sein des conseils d'administration<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Au cours de ses visites dans les pays, l'équipe d'évaluation a constaté que l'UNICEF pouvait être plus flexible que le PAM.

<sup>18</sup> Notamment des organisations des Nations Unies telles que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation mondiale de la Santé.

**Recommandation 2:** Le PAM a privilégié les partenariats avec des entreprises du secteur privé. Il devrait maintenant chercher à rééquilibrer son approche en faisant une plus large place aux particuliers et autres acteurs non gouvernementaux du secteur privé, ce qui suppose notamment de:

- i) donner plus d'importance aux dons réguliers du grand public, et effectuer les investissements initiaux indispensables à cette fin, en vue de mobiliser des contributions non assorties de restrictions qui pourront être affectées à des pays et à des activités en fonction du programme de travail approuvé, ainsi que des contributions en faveur d'opérations spécifiques, en réponse à ses appels;
- ii) s'intéresser davantage aux fondations indépendantes afin de mobiliser des fonds, notamment pour mettre à l'essai des innovations; et
- iii) revoir la place accordée aux entreprises et aux fondations d'entreprise, afin de maximiser les avantages tirés des partenariats qui contribuent directement à la réalisation des objectifs du PAM, indépendamment de la mobilisation de fonds.

Dans un esprit de partenariat et de dialogue, le PAM devrait définir les modalités selon lesquelles les entreprises, les fondations et les ONG pourraient exposer leurs points de vue sur les politiques générales et leur mise en œuvre aux membres de la direction et du Conseil d'administration du Programme.

[La décision de principe relative à cette recommandation devra être prise avant l'élaboration des stratégies énoncées dans la recommandation 1, mais son application sera subordonnée à leur approbation. Il est possible dans l'immédiat de renforcer les activités de mobilisation de fonds en ligne.]

### Questions relatives à la mise en œuvre

30. L'établissement de partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé n'ont pas été traités comme une priorité par le PAM dans son ensemble et celui-ci ne dispose pas d'un cadre précis définissant les priorités ou les rôles et les responsabilités à cet égard. Il convient donc de mettre au point des procédures de planification intégrées qui tiennent compte des ressources provenant du secteur privé et d'autres sources non traditionnelles. Il est inefficace de planifier les ressources privées en les distinguant d'autres sources de fonds moins importantes, telles que les ambassades ou les collectivités locales (les dons de montant élevé provenant des gouvernements appartiennent à une catégorie distincte), et cette pratique ne permet pas d'optimiser l'utilisation des ressources potentielles. Une autre possibilité consiste à mobiliser des fonds conjointement avec des partenaires tels que les ONG. La planification de la mobilisation de fonds devrait permettre aux unités des bureaux de pays décentralisés, des bureaux régionaux et du Siège d'agir conformément aux priorités stratégiques convenues, en s'appuyant sur une formation et des conseils émanant du niveau central. Pour cela, on pourrait envisager de faire le point, chaque année ou tous les deux ans, sur les potentialités et les priorités générales de l'organisation, telles que définies au niveau central, et sur les possibilités réelles de partenariat, les besoins et les suggestions émanant des pays et des unités; cette activité devrait être facultative car tous les pays ou unités ne se sentiront pas concernés. Compte tenu du rôle important qu'ils jouent, les Amis du PAM devraient y être associés. La publication et la diffusion générale des priorités actualisées du Programme en matière de partenariats pourraient aider le personnel à développer les activités dans ce domaine, et servir de point de départ pour des discussions avec les partenaires actuels et potentiels.

**Recommandation 3:** La direction du PAM devrait élaborer et appliquer des procédures de planification intégrées en vue de classer par ordre de priorité les domaines convenant à l'établissement de partenariats et à la mobilisation de fonds auprès de sources privées et non gouvernementales, et auprès d'autres catégories de partenaires et de donateurs petits et moyens, tels que les collectivités locales. Cette liste devrait être rendue publique et utilisée pour la recherche et l'établissement de partenariats et pour la mobilisation de fonds auprès des diverses sources disponibles.

[La direction peut élaborer et faire avancer ces procédures en 2012–2013, même avant la mise au point définitive des nouvelles stratégies décrites dans la recommandation 1.]

### Établir un budget pour la création de partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé

31. La commission de gestion prévue dans la stratégie est généralement mal comprise au sein du PAM et en dehors. Les partenaires ont été déroutés par l'expression "commission de gestion" et par le fait que cette commission est appliquée parallèlement au recouvrement des CAI. Contrairement à l'effet voulu, la commission de gestion peut inciter à chercher des fonds pour les salaires et les opérations, plutôt que de nouer des partenariats moins lucratifs. Elle a peut-être également contribué au sous-investissement du PAM dans les partenariats et la mobilisation de fonds auprès du secteur privé. Il apparaît que les organisations comparables n'ont pas recours à cette pratique; en fait, elles intègrent le financement de ces activités dans leurs budgets institutionnels, compte tenu des programmes de travail et des projets de budget, comme pour toutes les autres activités.

**Recommandation 4:** La direction du PAM devrait proposer au Conseil des solutions permettant d'intégrer la mobilisation des ressources privées dans le budget global du Programme, plutôt que de continuer à la financer principalement au moyen d'une commission de gestion distincte. Ces propositions devraient viser à:

- a) déterminer les montants à affecter aux diverses formes de mobilisation de fonds et d'établissement et de gestion des partenariats, conformément aux priorités du PAM;
- b) déterminer le montant total des frais généraux afférents aux donateurs privés, avec des taux différenciés qui tiennent compte du coût de la mobilisation des ressources auprès des différentes catégories de donateurs et de projets, selon des critères transparents; on pourrait combiner la commission de gestion et les CAI et appliquer un barème simple de frais généraux; et
- c) affecter des ressources aux diverses unités du PAM au Siège, dans les bureaux régionaux et dans les bureaux de pays et de liaison, selon les responsabilités et les plans de travail convenus, et faire en sorte que le budget prévoie les investissements nécessaires pour mobiliser à l'avenir un flux de recettes continu.

[La direction devra prendre une décision de principe concernant cette recommandation avant de mettre au point les stratégies de la recommandation 1, mais son application sera subordonnée à leur approbation.]

### Questions relatives à l'organisation

32. Les travaux concernant le secteur privé ne sont pas pleinement intégrés aux activités du PAM, et la planification de la mobilisation des ressources privées n'est pas suffisamment coordonnée avec celle des autres sources de financement, notamment au sein de la Division des relations avec les gouvernements donateurs. Du fait de cette absence d'intégration, le PAM rate des occasions et manque d'efficacité; à titre d'exemple, les gouvernements et le personnel de la Division des relations avec les gouvernements

donateurs pourraient faciliter les partenariats avec le secteur privé et leur intégration, sachant qu'il existe souvent une interaction étroite entre les gouvernements et les initiatives privées, notamment dans de nombreux pays d'Asie. La collaboration avec le personnel du PAM chargé de la communication est importante pour la collecte de fonds auprès du grand public et le marketing humanitaire.

**Recommandation 5:** La structure hiérarchique devrait être revue de manière à ce que la Sous-Division CPP soit placée sur le même plan que la Division des relations avec les gouvernements donateurs, sans perdre de vue sa fonction de communication. Les responsabilités et les fonctions relatives à l'établissement et à la gestion des relations avec les donateurs et les partenaires du secteur privé devraient être définies clairement, et réparties de manière appropriée entre la Sous-Division CPP et les autres unités, y compris les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux de liaison, ainsi que le Département des opérations et la Division des politiques, de la planification et des stratégies au Siège.

[La présente recommandation n'est pas subordonnée à l'approbation préalable des stratégies et devrait être appliquée en même temps que les autres modifications d'ordre organisationnel apportées actuellement au PAM.]

### Diligence requise

33. Lorsqu'il doit décider de collaborer ou non avec une entreprise, le PAM applique les instructions figurant dans les Directives sur la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le monde des affaires, adoptées par le Secrétaire général des Nations Unies en 2000.<sup>19</sup> Ces directives ayant été révisées en 2009<sup>7</sup>, le PAM doit actualiser ses critères en conséquence et conformément à sa propre stratégie révisée et à ses priorités immédiates. Actuellement, si une entreprise est autorisée à collaborer avec le PAM, après les vérifications d'usage, le partenariat ainsi établi est valable pour toutes les activités menées par le Programme, quelles qu'elles soient. L'application du principe de diligence à des projets spécifiques permettrait au PAM d'approuver un partenariat dans un certain domaine, par exemple l'alimentation scolaire, mais pas dans un autre, comme l'élaboration des politiques. Le PAM pourrait alors être plus flexible dans des situations particulières – par exemple, dans ses relations avec les industries extractives ou les filiales de conglomérats – mais plus strict globalement dans son application des critères de diligence requise.
34. Actuellement, c'est au directeur de la Sous-Division CPP qu'il appartient de prendre la décision finale, lorsque s'applique la procédure de diligence requise, et la sous-division est également chargée de la mise en place des partenariats, et parfois de leur gestion, lorsque l'unité bénéficie directement de la commission de gestion. Cela crée un conflit d'intérêts qui fait courir au PAM le risque de ne pas suffisamment contrôler les décisions concernant les organisations avec lesquelles il pourrait établir un partenariat, et donc de nouer des relations peu souhaitables. Confier la responsabilité d'exercer l'obligation de diligence à l'unité chargée de l'établissement des partenariats et de la mobilisation des ressources auprès du secteur privé limite aussi le contrôle exercé par le PAM dans son ensemble sur les décisions prises en vertu du principe de diligence, et peut donc être source de différends internes. La réorganisation des responsabilités et des procédures ne doit toutefois pas entraîner de retards excessifs dans la prise des décisions liées aux obligations de diligence, afin de ne pas compromettre les relations qui pourraient être nouées à l'avenir.

<sup>19</sup> Secrétaire général des Nations Unies. 2000. *Directives sur la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et le monde des affaires*, 17 juillet 2000. New York.

**Recommandation 6:** les procédures du PAM en matière de diligence requise devraient être révisées de la manière suivante:

- a) La direction du PAM devrait transférer la responsabilité des décisions finales relatives aux obligations de diligence, de la Sous-Division CPP à un comité appuyé par une autre unité, qui ne serait pas responsable au premier chef des relations avec le secteur privé et qui n'en tirerait pas directement profit.
- b) Les critères et les procédures devraient être révisés de manière à ce que les décisions relatives aux obligations de diligence puissent s'appliquer à des projets individuels, plutôt que de donner lieu à l'octroi d'autorisations générales aux organisations.

[La présente recommandation n'est pas subordonnée à l'approbation préalable des stratégies énoncées dans la recommandation 1 et devrait être appliquée en même temps que les autres modifications d'ordre organisationnel apportées actuellement au PAM.]

---

## LISTE DES SIGLES UTILISÉS DANS LE PRÉSENT DOCUMENT

BCG	The Boston Consulting Group
BMGF	Fondation Bill et Melinda Gates
CAI	coûts d'appui indirects
CPP	Sous-Division des partenariats avec le secteur privé
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	organisation non gouvernementale
SNMI	santé et nutrition maternelles et infantiles
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance