



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Diversité
des expressions
culturelles

14 IGC

DCE/21/14.IGC/INF.11
Paris, le 6 janvier 2021
Original : anglais

COMITÉ INTERGOUVERNEMENTAL POUR LA PROTECTION ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DES EXPRESSIONS CULTURELLES

Quatorzième session
En ligne
1- 6 février 2021

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PRÉCÉDENTE STRATÉGIE DE COMMUNICATION ET DE COLLECTE DE FONDS DU FONDS INTERNATIONAL POUR LA DIVERSITÉ CULTURELLE (2013-2018) ET NOUVELLE STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS DU FIDC (2021-2023)

Le présent document contient le rapport final de l'évaluation de la précédente stratégie de communication et de collecte de fonds du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) ainsi qu'une nouvelle stratégie de collecte de fonds du FIDC pour 2021-2023, qui ont été élaborés par le Consortium composé de IZI S.P.A. (Italie) et International Fundraising Consultancy (Royaume-Uni).

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	2
1. CONTEXTE GÉNÉRAL	4
1.1. INTRODUCTION.....	4
1.2. CONTEXTE.....	4
1.2.1. <i>Convention de l'UNESCO de 2005</i>	4
1.2.2. <i>Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC)</i>	5
2. ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS PRÉCÉDENTE	7
2.1. RAISON D'ÊTRE DE L'ÉVALUATION.....	7
2.2. METHODOLOGIE.....	8
2.3. STRATEGIE DE COLLECTE DE FONDS PRECEDENTE (2013-2018).....	9
2.3.1. <i>Théorie du changement de la stratégie de collecte de fonds précédente</i>	10
2.3.2. <i>Matrice d'évaluation</i>	12
2.4. CONCLUSIONS.....	14
2.4.1. <i>Efficacité de la réalisation des objectifs de la stratégie de collecte de fonds</i>	14
2.4.2. <i>Degré de sensibilisation des différents groupes cibles des activités d'information et de communication</i>	21
2.4.3. <i>Perception positive par les parties prenantes du rôle et de la position du FIDC par rapport à sa mission de favoriser la diversité des expressions culturelles</i>	24
2.4.4. <i>Degré de collaboration établi avec le secteur privé pour conclure des partenariats</i>	26
2.5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	28
2.5.1. <i>Efficacité</i>	28
2.5.2. <i>Efficiencie</i>	29
2.5.3. <i>Impact</i>	30
2.5.4. <i>Durabilité</i>	30
3. NOUVELLE STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS 2021-2023	32
3.1. APERÇU.....	32
3.2. PUBLICS.....	34
3.2.1. <i>Donateurs gouvernementaux</i>	34
3.2.2. <i>Entreprises partenaires</i>	35
3.2.3. <i>Particuliers fortunés</i>	36
3.2.4. <i>Fondations</i>	39
3.3. PRODUITS.....	39
3.3.1. <i>Produits destinés aux donateurs gouvernementaux</i>	39
3.3.2. <i>Produits destinés aux entreprises partenaires</i>	40
3.3.3. <i>Produits destinés aux particuliers fortunés</i>	41
3.4. ACTIVITES.....	42
3.4.1. <i>Donateurs gouvernementaux</i>	42
3.4.2. <i>Entreprises donatrices</i>	43

3.4.3. Particuliers fortunés.....	44
4. STRATÉGIE DE COMMUNICATION	46
4.1. OBJECTIFS.....	46
4.2. PUBLICS.....	48
4.2.1. Donateurs gouvernementaux.....	48
4.2.2. Entreprises donatrices.....	50
4.2.3. Particuliers fortunés.....	50
4.3. MESSAGES.....	51
4.3.1. Le flux de communication.....	52
4.4. CANAUX.....	53
4.4.1. Site Web.....	53
4.4.2. Actualisation des bulletins d'information électroniques.....	55
4.4.3. Outils de communication pour les événements.....	55
4.4.4. Conférences TED.....	56
4.4.5. Réseaux sociaux.....	56
5. PLAN DE MISE EN ŒUVRE.....	57
5.1. ACTIVITES PROPOSEES.....	57
5.2. MOYENS DE COMMUNICATION PROPOSEES	62
5.3. RESSOURCES.....	66

1. CONTEXTE GÉNÉRAL

1.1. Introduction

Le but de la mission assignée est de fournir au Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) de l'UNESCO une évaluation de sa stratégie quinquennale de communication et de collecte de fonds (2013-2018) ainsi qu'une nouvelle stratégie pour les trois années suivantes (2021-2023). L'évaluation tient compte des objectifs de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005).

Le présent rapport a été établi à partir d'un processus consultatif, d'une étude documentaire (rapports statutaires, décisions connexes, études internes et précédentes évaluations du FIDC) et d'entretiens qualitatifs. La consultation a été menée auprès des divisions et unités du Siège, ainsi que des États membres et des autres parties prenantes concernées par la stratégie. Ces divers acteurs ont fait part de leurs réflexions sur les réalisations accomplies et les défis rencontrés au cours de la mise en œuvre de la précédente stratégie, et formulé des propositions quant à l'élaboration de la nouvelle stratégie.

L'**objet** du présent rapport est double : fournir une évaluation globale de la précédente stratégie de collecte de fonds et en concevoir une nouvelle pour la période suivante, y compris une stratégie de communication spécifique assortie d'un plan de mise en œuvre et d'un plan de ressources. Les chapitres du rapport sont organisés comme suit :

- Le chapitre 1 résume le contexte de la mission assignée, ses objectifs et sa portée ;
- Le chapitre 2 décrit les résultats de l'évaluation de la stratégie de collecte de fonds du FIDC, et expose les grandes lignes de la méthodologie appliquée, donne un aperçu des principales conclusions pour chacune des questions d'évaluation, et formule un ensemble de conclusions et de recommandations ;
- Le chapitre 3 présente la nouvelle stratégie de collecte de fonds pour 2021-2023, en en détaillant l'approche, les cibles et les produits et en exposant une série d'activités concrètes à mettre en œuvre au titre de la nouvelle stratégie ;
- Le chapitre 4 contient une stratégie de communication pour la collecte de fonds, qui définit les canaux et messages à utiliser pour les différents groupes cibles ;
- Enfin, le chapitre 5 présente un plan de mise en œuvre de la collecte de fonds adapté aux stratégies susmentionnées, aux priorités de l'UNESCO et aux capacités humaines, financières et matérielles du FIDC.

1.2. Contexte

1.2.1. Convention de l'UNESCO de 2005

La Convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (2005) est un instrument international juridiquement contraignant par lequel la communauté internationale reconnaît officiellement la nature double, à la fois culturelle et économique, des expressions culturelles contemporaines produites par les artistes et les professionnels de la culture.

La Convention de 2005 est au cœur de l'économie créative et fournit un cadre pour la conception et la mise en œuvre de politiques et de mesures qui favorisent la création, la production et la diffusion de biens et services culturels, ainsi que l'accès à ces derniers. Elle a été adoptée comme instrument visant à reconnaître : (i) la nature spécifique des activités, biens et services culturels en tant que porteurs d'identité, de valeurs et de sens ; (ii) le fait que les activités, biens et services culturels ne sont pas de simples marchandises ou biens de consommation à considérer comme des objets de commerce.

La Convention de 2005 de l'UNESCO est un instrument stratégique pour la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030. En effet, il a été reconnu que le rôle fondamental joué par la culture, la créativité et la diversité culturelle pour concilier les aspects économiques et sociaux du développement et favoriser la croissance économique et l'inclusion sociale contribue à la réalisation des 17 objectifs de développement durable (ODD). Plus précisément, les objectifs de la Convention sont de :

- (i) soutenir des systèmes de gouvernance durables de la culture ;
- (ii) parvenir à un échange équilibré des biens et services culturels et accroître la mobilité des artistes et des professionnels de la culture ;
- (iii) intégrer la culture dans les cadres de développement durable ;
- (iv) promouvoir les droits de l'homme et les libertés fondamentales.

Dans ce contexte, la Convention de 2005 vise à encourager la mise en place de politiques et de mesures culturelles qui favorisent la créativité, facilitent l'accès des créateurs aux marchés nationaux et internationaux où leurs travaux/expressions artistiques pourront être reconnus et rémunérés, et fassent en sorte que ces expressions soient accessibles au grand public. La Convention de 2005 reconnaît le droit souverain des États de conserver, d'adopter et de mettre en œuvre des politiques pour protéger et promouvoir la diversité des expressions culturelles aux niveaux national et international. Elle aide les gouvernements et la société civile à trouver des solutions politiques aux nouveaux problèmes et offre un cadre pour la mise en place de systèmes de gouvernance éclairés, transparents et participatifs en matière de culture.

La Convention de 2005 fournit également un cadre pour soutenir des projets destinés à favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique en facilitant la mise en place et/ou la formulation de politiques et de stratégies qui protègent et promeuvent la diversité des expressions culturelles, et en renforçant les infrastructures institutionnelles. Les activités exécutées au titre de la Convention visent les trois grands objectifs suivants :

- **Reconnaître et optimiser la contribution globale des industries culturelles au développement économique et social, en particulier dans les pays en développement ;**
- **Intégrer la culture dans les stratégies de développement durable et les politiques nationales de développement ;**
- **Promouvoir la coopération nationale pour faciliter la mobilité des artistes et la circulation des biens et services culturels, notamment en provenance du Sud.**

1.2.2. Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC)

Le FIDC est un fonds à contributions volontaires multi-donateurs qui sert à favoriser l'émergence d'un secteur culturel dynamique dans les pays en développement. Il a été établi au titre de l'article 18 de la Convention de 2005, et fait partie des instruments de coopération pour la mise en œuvre de cette dernière. Le FIDC n'est qu'un fonds parmi d'autres à soutenir l'action menée par l'UNESCO dans le domaine de la culture afin d'établir des liens entre culture et croissance et développement économiques. L'UNESCO dispose d'autres fonds, tels que le Fonds du patrimoine mondial ou le Fonds du patrimoine culturel immatériel.

L'utilisation des ressources est décidée par le Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (CIG). Chaque année, le Secrétariat lance un appel à demandes de financement ouvert aux autorités et institutions publiques, aux organisations non gouvernementales (ONG) et aux organisations non gouvernementales internationales (ONGI) des pays en développement.

Le FIDC a pour finalité d'atteindre les objectifs de la Convention par la mise en œuvre de stratégies qui ont un effet direct sur la création, la production et la diffusion de divers biens et services culturels, ainsi que sur l'accès à ces derniers. Les projets exécutés grâce au Fonds visent à promouvoir l'essor de différents secteurs créatifs dans les pays en développement. Ils sont notamment axés sur :

- (i) **L'élaboration de politiques et stratégies qui protègent et promeuvent la diversité des expressions culturelles (gouvernance et politiques publiques) ;**
- (ii) **Le renforcement des infrastructures institutionnelles qui soutiennent des industries culturelles viables, dont l'amélioration des capacités humaines et institutionnelles du secteur public et des organisations de la société civile (développement des capacités) ;**
- (iii) **Le soutien aux artistes et professionnels de la culture locaux, par le perfectionnement de leurs compétences entrepreneuriales et le renforcement des infrastructures juridiques ou économiques (développement des industries culturelles et créatives).**

Depuis 2010, le Fonds international pour la diversité culturelle a investi plus de 7,5 millions de dollars des États-Unis dans le financement de plus de 100 projets dans plus de 50 pays en développement. Ces projets ont porté sur des secteurs culturels et des domaines divers, comme la formulation et la mise en œuvre de politiques culturelles, le renforcement des capacités des entrepreneurs culturels, la cartographie des industries culturelles et la création de nouveaux modèles commerciaux pour ce secteur. Depuis, le FIDC continue de trouver de nouveaux moyens de soutenir des projets qui permettent de :

- **formuler des politiques culturelles novatrices ;**
- **développer des modèles commerciaux culturels novateurs et investir dans la créativité ;**
- **promouvoir l'égalité des genres et l'offre de possibilités aux jeunes dans le domaine de la culture.**

Au titre de sa mission, qui est de contribuer à l'inclusion sociale et au développement durable, le FIDC s'est attaché à donner un degré de priorité élevé aux projets tenant compte des deux priorités globales de l'UNESCO – l'Égalité des genres et l'Afrique – ainsi qu'à assurer leur mise en œuvre, et il continue de le faire. Environ 45 % des projets financés depuis sa création portaient sur l'Afrique.

Jusqu'à présent, les contributions au Fonds proviennent majoritairement des États membres. Les Parties sont encouragées à lui verser une contribution volontaire annuelle d'un montant équivalant à 1 % au moins de leur contribution au budget de l'UNESCO. Toutefois, le secteur privé et les particuliers sont également invités à fournir des contributions volontaires au FIDC. En 2013, une campagne quinquennale de communication et de collecte de fonds a été adoptée par le Comité intergouvernemental de la Convention (ci-après « le Comité ») afin de soutenir la demande croissante de financements. L'objectif était d'établir six partenariats clés avec le secteur privé pour couvrir 30 % des ressources du Fonds, et de garantir le versement de contributions régulières à ce dernier par la moitié des Parties.

2. ÉVALUATION DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS PRÉCÉDENTE

2.1. Raison d'être de l'évaluation

L'évaluation externe du FIDC réalisée en 2017 préconisait d'examiner la stratégie de collecte de fonds en cours pour en réorienter les cibles (Rec. 16), ainsi que d'effectuer une analyse de la stratégie de communication afin de déterminer les améliorations à y apporter (Rec. 20)¹. En décembre 2018, le Comité a décidé de conduire une évaluation de la stratégie de communication et de collecte de fonds achevée en 2017, en vue d'éclairer la conception et la mise en œuvre de la stratégie pour la période suivante.

Dans ce contexte, la mission assignée est destinée à remplir l'obligation redditionnelle et conçue pour servir à des fins d'apprentissage, et elle consiste à évaluer la précédente stratégie quinquennale de communication et de collecte de fonds. L'évaluation vise principalement à :

- mesurer la qualité et les résultats de la stratégie de communication et de collecte de fonds pour 2013-2018 ainsi que des opérations et activités menées aux fins de sa mise en œuvre, et en rendre compte (obligation redditionnelle) ;
- déterminer pour quelles raisons les changements attendus de la stratégie se sont produits ou non, et tirer des enseignements qui puissent faciliter l'élaboration de la nouvelle stratégie et sa mise en œuvre (apprentissage).

L'évaluation répond à quatre questions :

- (a) Dans quelle mesure la stratégie a-t-elle produit les résultats escomptés ?
Mesure le degré d'efficacité de la réalisation des objectifs de la stratégie de collecte de fonds.
- (b) Quel a été l'impact des matériels de communication produits ?
Mesure le degré de sensibilisation des différents groupes cibles des activités d'information et de communication.
- (c) Comment l'image du FIDC a-t-elle été perçue par les parties prenantes ?
Mesure la perception positive par les parties prenantes du rôle et de la position du FIDC par rapport à sa mission de favoriser la diversité des expressions culturelles.
- (d) Quel a été le degré de réussite de la stratégie de collaboration avec le secteur privé ?
Mesure le degré de collaboration établi avec le secteur privé pour conclure des partenariats.

L'évaluation traite en profondeur la stratégie et ses résultats, mais pas des activités et partenariats du FIDC. Elle porte sur la mise en œuvre de la stratégie dans son ensemble, ce qui englobe ses différents volets et activités. Nous nous sommes attachés à déterminer sa contribution aux résultats concrets et aux changements globaux, ainsi qu'à analyser le rôle joué par les instruments utilisés. L'évaluation vise à déterminer dans quelle mesure la stratégie appliquée a produit les résultats escomptés et dans quelle mesure elle a répondu aux besoins et attentes des parties contributrices. Elle doit également fournir un retour d'expérience et de bonnes pratiques pour la période suivante.

L'évaluation est destinée aux parties prenantes ci-après :

- (a) Equipe dirigeante et personnel du FIDC, Comité intergouvernemental et Conférence des Parties ;
- (b) Autres services et conventions de l'UNESCO œuvrant dans le domaine de la culture et entretenant des relations de communication et de partenariat ;

¹ I. Gomez et E. Otero. Évaluation externe du Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC), UNESCO. Octobre 2017. Recommandations, page 44.

- (c) Bureaux hors Siège et commissions de l'UNESCO, pour mieux répondre aux possibilités et défis liés au Fonds et assurer la mobilisation de ressources auprès de sources publiques et privées ;
- (d) Partenaires de l'UNESCO (entreprises, fondations, ONG, etc.), en particulier ceux qui collaborent déjà avec l'UNESCO et qui sont susceptibles d'être intéressés par les conclusions de l'évaluation, concernant notamment l'efficacité de la précédente stratégie de communication et de collecte de fonds. Des produits ciblés devront être conçus pour le secteur privé sur la base des conclusions de l'évaluation.

2.2.Méthodologie

L'évaluation a été lancée lors d'une **première réunion** organisée dans les locaux du FIDC avec le personnel du Fonds. Elle a permis de préciser la portée et les objectifs de la mission ainsi que les attentes du client. Les limites et les difficultés ont également été abordées, de même que tous les aspects liés à l'organisation et au déroulement de l'évaluation.

Lors de cette visite au Siège de l'UNESCO, une première série d'**entretiens non structurés** a été menée avec le personnel du FIDC. L'équipe d'évaluation a ainsi pu se familiariser avec le Fonds et repérer les documents pertinents pour l'évaluation. À l'issue de ce processus, elle a dressé une liste préliminaire des **principales parties prenantes** à interroger au cours de la phase de collecte de données. Les parties prenantes ont été recensées et réparties en quatre catégories, en fonction de leur participation au processus de communication et de collecte de fonds, comme suit :

1. **Membres du personnel de l'UNESCO (y compris ceux anciennement affectés au FIDC) ;**
2. **Parties à la Convention ;**
3. **Bénéficiaires des projets ;**
4. **Donateurs du secteur privé (entreprises et particuliers).**

À ce stade, l'équipe d'évaluation a également identifié les principaux facteurs déterminants (c-à-d conditions critiques) et les hypothèses de la **théorie du changement** relative à la mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds. L'analyse de cette théorie du changement s'est déroulée en trois étapes : (i) identification des voies de changement sous-jacentes, grâce à une étude documentaire et à des entretiens ; (ii) détermination de la nature des hypothèses implicites et explicites contenues dans la précédente stratégie, grâce à une étude documentaire et à des entretiens ; (iii) construction de la théorie du changement globale à tous les niveaux, des activités aux résultats intermédiaires et finaux.

Les questions d'évaluation (QE) ont été élaborées en s'appuyant sur la théorie du changement et sur les principaux critères d'évaluation énoncés dans le cahier des charges. Des indicateurs spécifiques ont également été mis au point pour chaque question d'évaluation. Toutes les données ont été synthétisées en une **matrice d'évaluation** complète, qui a fourni un cadre pour procéder à la collecte, l'analyse et l'évaluation des informations et données se rapportant aux différentes questions d'évaluation.

L'équipe a effectué une **analyse approfondie des données/informations disponibles**, qui comprenaient :

- (i) Les principaux documents traitant de la mise en œuvre de la stratégie de collecte de données du FIDC ;
- (ii) Des documents comparables d'autres organisations (stratégies et accords internationaux) ;
- (iii) Des publications universitaires et notes d'orientation incluant des statistiques sur le financement ;
- (iv) Les rapports de suivi et d'évaluation du FIDC ;
- (v) Des statistiques produites par des organisations internationales.

Les informations et données recueillies ont été examinées, analysées et comparées de façon à produire des conclusions étayées. Une fois l'analyse achevée, les conclusions ont été rédigées en veillant à bien traiter chacune des questions d'évaluation. Les données ont été organisées et classées, puis décrites en vue de dégager des conclusions factuelles, et enfin interprétées en évaluant les conclusions en fonction de critères et de notations qualitatives (de « mauvais » à « satisfaisant », avec un texte explicatif). Les résultats ont été réorganisés dans le rapport d'évaluation par le biais de consultations régulières entre les membres de l'équipe.

2.3.Stratégie de collecte de fonds précédente (2013-2018)

Le FIDC fonctionne depuis 2007, et son budget a atteint en 2018 près de 10 millions de dollars des États-Unis grâce aux contributions de 73 États membres et de quelques donateurs individuels. Pour répondre à l'augmentation du nombre de demandes de financement, une stratégie quinquennale de communication et de collecte de fonds (2013-2018) a été adoptée par le Comité intergouvernemental de la Convention à sa sixième session, en 2012 (décision 6.IGC 6, paragraphe 3). L'objectif général de la stratégie était de faire en sorte que le FIDC reçoive un soutien financier régulier d'au moins la moitié des Parties et de conclure avec le secteur privé six partenariats majeurs qui représenteraient 30 % des futures ressources du Fonds.

Il convient de rappeler qu'aux termes de l'article 18 de la Convention, les recettes du FIDC sont constituées, entre autres, par:

- (i) Les contributions volontaires des Parties ;
- (ii) Les fonds alloués à cette fin par la Conférence générale de l'UNESCO ;
- (iii) Les versements, dons ou legs que pourront faire d'autres États, des organisations et programmes du système des Nations Unies, d'autres organisations régionales ou internationales, des organismes publics ou privés ou des personnes privées ;
- (iv) Le produit des collectes et les recettes des manifestations organisées au profit du Fonds.

La logique que sous-tend la stratégie est que les secteurs culturels des pays en développement ont besoin d'un soutien croissant pour renforcer leur capacité de créer, produire et diffuser divers biens et services culturels et de garantir l'accès à ces derniers. Le FIDC agit ainsi en soutenant des projets favorisant le renforcement et le développement des secteurs culturels des pays en développement. Les principales activités financées par le Fonds portent notamment sur la gouvernance et la formulation de politiques publiques, le renforcement des capacités et le développement des industries culturelles et créatives.

Pour faire face à l'augmentation des demandes de financement, le FIDC a défini une stratégie destinée à lui assurer l'appui financier attendu grâce aux sources de financement suivantes :

1. Contributions des Parties (soutien financier régulier d'au moins la moitié des Parties à la Convention) ;
2. Contributions du secteur privé (au moins six partenariats majeurs avec le secteur privé représentant 30 % des ressources du Fonds) ;
3. Dons de philanthropes.

La stratégie 2013-2018 doit avoir permis au FIDC de recevoir le soutien financier correspondant à ses besoins, et donc de réaliser ses objectifs et ceux de la Convention de 2005.

La stratégie est axée sur deux domaines d'action principaux : accroître l'intérêt des Parties pour les objectifs de la Convention de 2005 et établir des partenariats solides avec le secteur privé et des particuliers fortunés. Les résultats sont atteints grâce à trois phases d'activités :

Phase 1 : Stratégie et communication – L'image de marque du FIDC doit avoir été renforcée par l'adoption de la stratégie, la conception d'outils de communication dédiés et l'élaboration d'une approche basée sur l'étude de cas. L'exécution de ces activités doit avoir accru la sensibilisation des Parties et amélioré leur perception quant à l'efficacité du Fonds.

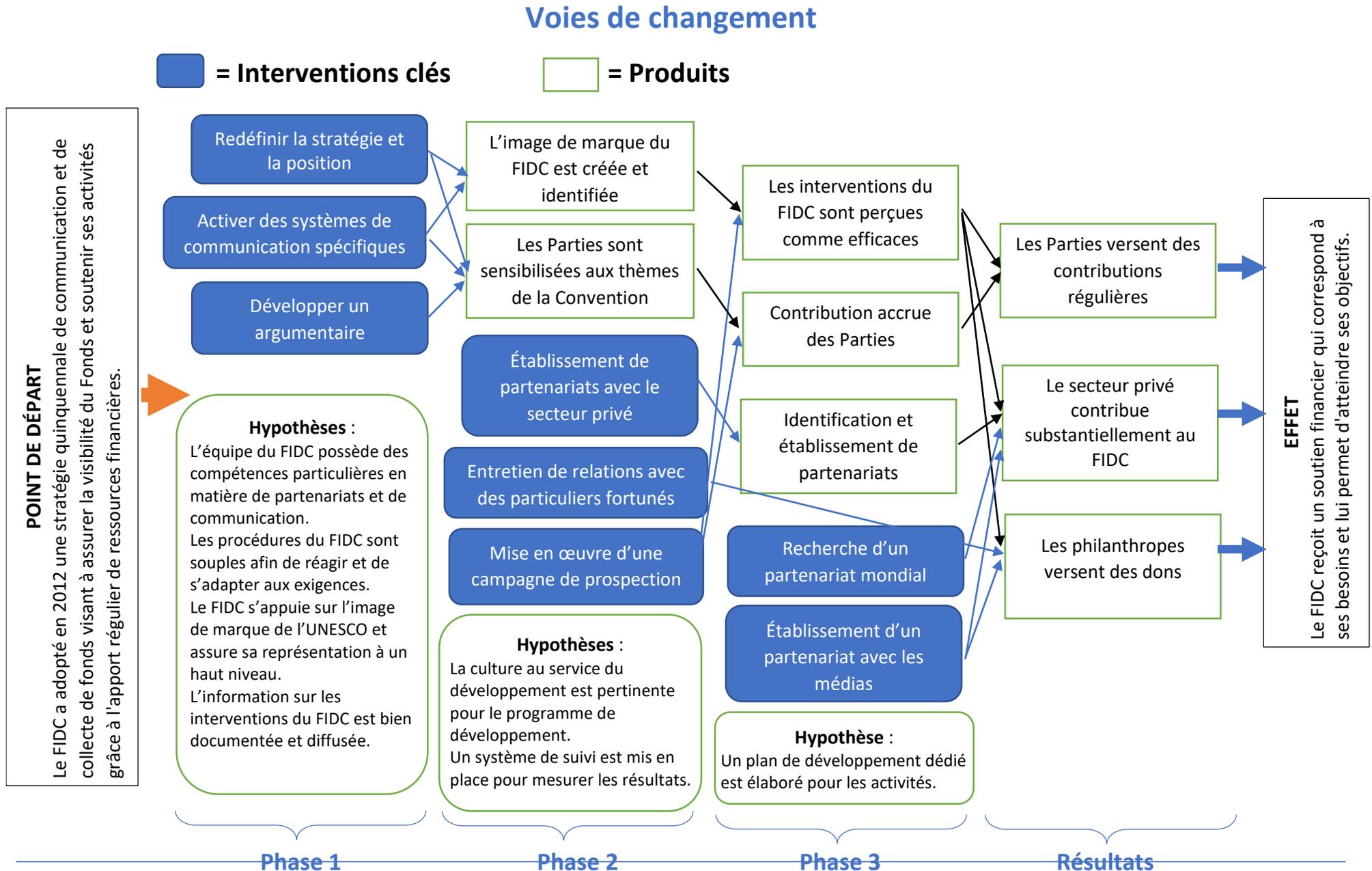
Phase 2 : Partenariats avec le secteur privé et des particuliers – Le FIDC est censé avoir identifié et conclu un certain nombre de partenariats grâce à la coopération avec le secteur privé, au renforcement des relations avec les particuliers fortunés et à la mise en œuvre de campagnes de prospection.

Phase 3 : Partenariat mondial et avec les médias – L'établissement et la mise en œuvre d'un partenariat mondial et d'un partenariat avec les médias doivent également avoir permis d'augmenter les contributions du secteur privé et les dons de philanthropes. En outre, la théorie du changement contient pour chaque intervention clé un ensemble d'hypothèses qui énoncent les facteurs déterminants pour atteindre les résultats escomptés.

2.3.1. Théorie du changement de la stratégie de collecte de fonds précédente

La théorie du changement exposée ci-après (figure 1) décrit le cheminement suivi depuis l'adoption de la stratégie de communication et de collecte de fonds pour 2013-2018, destinée à assurer la visibilité du FIDC et l'obtention régulière de ressources financières, jusqu'à l'effet attendu.

Figure 1 : Théorie du changement



2.3.2. Matrice d'évaluation

Tableau 1 : Matrice d'évaluation

QE 1	Dans quelle mesure la stratégie a-t-elle produit les résultats escomptés ?		
Critère : Efficacité	Degré d'efficacité de la réalisation des objectifs de la stratégie de collecte de fonds		
<p><i>Sous-questions :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les activités prévues dans la stratégie ont-elles été mises en œuvre ? - Quelle a été l'augmentation des financements à la fin de la période couverte par la stratégie ? - Combien de Parties contribuent annuellement au Fonds ? 	<p><i>Indicateurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesure dans laquelle les interventions prévues ont été mises en œuvre et ont permis d'atteindre les objectifs (notation de 5 à 1) - Nombre d'États membres contribuant annuellement au FIDC - % d'augmentation des fonds reçus 	<p><i>Analyse des documents/données :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels sur la stratégie de collecte de fonds du FIDC - Stratégie de collecte de fonds du FIDC <p><i>Entretiens avec :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel du Secrétariat du FIDC - Représentants des États membres 	<p><i>Méthodes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation - Entretiens - Petits groupes de discussion
QE 2	Quel a été l'impact des matériels de communication produits ?		
Critère : Efficacité	Degré de sensibilisation des différents groupes cibles des activités d'information et de communication		
<p><i>Sous-questions :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les groupes cibles et les canaux de communication pertinents ont-ils été suffisamment identifiés ? - Les messages ont-ils été adaptés aux différents groupes cibles ? - Un système de suivi a-t-il été mis en place pour surveiller les changements de perception ? 	<p><i>Indicateurs</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les parties prenantes au sein de l'UNESCO et les partenaires extérieurs connaissent les activités du FIDC et ses besoins en matière de contributions - La mobilisation de ressources pour le FIDC tire parti des activités de communication et d'information sur la diversité des expressions culturelles (notation de 5 à 1) - Nombre de matériels de communication adaptés à des cibles spécifiques 	<p><i>Analyse des documents/données :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Matériels de communication du FIDC - Rapports de suivi (accent mis sur la visibilité) - Rapports de projet (accent mis sur la visibilité) <p><i>Entretiens avec :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel du Secrétariat du FIDC - Représentants des États membres - Informateurs principaux - Bénéficiaires des projets 	<p><i>Méthodes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Examen du plan de communication et d'information - Analyse de la documentation - Entretiens

QE 3	Comment l'image du FIDC a-t-elle été perçue par les parties prenantes ?		
Critère : Impact et durabilité	Perception positive par les parties prenantes du rôle et de la position du FIDC par rapport à sa mission de favoriser la diversité des expressions culturelles		
<p>Sous-questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la valeur ajoutée de l'action du FIDC par rapport à d'autres interventions/bailleurs de fonds ? - Cette perception a-t-elle conduit les parties prenantes à davantage soutenir le Fonds ? 	<p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets soumis pour financement - La répartition des interventions est équilibrée et dépend du degré d'urgence et de vulnérabilité défini dans les priorités sectorielles globales (éléments concrets contenus dans la stratégie et les documents de planification) 	<p>Analyse des documents/données :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documents pertinents relatifs à la stratégie du FIDC, y compris les précédents rapports d'évaluation - Rapports de suivi des projets - Documents institutionnels pertinents <p>Entretiens avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel du Secrétariat du FIDC - Représentants des États membres - Informateurs principaux 	<p>Méthodes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation - Entretiens - Petits groupes de discussion
QE 4	Quel a été le degré de réussite de la stratégie de collaboration avec le secteur privé ?		
Critère : Efficacité	Degré de collaboration établi avec le secteur privé pour conclure des partenariats		
<p>Sous-questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les différentes phases de la stratégie ont-elles été développées et clairement mises en œuvre ? - La mise en œuvre de la stratégie a-t-elle été soutenue par du personnel qualifié ? - Dans quelle mesure le personnel collabore-t-il avec le secteur privé ? 	<p>Indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de contacts établis avec des entreprises et des particuliers fortunés - Nombre de partenariats conclus - Montant des contributions privées atteint 	<p>Analyse des documents/données :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapports annuels sur la stratégie de collecte de fonds du FIDC - Stratégie de collecte de fonds du FIDC <p>Entretiens avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel du Secrétariat du FIDC - Représentants des États membres - Acteurs du secteur privé 	<p>Méthodes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la documentation - Entretiens - Petits groupes de discussion

2.4. Conclusions

Les réponses aux questions d'évaluation contenues dans la matrice ci-dessus s'organisent sur deux niveaux :
 (i) une réponse synthétique est fournie pour chaque question sous la forme d'un tableau récapitulatif ; et
 (ii) les résultats de l'évaluation sont analysés à partir des sous-questions et des critères d'évaluation.

2.4.1. Efficacité de la réalisation des objectifs de la stratégie de collecte de fonds

QUESTION 1 : Dans quelle mesure la stratégie a-t-elle produit les résultats escomptés ?

Réponse synthétique à la question 1

L'objectif de la stratégie était de tripler les recettes annuelles du FIDC sur cinq ans (2013-2018), dont 30 % au moins proviendraient de sources du secteur privé. À la fin de la période couverte par la stratégie, le niveau des recettes annuelles est resté proche du niveau initial (800 000 dollars É.-U.), et les fonds sont presque tous issus des contributions des Parties.

Ces résultats limités ne sauraient être imputés à la conception de la stratégie, mais plutôt à diverses difficultés survenues lors de la mise en œuvre. Les activités prévues n'ont été que partiellement exécutées, et étaient fondées sur des choix ne répondant pas à un processus de suivi structuré. En l'absence de suivi, la mise en œuvre de la stratégie a été guidée par une gestion au jour le jour, tributaire des règles budgétaires du FIDC. Cela n'a pas permis, de fait, d'assurer une planification globale qui aurait garanti la disponibilité de ressources sur la base de recettes réduites.

Lorsqu'elles ont été exécutées, les activités ont été déployées de manière positive, mais leur effet sur la réalisation des résultats a été faible en raison de l'absence de vision globale et de suivi.

1.1 Dans quelle mesure les activités prévues dans la stratégie ont-elles été mises en œuvre ?

La mise en œuvre de la stratégie prévoyait les trois phases décrites plus haut (chapitre 2.3). La **première**, d'une durée de 18 mois (janvier 2013 – juin 2014), aurait dû être consacrée à l'**élargissement de la base de soutien existante** et au renforcement de la visibilité auprès des bailleurs de fonds. Les actions clés attendues étaient les suivantes :

- Concevoir un appel à financement (argumentaire) à l'intention des Parties à la Convention de 2005 et mettre en œuvre la campagne « Votre 1 % compte pour la créativité » ;
- Renouveler l'image de marque du FIDC ;
- Susciter un appui et une adhésion à la politique de l'UNESCO ;
- Commencer par mettre en place les éléments de base nécessaires pour atteindre d'autres sources de financement.

En ce qui concerne la première action (appel à financement), la stratégie prévoyait d'organiser une campagne destinée à encourager les Parties à verser une contribution de 1 %, comprenant une manifestation de lancement et une série de réunions présentiels avec les Parties, et s'appuyant sur la création d'outils d'information par le FIDC. La campagne a bien été lancée en juin 2013, avant la quatrième session de la Conférence des Parties. D'après le rapport de 2013 sur la stratégie de collecte de fonds du FIDC², la manifestation a été bien accueillie par les Parties. À la suite de cela, plusieurs rappels et outils de communication ont été diffusés auprès de ces dernières pour les inciter à verser des contributions au Fonds. En revanche, aucune information n'a été recueillie sur la tenue effective des réunions/visites directes avec des Parties en particulier. Cet aspect de la mise en œuvre de la stratégie, qui aurait permis d'établir une relation plus étroite entre la structure du FIDC et les Parties intéressées, ne semble pas avoir été développé.

En 2013, l'image de marque du FIDC a été renouvelée de façon à toucher un public large, comprenant les réseaux de l'UNESCO (les différentes unités de l'Organisation relatives à la culture, aux partenariats et à la communication) et ceux de la société civile. Cette initiative de mobilisation des parties prenantes avait pour objectif de définir et faire connaître la nouvelle image de marque du Fonds, en mettant l'accent sur

² Point 7 de l'ordre du jour provisoire de la 7^e session ordinaire du Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, décembre 2013.

les impacts, les résultats et des histoires vraies. Les activités mises en œuvre n'ont pas été ciblées, les matériels produits ayant consisté en une série d'outils de communication non différenciés :

- Bulletins d'information électroniques (e-updates) sur les activités des projets financés ;
- Nouvelle version de la brochure du FIDC exposant les principaux résultats des projets pendant la période 2011-2013 ;
- Production d'une vidéo institutionnelle et de trois récits multimédias en anglais, français et espagnol présentant certains projets financés par le Fonds en Argentine, en Croatie et au Sénégal et plusieurs types d'interventions (renforcement des capacités, accès au marché, action politique et perfectionnement des compétences) ;
- Mise à jour du site Web du FIDC et création d'une section consacrée à la collecte de fonds.

À partir de 2014, le Secrétariat a commandé des rapports périodiques sur l'efficacité de la diffusion des bulletins d'information électroniques. Pour l'année 2014, les rapports³ indiquent qu'ils ont été envoyés à environ 2 500 destinataires, avec un « taux de clics uniques » d'environ 20 %, ce qui est supérieur au taux de clics uniques moyen observé pour des produits de secteurs similaires destinés à un public comparable. Ces rapports fournissent des renseignements utiles sur les rubriques les plus appréciées, et mettent en évidence une utilisation limitée du lien renvoyant vers les dons. L'analyse montre que la production de cet outil a été efficace, mais que sa diffusion n'a pas été spécialement ciblée dans le but de recueillir des dons.

La dernière action de la phase 1 était le lancement de la mise en place des éléments de base nécessaires pour améliorer la stratégie de collecte de fonds et diversifier le public cible. Les rapports d'exécution indiquent qu'une liste des bailleurs de fonds potentiels du secteur privé et des méthodes d'approche de ces derniers ont été établies. La stratégie souligne en particulier la nécessité de définir un plan de développement du FIDC, qui serait essentiel pour élaborer « une argumentation convaincante et claire en faveur du soutien »⁴ et constituerait un moyen de s'acquitter de l'obligation de rendre compte aux donateurs. Néanmoins, aucun plan de ce genre n'a été mis en place. D'après nous, les principales raisons en sont les difficultés posées par les règles administratives de l'UNESCO, qui imposent une allocation annuelle du budget et ne facilitent pas l'adoption de plans de développement sur plusieurs années.

L'impossibilité d'allouer un budget sur plusieurs années est l'un des principaux obstacles à la gestion efficace de la stratégie : en effet, les ressources affectées à cette dernière ont été largement inférieures à ce qui était prévu, ce qui a eu des conséquences négatives sur les résultats. Le tableau ci-dessous montre les ressources financières effectivement allouées à la stratégie par le Comité, d'après les rapports d'exécution disponibles.

Tableau 2 : Ressources financières affectées à la stratégie

Phase	Budget	Allocation	%
Phase 1 (janvier 2013 – juin 2014)	399 500	174 500	43,7
Phase 2 (juillet 2014 – juin 2016)	457 125	95 124	20,8
Phase 3 (juillet 2016 – décembre 2017)	351 625	80 125	22,8
Total	1 208 250	349 749	28,9

Nous avons constaté que cette enveloppe budgétaire ne prévoyait pas de crédits pour les ressources humaines spécialement affectées aux activités de collecte de fonds. Le faible niveau de cette allocation et le fait que le décaissement des fonds n'ait pas été associé à un suivi font partie des principales raisons expliquant les mauvais résultats de la stratégie.

La **phase 2** de la stratégie avait pour but d'étendre la capacité de collecte de fonds du FIDC à un éventail plus large de partenaires du secteur privé. Elle a duré 24 mois, de juillet 2014 à juin 2016. Les actions prévues visaient à faire connaître aux entreprises la possibilité d'établir des partenariats avec le Fonds au titre de leur stratégie de responsabilité sociale. Le deuxième objectif était de cibler les particuliers fortunés afin de les sensibiliser à l'importance de la diversité culturelle pour le développement.

³ Liang Comunicações – IFCD E-updates Analytical Reports 1 and 2, 2014.

⁴ Stratégie de communication et de levée de fonds 2013-2018, paragraphe 99.

La **phase 3** de la stratégie, d'une durée de 18 mois (juillet 2016 – fin 2017), a inclus les actions suivantes : (i) élaboration et mise en place d'un mécanisme novateur de collecte de fonds ; (ii) établissement d'un partenariat avec une entreprise mondiale ; et (iii) établissement d'un partenariat de plaidoyer stratégique avec un grand média mondial. À l'issue de cette dernière phase, la stratégie aurait pu être considérée comme achevée, et le résultat attendu – le renforcement du rôle du FIDC comme promoteur de la culture au service du développement – aurait dû être atteint.

Les actions menées au titre des phases 2 et 3 concernant la collaboration avec le secteur privé sont analysées en détail au chapitre 2.4.4 (QE 4). Pour ce qui est des autres parties prenantes (Parties, société civile et réseau de l'UNESCO), les activités ont progressé conformément à ce qui était prévu dans la phase 1. Une nouvelle fois, les efforts se sont concentrés sur la diffusion des matériels d'information, mais aucun élément factuel n'est venu confirmer une collaboration particulière ou des contacts directs (présentiels). Des progrès ont été accomplis avec la participation plus active du réseau de l'UNESCO (commissions nationales) à la diffusion des outils d'information à l'échelle locale.

Lors de la phase 3, le volet de la stratégie relatif à la recherche d'un partenariat stratégique avec un média mondial n'a pas été mis en œuvre. Les activités de communication réalisées par le personnel du Secrétariat ont abouti à la production d'outils de communication standard : bulletins d'information électroniques, brochures du FIDC, dépliant et vidéos. Des efforts supplémentaires ont été déployés afin d'étudier les possibilités offertes par les médias sociaux concernant la diffusion des produits multimédias et des appels de fonds. Si ces canaux ont permis de toucher un public plus large, aucun effet mesurable n'a été observé sur les activités de levée de fonds.

La stratégie de collecte de fonds s'est achevée fin 2017. Dans l'attente de la stratégie suivante, le Secrétariat poursuit la mise en œuvre des activités de communication et de collecte de fonds, en s'efforçant de tenir compte des recommandations de l'évaluation globale du FIDC réalisée en octobre 2017. Les principales recommandations relatives aux activités de collecte de fonds étaient les suivantes :

- Rec. 16 : Réviser la stratégie de levée de fonds actuelle afin qu'elle se consacre davantage aux contributions des Parties et à l'étude plus précise de leur implication, en tenant compte du fait que toutes les Parties ne disposent pas des mêmes capacités et ressources.
- Rec. 17 : S'efforcer de respecter la contribution visée de 1 % (art. 18.3 et 18.7) afin de renforcer la viabilité du Fonds et d'endiguer la tendance à la baisse observée ces cinq dernières années.
- Rec. 18 : Consolider la stratégie de levée de fonds du FIDC en y intégrant une dimension analytique en vue d'établir un lien clair entre les matériels de communication et les objectifs concrets de levée de fonds (en particulier ceux relatifs aux contributions des Parties).
- Rec. 19 : Modifier l'objectif de réussite actuel qui vise à obtenir des contributions de 50 % des Parties. En ce sens, au lieu d'œuvrer afin qu'au moins la moitié des Parties à la Convention contribue au Fonds, l'objectif serait d'obtenir des contributions régulières conformes à la suggestion de 1 % (art. 18.3 et 18.7).

Ces recommandations se réfèrent à l'approche et aux priorités du Secrétariat pour la période 2018-2019, à savoir : (i) mettre l'accent sur l'engagement des Parties, qui sont les principaux contributeurs du Fonds ; et (ii) accroître le nombre et le niveau des contributions régulières. Les membres du personnel du FIDC interrogés ont confirmé que cette tendance constituait clairement une priorité. Par ailleurs, l'absence de personnel spécialement affecté aux activités de collecte de fonds a fait qu'il était difficile de les adapter à différentes cibles.

Il est important de noter que les recommandations susmentionnées préconisent d'apporter certaines modifications aux objectifs de la stratégie, sans toutefois proposer d'alternatives. Par conséquent, les mêmes activités continuent d'être mises en œuvre à l'heure actuelle, à savoir la publication d'articles sur les projets, essentiellement axés sur les effets produits, et l'élaboration d'outils institutionnels soulignant les liens entre culture et développement ainsi que l'importance des interventions du FIDC.

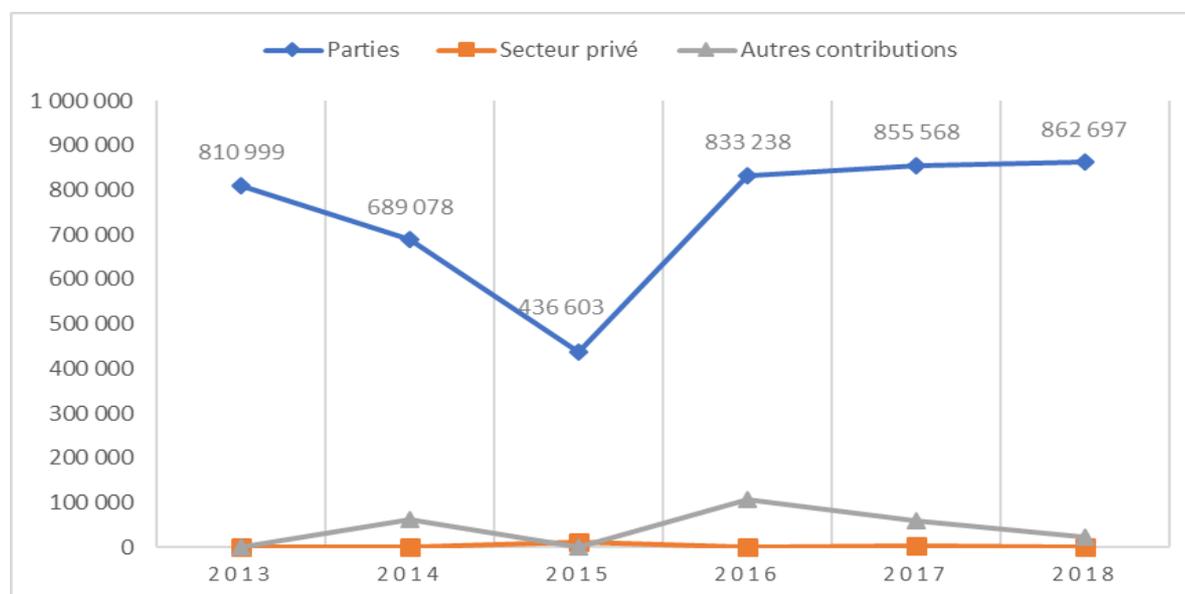
1.2 Quelle a été l'augmentation des financements à la fin de la période couverte par la stratégie ?

Le but global de la stratégie sur le plan financier était de tripler les recettes annuelles du FIDC en cinq ans, de 2013 à 2018, ce qui aurait porté le budget disponible de 800 000 à 2,8 millions de dollars des États-Unis. Parmi les objectifs financiers fixés, la stratégie entendait assurer :

- Une contribution financière régulière d'au moins la moitié des Parties à la Convention, soit 62 États membres ;
- L'apport de 30 % des recettes par des partenariats avec des bailleurs de fonds du secteur privé.

L'évolution des recettes pendant la période considérée est consignée dans la documentation du FIDC et présentée dans le tableau ci-après. Les montants sont exprimés en dollars des États-Unis.

Figure 2 : Contributions annuelles au FIDC



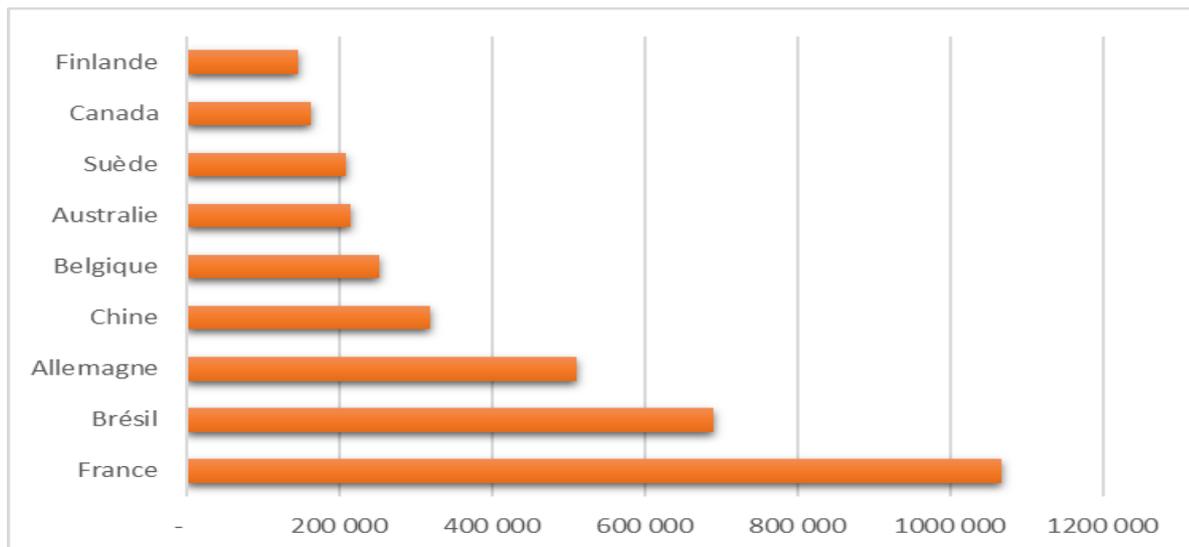
Source : graphique élaboré par le Consortium à partir des données du FIDC.

Le graphique indique que les recettes provenant de donateurs privés ont été inférieures à ce qui était prévu et limitées par comparaison avec le budget total annuel du FIDC. La contribution du secteur privé s'élève en effet à 14 736 dollars des États-Unis pour les six années couvertes par la stratégie.

La contribution annuelle des Parties a quant à elle été de 748 030 dollars en moyenne. Bien que ce montant soit largement inférieur à l'objectif fixé, le budget s'est toujours maintenu au-dessus de 800 000 dollars après la forte diminution observée en 2015. De façon générale, pendant la période couverte par la stratégie, le flux de contributions provenant des Parties n'a pas réellement changé. Toutefois, si l'on se penche sur les périodes précédentes de la Convention (2007-2012), on peut constater que les contributions sont loin d'avoir été régulières dans le temps. Par exemple, en 2012 (dernière année précédant l'adoption de la stratégie), les recettes du Fonds n'ont atteint que 480 000 dollars.

Toujours en ce qui concerne les Parties, il est important de souligner que les 10 premiers donateurs en termes de contribution totale au FIDC ont versé 3 573 195 dollars entre 2013 et 2018, soit 80 % de l'ensemble des contributions. La liste des 10 premiers contributeurs figure dans le tableau ci-dessous.

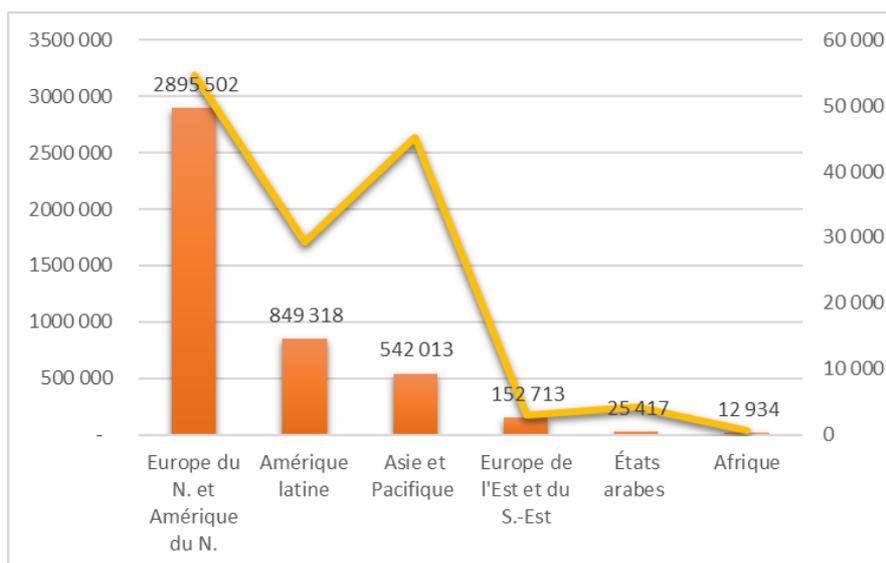
Figure 3 : Principaux donateurs du FIDC



Source : graphique élaboré par le Consortium à partir des données du FIDC.

Pour ce qui est de la répartition géographique, le pourcentage le plus élevé de contributions provient de la région Europe du Nord et Amérique du Nord. Le tableau suivant indique les contributions par région pour la période 2013-2018. La ligne représente le montant moyen des contributions pour chaque région.

Figure 4 : Parties ayant contribué par région



Source : graphique élaboré par le Consortium à partir des données du FIDC.

Sur le montant total de 4 477 897 dollars collecté entre 2013 et 2018, 65 % proviennent de Parties situées dans la région Europe du Nord et Amérique du Nord, 19 % dans la région Amérique latine et 12 % dans la région Asie et Pacifique. Les pays d'Europe du Nord et d'Amérique du Nord versent en moyenne une contribution annuelle de 54 632 dollars chacun, chiffre qui s'élève à 45 168 dollars pour les pays d'Asie et du Pacifique et 29 287 dollars pour ceux d'Amérique latine.

Les tableaux ci-dessus donnent une bonne idée de l'origine des ressources financières du FIDC et de ses principaux bailleurs de fonds. Les principaux donateurs sont les Parties du groupe des pays les plus développés, qui soutiennent depuis longtemps la créativité et la culture et comprennent bien le lien entre culture et développement. D'après les entretiens réalisés et la documentation disponible, ces pays considèrent le financement du Fonds comme un instrument de coopération internationale, et classent la

créativité et les objectifs culturels parmi leurs priorités en matière de développement. Ils figurent souvent parmi les principaux contributeurs de l'UNESCO, et ont défini la mission du FIDC en accord avec leur vision.

Les plus petits contributeurs sont les pays en développement. Parmi les 69 Parties à la Convention n'ayant jamais contribué au Fonds, 51 font partie de ce groupe de pays. Leur intérêt à verser des fonds au FIDC réside essentiellement dans la capitalisation des contributions, mais aussi dans le financement de leurs propres produits culturels et dans la mise en œuvre de projets dans leur pays. Pour éviter que les intérêts particuliers des pays influent sur la gestion du Fonds, le Secrétariat a adopté des règles de fonctionnement qui limitent la participation des Parties dans l'approbation des projets. En raison de la faible implication des Parties dans les processus techniques et de leur possibilité limitée de peser sur les décisions, l'engagement des pays en développement en faveur du Fonds et de ses objectifs est moindre.

Par ailleurs, il convient de noter que certaines Parties, qui jouent un rôle essentiel par leur contribution globale à l'UNESCO, ne participent pas du tout au financement du FIDC. Des acteurs importants de la scène culturelle mondiale et de l'Organisation, comme le Royaume-Uni, l'Italie et la République de Corée, n'ont pas encore contribué au Fonds. Puisque ces pays sont des États membres actifs de l'UNESCO, un travail devrait être entrepris pour comprendre les raisons de leur non-participation et encourager leur implication dans les activités du FIDC.

En ce qui concerne la valeur des contributions, la demande faite aux Parties de verser au Fonds 1 % du montant total de leur contribution à l'UNESCO a été largement satisfaite. Soixante-dix-neuf pour cent d'entre elles ont versé plus que 1 % en moyenne : au niveau mondial, le montant annuel moyen s'élève à environ 1,7 % de la contribution totale versée à l'UNESCO et, dans certains cas, il est bien supérieur à 1 %. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de ces contributions exceptionnelles.

Tableau 3 : Contributions par rapport à la part de 1 %

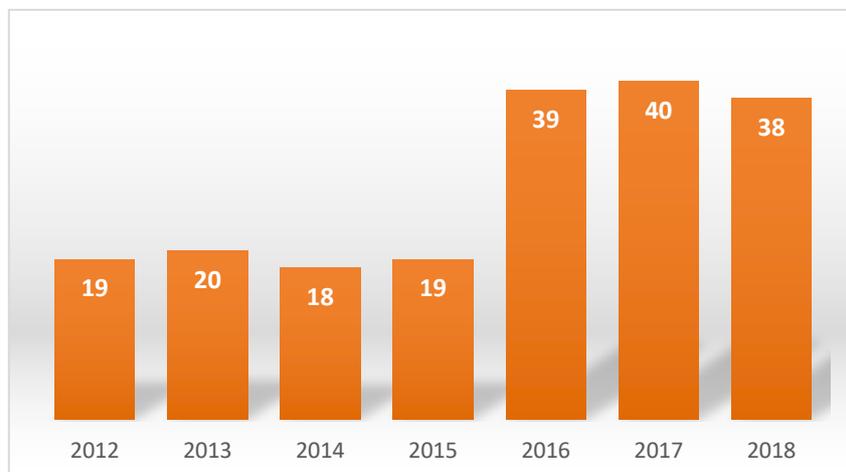
Pays	Montant de la contribution de 1 %	Montant moyen reçu	Augmentation
Saint-Vincent-et-les Grenadines	33	2 679	8 118,5 %
Monaco	327	21 966	6 717,4 %
Sainte-Lucie	33	2 000	6 060,6 %
Andorre	196	10 871	5 546,5 %
Burkina Faso	131	4 367	3 333,3 %
Norvège	27 720	726 544	2 621,0 %
Luxembourg	2 090	33 957	1 624,7 %
Albanie	261	3 575	1 369,7 %
Cameroun	327	2 346	717,6 %
Bosnie-Herzégovine	424	1 981	467,2 %
Monténégro	131	529	403,7 %
Finlande	14 888	54 402	365,4 %
Barbade	229	830	362,4 %
Espagne	79 764	277 463	347,9 %
Maroc	1 763	5 763	326,9 %
Croatie	3 232	10 000	309,4 %
Belgique	28 895	77 584	268,5 %
Portugal	12 799	31 481	246,0 %
Arménie	196	426	217,5 %
Danemark	19 068	40 464	212,2 %

Source : tableau élaboré par le Consortium à partir des données du FIDC.

1.3 Combien de Parties contribuent annuellement au Fonds ?

Le nombre de Parties ayant contribué au FIDC a commencé à augmenter en 2016, grâce aux efforts déployés par le Fonds pour améliorer sa communication.

Figure 5 : Nombre de Parties contribuant au FIDC



Source : graphique élaboré par le Consortium à partir des données du FIDC.

Ce nombre a été multiplié par deux, passant d'une vingtaine de Parties à 40 entre 2015 et 2016, puis est resté stable au cours des trois dernières années (2016-2018). Fin 2018, 72 Parties avaient contribué au Fonds, soit 49 % du nombre total de pays (145) ayant ratifié la Convention⁵. Toutefois, ce chiffre diminue fortement si l'on considère les Parties qui ont contribué au moins trois fois au FIDC (36) et celles qui y ont contribué régulièrement les trois dernières années (19). Fin 2018, le pourcentage des États Parties pouvant être qualifiés de contributeurs réguliers au Fonds était de 13 %, un résultat bien inférieur aux 50 % attendus dans le cadre de la stratégie.

La répartition des Parties par région est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Répartition des Parties par région

Région	Nombre de Parties ayant				
	ratifié la Convention	contribué au FIDC	contribué au moins trois fois	contribué les trois dernières années	
Europe du N. et Amérique du N.	24	20	10	6	20,8 %
Amérique latine	32	14	6	2	6,3 %
Asie et Pacifique	14	5	5	2	14,3 %
Europe de l'E. et du S.-E.	23	16	12	8	34,8 %
États arabes	14	3	1	0	0,0 %
Afrique	38	14	2	2	5,3 %
Total	145	72	36	19	13,1 %

Source : tableau élaboré par le Consortium à partir des données du FIDC.

⁵ Source : État des lieux des contributions des Parties. Annexe 3 du Rapport du Secrétariat sur le FIDC et sa stratégie de collecte de fonds. Mai 2019.

La dernière colonne du tableau indique le pourcentage des contributeurs les plus réguliers par rapport au nombre de pays à avoir ratifié la Convention de 2005. Cette information permet de tirer des conclusions intéressantes sur la participation des Parties au FIDC :

- En dépit de leur statut de contributeurs principaux du Fonds, les pays plus développés d'Europe du Nord et d'Amérique du Nord participent peu à son financement. Quarante-trois pour cent des pays de la région y ont versé une contribution, mais seulement 20 % (6) sont des donateurs réguliers : l'Andorre, la France, la Suède, la Finlande, Monaco et l'Autriche. Certains pays qui étaient d'importants contributeurs ces dernières années ont stoppé leurs versements, notamment l'Allemagne, la Norvège et l'Espagne. Le Fonds devra déterminer les raisons de cette interruption et prendre les mesures appropriées dans un avenir proche, ce travail n'ayant pu être effectué dans le cadre du présent exercice.
- Comme indiqué précédemment, certains pays fortement engagés en faveur de la protection et du développement de la culture, comme le Royaume-Uni et l'Italie, n'ont jamais contribué au FIDC. Dans le cas du Royaume-Uni, nous avons constaté que ses objectifs nationaux en matière de production culturelle correspondent largement à ceux du Fonds. Il n'en va pas de même pour l'Italie, qui se concentre essentiellement, dans le cadre de l'UNESCO, sur la préservation du patrimoine culturel. L'évaluation suggère de nouer des relations avec les représentants du Royaume-Uni afin de clarifier les visions et objectifs respectifs et d'obtenir le soutien du pays.
- C'est parmi les pays d'Europe de l'Est et du Sud-Est que l'on trouve le pourcentage le plus élevé (34,8 %) de donateurs réguliers au FIDC. Si leurs contributions ne peuvent être considérées comme essentielles à son fonctionnement, elles témoignent néanmoins de l'intérêt accru porté par ces pays aux possibilités liées aux expressions culturelles. Les pays de cette région se caractérisent par des économies émergentes, à la croissance plus rapide, et capables de mettre à profit les tendances et possibilités. Certains sont membres de l'Union européenne et en ont donc adopté les normes et les règles, et souhaitent trouver des moyens d'améliorer leurs capacités de développement tout en préservant leur identité. Ils représentent ainsi une cible de taille pour les activités de diffusion du Fonds. Il convient par conséquent de veiller tout particulièrement à adapter les messages en fonction de leurs attentes.
- Les contributions des États arabes restent faibles. Il s'agit d'une information pertinente, car cette région englobe les pays du Conseil de coopération du Golfe, qui sont des acteurs importants du paysage culturel. Le Qatar n'a contribué qu'une seule fois au FIDC ; les Émirats arabes unis, le Koweït et Oman sont signataires de la Convention mais n'ont pas encore contribué au Fonds. Pourtant, les affaires culturelles et les industries créatives en particulier sont des questions prioritaires dans ces pays, qui ont besoin d'options valables pour diversifier leur « économie pétrolière ». Dans ce contexte, il faudrait envisager d'étudier leurs priorités dans un proche avenir en vue d'établir avec eux un partenariat durable.

2.4.2. Degré de sensibilisation des différents groupes cibles des activités d'information et de communication

QUESTION 2 : Quel a été l'impact des contenus de communication produits ?

Réponse synthétique à la question 2

La stratégie de communication a été bien conçue sur le principe. Néanmoins, elle semble avoir été trop axée sur la communication de la nature du Fonds et de ses activités, sans traiter le « pourquoi » et le « comment ». Ce choix était compréhensible pour la phase de démarrage, destinée à faire connaître le Fonds, mais une réorientation aurait dû être effectuée pour les phases suivantes.

Le ciblage des messages en fonction des différentes parties prenantes a été très limité. Les messages ont été faiblement différenciés, et les messages clés utilisés dans la communication du FIDC sont conventionnels. Dans l'ensemble, les produits prévus dans la stratégie ont été réalisés, mais faute d'activités d'information adaptées, leur impact en termes d'établissement de partenariats et d'augmentation des recettes n'a pas été significatif.

Ce constat est confirmé par l'absence de mécanisme de suivi efficace de la stratégie de communication. Le volet de la stratégie relatif au suivi et à l'évaluation, y compris les indicateurs

correspondants, n'a pas été mis en œuvre. Les données quantitatives sur l'exécution des produits n'ont pas été exploitées pour analyser l'utilité et l'impact de la communication du FIDC.

2.1 Les groupes cibles et les canaux de communication pertinents ont-ils été suffisamment identifiés ?

La stratégie 2013-2018 est complète dans le fait qu'elle prend en considération tous les publics, messages, canaux, calendriers, ressources et actions possibles. Toutefois, elle semble ne pas avoir accordé assez d'importance aux points forts, points faibles, possibilités et risques associés à la communication du FIDC (analyse SWOT), alors qu'il s'agit d'une étape essentielle pour repérer les risques et les points faibles et définir les mesures d'atténuation possibles. Même pour une stratégie de lancement du Fonds, les objectifs fixés semblent davantage centrés sur la communication relative à sa nature et à son fonctionnement, sans chercher à informer sur le « pourquoi » et le « comment ».

Les principales cibles identifiées étaient les **bailleurs de fonds institutionnels**, les **particuliers fortunés** et les **acteurs du secteur privé** partageant une vision et des valeurs communes (paragraphe 61 de la stratégie). En ce qui concerne les **bailleurs de fonds institutionnels**, l'objectif premier était d'instaurer un flux de financement régulier au moyen de la contribution de 1 % suggérée. Comme indiqué dans l'évaluation du FIDC de 2017 (paragraphe 201), cet objectif de durabilité exigeait de nouer des relations approfondies et adaptées avec les différents États membres.

Aux fins de l'établissement de partenariats avec le secteur privé, le Secrétariat a mis en place un mécanisme à actualiser en permanence⁶. Cet exercice de mise à jour portait sur les renseignements relatifs à chaque prospect privé, secteur d'activité, relation potentielle et zone géographique ainsi qu'au rôle du Fonds. Le fait de partager le plan de communication est fondamental pour l'efficacité des partenariats conclus avec des entités du secteur privé, car cela représente un pas important en direction des parties prenantes en interne et en externe pour attester de l'engagement en faveur de la cause.

Par ailleurs, la visibilité sur la page Web du FIDC est primordiale. Or, un espace très réduit est actuellement réservé aux bailleurs de fonds en général. Il convient de noter que le peu de visibilité du Fonds sur le site Web global de l'UNESCO peut décourager les partenaires privés. En outre, la section du site consacrée aux partenariats avec le secteur privé n'est guère attrayante : elle ne les mentionne que sur quelques lignes et ne propose aucun contenu à télécharger ou afficher.

Les mêmes observations sont valables pour les **particuliers fortunés**, alors que ce groupe de donateurs requiert une attention spéciale. Il ressort de l'entretien réalisé avec DJ Darius, qui a organisé une manifestation de collecte de fonds en faveur du FIDC en Allemagne, qu'aucun suivi n'a été effectué ou prévu après la manifestation.

Enfin, le personnel de l'UNESCO, y compris l'équipe du FIDC, constitue aussi un public cible de la stratégie de communication du Fonds. Une attention particulière doit donc être portée à la **communication interne**. Il est essentiel d'instaurer un flux de communication stable entre les différents services et fonctions, dont les effets positifs se feront également sentir dans la communication externe.

La stratégie 2013-2018 n'accordait pas une importance suffisante aux **canaux** de communication du FIDC. Compte tenu des limitations à l'utilisation des médias sociaux, les autres **canaux de communication en ligne** méritent selon nous une grande attention, par exemple les sites Web et les bulletins d'information électroniques. Nous avons réalisé une analyse approfondie des contenus et de l'utilité de ces outils. Il en ressort que les résultats obtenus ont été médiocres et pourraient être grandement améliorés, car c'est désormais sur les plates-formes des réseaux sociaux que certains contenus de communication – vidéos, histoires vraies/exemples de bénéficiaires – sont le mieux mis en avant.

La stratégie précédente contenait peu de recommandations quant aux **manifestations** (elle ne préconisait pas la tenue de manifestations mondiales du FIDC). Nous savons que deux événements ont été organisés au titre de la stratégie (10 juin 2013 et anniversaire de la Convention de 2005), mais aucune information détaillée, vidéo ou photo ni aucun rapport final ne sont disponibles. Nous avons donc supposé, d'après les informations recueillies lors de la réunion de lancement de l'évaluation, qu'un nombre restreint de manifestations avaient eu lieu pendant la période considérée. Nous savons néanmoins que des initiatives personnelles réussies de collecte de fonds ont été entreprises, comme la campagne de levée de fonds pour

⁶ FIDC, Levée de fonds et création de partenariats dans le secteur privé, phase 2 (juin 2014).

le Kilimandjaro, mais n'avons trouvé que peu d'éléments les concernant. Quoi qu'il en soit, l'organisation de manifestations semble s'être limitée à des événements tenus en marge de réunions statutaires.

L'examen des produits de communication a fait apparaître une mise à profit limitée des synergies entre les différents secteurs de l'UNESCO (flux de travail, planification, ressources). Les ressources, en particulier, devraient être plus intégrées et mieux planifiées. La stratégie 2013-2018 prévoyait d'affecter une équipe dédiée à temps plein à sa mise en œuvre, mais cela n'a pas été le cas et reste une question en suspens au sein du Fonds.

En définitive, le FIDC offre d'importantes possibilités, même en matière de communication : l'éventail de publics à qui s'adresser est large, et le Fonds devrait pouvoir donner la priorité à certains d'entre eux et concentrer ses efforts de communication dans leur direction. En outre, la Convention dispose depuis 2017 d'un système de gestion des relations avec les partenaires (CRM) qui permet de différencier la communication selon les destinataires : Parties, OIG, ONGI, ONG, institutions publiques, entités du secteur privé, etc. L'UNESCO travaille actuellement à l'élaboration d'un système CRM commun. Le seul segment réellement connu de la base de données étant celui des États membres, une meilleure compréhension et une analyse plus poussée des autres segments permettraient d'avancer dans le développement de moyens de communication divers.

2.2 Les messages ont-ils été adaptés aux différents groupes cibles ?

Il est clair qu'une grande partie des messages diffusés jusqu'à présent portait sur la nature et le fonctionnement du FIDC, en raison notamment de la nécessité de le faire connaître et d'informer le milieu des ONG de la possibilité de recevoir des financements. Cependant, étant donné qu'il doit lui-même être financé principalement par des bailleurs de fonds institutionnels, un gros effort de communication doit être consenti afin d'expliquer pourquoi le Fonds est important et également sur la portée de ses projets.

Dans ce contexte, nous avons relevé l'absence de diversification des messages adressés aux différentes cibles et parties prenantes. D'après les éléments examinés, nous ne sommes pas en mesure de confirmer qu'une communication adaptée aux différents publics a été mise en œuvre et qu'elle a produit des résultats. Il semble que les messages et les produits de communication aient peu évolué au fil du temps et en fonction des parties prenantes. Par exemple, la lettre relative à la contribution de 1 % n'a pas été adaptée selon que les Parties avaient déjà contribué ou non au Fonds. Or, il s'agit d'un point essentiel de la communication avec les donateurs : le premier contact avec un contributeur potentiel nécessite un appel à l'action spécifique pour un engagement, tandis que l'action suivante, « demander un don », implique une relation déjà établie et donc un échange d'un autre type.

Des efforts ont été faits en ce sens, notamment pour s'adresser à la société civile, mais toujours sans adopter d'approche structurée ou intégrée. Les messages clés utilisés dans la communication du FIDC sont assez classiques, et destinés à donner des informations sur des activités précises ou à rendre compte des résultats obtenus. Il serait utile et plus productif de s'intéresser au « pourquoi » plutôt qu'à la nature des activités du Fonds. D'ailleurs, la Convention de 2005 et le FIDC comportent une importante composante de plaidoyer, qui a pour but de mettre en place des activités, de peser sur les décisions et, plus généralement, d'inspirer des initiatives. Nous avons également constaté un problème d'autoréférentialité dans la communication du Fonds, qui emploie une terminologie souvent inconnue des personnes extérieures à l'UNESCO. Certaines expressions techniques pourraient donc être reformulées de manière plus fluide.

2.3 Un système de suivi a-t-il été mis en place pour surveiller les changements de perception ?

La plupart des Parties interrogées se sont dites satisfaites du niveau d'information et de suivi dont elles bénéficient concernant l'exécution des activités du FIDC. Certains représentants de gouvernements nationaux estiment qu'ils disposent d'informations suffisantes sur les progrès réalisés par le Fonds. En revanche, des représentants de pays en développement ont indiqué qu'ils pourraient apporter un soutien accru à ce dernier s'ils disposaient d'informations supplémentaires sur les objectifs généraux de la Convention, ses priorités annuelles et les procédures d'engagement des soumissionnaires de projet.

Quoi qu'il en soit, nous n'avons trouvé aucun élément indiquant qu'un système de suivi efficace ait été établi et mis en fonctionnement. La nécessité d'instaurer un tel mécanisme était mentionnée dans les recommandations de l'évaluation du FIDC de 2017. La recommandation 20 préconisait en effet de « renforcer l'utilisation des matériels de communication sur le FIDC. La première étape pourrait ainsi consister à analyser la mise en œuvre des différentes phases de la stratégie de communication afin d'identifier ses points forts et les points à améliorer ».

La stratégie contenait pourtant un chapitre spécialement consacré au suivi et à l'évaluation, qui exposait les principes et modalités du processus de suivi. Le cadre de résultats et d'allocation des ressources élaboré pour la phase 1 comprenait des indicateurs de suivi de la mise en œuvre de cette dernière, qui se situaient au niveau des produits, des résultats et de l'effet obtenu. Ces indicateurs auraient dû permettre de contrôler étroitement le processus global et de procéder rapidement à des ajustements en cas d'absence manifeste de résultats. En outre, un examen à mi-parcours de la stratégie aurait dû être réalisé en externe à la fin de la phase 2 et inclure une évaluation quantitative et qualitative des résultats. Malheureusement, cela n'a pas été le cas.

Les entretiens menés dans le cadre de l'évaluation nous ont permis de constater l'absence de mécanisme spécifique de suivi de la stratégie. En règle générale, le niveau de contrôle se limite, du côté des projets, à la collecte d'informations sur le terrain, et du côté de la mobilisation de fonds, à la vérification des contributions reçues. Les activités de communication ne font l'objet d'aucun suivi. Des données quantitatives sur la réalisation des produits, la consultation des vidéos et du site Web et les abonnements au bulletin d'information existent bel et bien, mais aucune analyse de l'impact et de la contribution de ces éléments aux objectifs du Fonds n'est effectuée.

Le système d'établissement de rapports est classique, et fournit des données limitées quant aux progrès réalisés. Dans certaines institutions du système des Nations Unies où des stratégies relatives à des questions précises ont été approuvées officiellement par un organe directeur, celui-ci est tenu périodiquement au courant des progrès réalisés afin de disposer d'outils d'information et d'ajustement efficaces.

2.4.3. Perception positive par les parties prenantes du rôle et de la position du FIDC par rapport à sa mission de favoriser la diversité des expressions culturelles

QUESTION 3 : Comment l'image du FIDC a-t-elle été perçue par les parties prenantes ?

Réponse synthétique à la question 3

La réponse à cette question est conditionnée par le nombre restreint de parties prenantes que nous avons pu contacter. Nos investigations ont mis en évidence des différences nettes entre les Parties quant au degré d'appréciation du travail du FIDC. Les pays développés déclarent apprécier l'action du Fonds, comprendre ses objectifs, et partager sa vision de la promotion du développement durable et de la réduction de la pauvreté. En revanche, les pays en développement relèvent un manque de clarté concernant les objectifs du FIDC et de transparence quant au processus de sélection des projets.

Cette perception opposée semble due au peu d'éléments démontrant l'existence d'un lien entre la visibilité de la Convention de 2005 et celle du Fonds, qui ne s'est pas traduite dans la pratique. Les stratégies de communication des deux entités ont été conçues séparément, en accordant une faible importance à leur coordination et leur harmonisation. Par conséquent, le lien entre les objectifs de la Convention de 2005 et les activités du FIDC n'est pas clairement perçu par les Parties.

3.1 Quelle est la valeur ajoutée de l'action du FIDC par rapport à d'autres interventions/bailleurs de fonds ?

Il ressort des données collectées par l'équipe d'évaluation (entretiens et étude documentaire) que le FIDC est le seul fonds de l'UNESCO et du système des Nations Unies à être doté d'une stratégie de collecte de fonds expressément approuvée. Cela confirme sa spécificité et son potentiel en tant qu'instrument unique œuvrant pour associer protection culturelle et croissance économique.

Malheureusement, le degré d'appréciation de ce rôle essentiel par les parties prenantes n'a pas pu être pleinement mesuré dans le cadre de l'évaluation, en raison du nombre très restreint de parties prenantes interrogées. Il aurait fallu diffuser une enquête auprès des Parties, des partenaires et des bénéficiaires, mais cela n'a pas été possible à cause du calendrier strict qui a été fixé. Nous ne pouvons donc formuler que quelques considérations fondées sur le petit nombre d'entretiens réalisés.

Nous avons recueilli des informations sur la perception de six Parties, équitablement réparties entre pays développés et en développement. Il en ressort essentiellement un degré d'appréciation bien différent d'un groupe à l'autre. Les pays développés déclarent apprécier l'action du Fonds et comprendre ses objectifs. Ils partagent sa vision de la promotion du développement durable et de la réduction de la pauvreté par la

mise en œuvre de projets productifs dans le secteur créatif et culturel. En revanche, les pays en développement relèvent un manque de clarté concernant les objectifs du FIDC et de transparence quant au processus de sélection des projets.

Ces positions sont le reflet de deux approches bien distinctes de la participation à la Convention de 2005 : pour les pays développés, elle s'inscrit dans le cadre de leur engagement en faveur de la coopération internationale et de l'aide au développement, tandis que pour les pays en développement, il s'agit davantage d'un moyen de financer leurs produits culturels et d'orienter des fonds vers leurs priorités. Le premier groupe s'intéresse plus à la dimension politique du débat, et le second aux aspects techniques de la mise en œuvre.

Sachant que les pays en développement constituent un segment important du public cible, potentiellement capable de contribuer régulièrement au FIDC, il serait selon nous utile de faire un effort à leur endroit. En effet, la perception des Parties et les résultats financiers seraient meilleurs si les objectifs du Fonds et les rôles respectifs de ce dernier et de la Convention de 2005 dans le flux de travail étaient mieux expliqués, et si l'accent était davantage placé sur les besoins et attentes de ces pays. Les messages et appels à l'action trop génériques et indifférenciés ne sont pas appréciés de ces Parties, qui demandent des objectifs concrets et mesurables strictement liés à la capacité de génération de recettes. Comme cela a été souligné pendant les entretiens, la valeur ajoutée du FIDC réside dans la spécificité de sa vision tournée vers l'avenir des personnes et des nouvelles générations.

3.2 Cette perception a-t-elle conduit les parties prenantes à davantage soutenir le Fonds ?

La production de matériels de communication et d'information aurait dû permettre de faire mieux connaître les activités du FIDC et de susciter un soutien en sa faveur au sein de l'UNESCO et de son réseau. À cet égard, le lien direct entre la Convention et le Fonds ne semble pas avoir été bien expliqué, ou du moins n'a pas permis de mettre en place des synergies et une coopération fructueuse, qui auraient pu apporter des avantages mutuels aux deux entités. Les principes relatifs à la visibilité de la Convention ont été examinés et établis dans les premières résolutions adoptées concernant la programmation. À sa session de mars 2009, le Comité a défini les aspects liés à la visibilité et la promotion de la Convention de 2005 et a lancé un processus qui s'est achevé par l'adoption, à la troisième session de la Conférence des Parties en juin 2011, des Directives opérationnelles sur les mesures destinées à assurer la visibilité et la promotion de la Convention⁷.

Dans les considérations générales énoncées dans ces directives opérationnelles, il est indiqué que « les actions menées concernant la visibilité et la promotion de la Convention de 2005 sont étroitement liées à celles relatives à la mobilisation des ressources en faveur FIDC, qui ne dispose que de contributions volontaires [...] ». La nécessité d'établir un lien étroit entre les activités destinées à assurer la visibilité de la Convention et celle du Fonds ne semble pas avoir été traduite dans la pratique. Les stratégies de communication des deux entités ont été conçues séparément, en accordant une importance limitée à leur coordination et leur harmonisation. Le résultat, confirmé par certains des entretiens réalisés avec les Parties, est que le lien entre les objectifs de la Convention et les activités du FIDC n'est pas clairement perçu. Bien entendu, les objectifs de la communication de la Convention sont plus larges que ceux du Fonds et doivent s'appuyer sur le cadre institutionnel de l'UNESCO, mais ce manque de clarté est un obstacle à l'efficacité de la stratégie.

Cette question a déjà été soulevée, notamment lors de la cinquième session de la Conférence des Parties (juin 2015), qui a débouché sur l'adoption d'une résolution spécifique⁸ relative à la visibilité de la Convention, préconisant de « renforcer la relation entre la visibilité de la Convention et la stratégie de levée de fonds et de communication du FIDC ». En principe, l'objectif premier des activités liées à la visibilité était de répondre à la nécessité de mieux identifier et distinguer la Convention de 2005 parmi les autres conventions culturelles de l'UNESCO, en particulier la Convention de 1972 sur la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel et la Convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel. La notion de diversité culturelle n'est pas comprise aussi immédiatement que les autres grands concepts de la protection de la culture. En outre, la Convention de 2005 est la seule à être directement associée au développement et à la croissance économiques ; les possibilités économiques liées à la promotion de la créativité dans les pays émergents ont donc été au centre de sa communication. Le Secrétariat et les fonctionnaires ayant participé à l'élaboration des contenus destinés à faire connaître les

⁷ Résolution 3. CP 7.

⁸ Résolution 5. CP 13.

activités du Fonds ont accordé la priorité à ces aspects dans leurs messages. Cependant, aucune suite ne semble avoir été donnée à la remarque formulée dans la partie analytique de la stratégie⁹ concernant « l'absence d'une vision claire pour le Fonds et d'un énoncé de la mission », laissant la communication du FIDC se concentrer uniquement sur les résultats des interventions.

2.4.4. Degré de collaboration établi avec le secteur privé pour conclure des partenariats

QUESTION 4 : Quel a été le degré de réussite de la stratégie de collaboration avec le secteur privé ?

Réponse synthétique à la question 4

La réponse à la question d'évaluation 1 montre que l'objectif de la stratégie relatif à la collaboration avec le secteur privé n'a pas été atteint. Les fonds recueillis auprès de sources privées ne sont pas substantiels et les activités prévues n'ont été que partiellement exécutées.

Ces performances limitées s'expliquent principalement par l'absence de personnel au sein du FIDC dédié à la mise en œuvre de la stratégie et de ses activités. Les ressources extérieures n'ont été utilisées que pour planifier la campagne, pas pour la mettre en œuvre. La stratégie prévoyait d'établir et d'entretenir des relations avec le secteur privé grâce au travail constant d'une équipe dédiée. Du fait de cette absence, les activités ont été mises en œuvre de manière rhapsodique et décousue, sans prêter attention à la consolidation du processus global.

4.1 Les différentes phases de la stratégie ont-elles été développées et clairement mises en œuvre ?

En plus d'établir des normes internationales de base, les Directives des Nations Unies pertinentes¹⁰ identifient des types de relations avec le monde de l'entreprise en plus de celles du contributeur, à savoir la collaboration avec les entreprises pour créer de la richesse et de l'emploi ; et le plaidoyer et le dialogue politique. L'UNICEF a largement adopté le plaidoyer avec le secteur privé sur les droits de l'enfant dans le cadre de son mandat. Le FIDC, dans le cadre de l'action de l'UNESCO, renvoie davantage à l'autre rôle, qui englobe les contributions à un partenariat pour la croissance et le développement économiques.

Une publication concernant d'autres exemples de relations plus poussées avec le secteur privé dans l'environnement des Nations Unies montre que les partenaires exigent généralement de l'Organisation qu'elle soit capable de prendre en compte de manière flexible leurs besoins, leurs modalités de travail et leurs réactions. Il convient de mentionner que la plupart des partenariats représentent pour les entreprises privées un élément de durabilité de leur gouvernance d'entreprise. Cependant, les politiques de responsabilité sociale de bon nombre des grandes sociétés multinationales montrent que ces dernières ont cessé d'agir uniquement comme des donateurs. On cherche désormais à s'engager dans un véritable partenariat, où l'organisation partenaire est également censée apporter des ressources et où la société peut ne pas se sentir obligée d'offrir toutes ses contributions au partenariat.

Les partenariats privés peuvent jouer un rôle important non seulement pour accroître les ressources financières grâce aux dons, mais aussi pour viser un soutien à titre gracieux ou un volontariat d'entreprise. Les entreprises privées peuvent contribuer aux objectifs du FIDC par le biais de leurs activités de plaidoyer en réseau et accroître également la visibilité et les relations avec les médias. Concernant le **secteur privé**, un principe important du partenariat consiste à s'assurer, dès le départ, que les objectifs soient clairs, aussi bien pour chacun des partenaires que pour le partenariat dans son ensemble, et que ces objectifs soient cohérents. Pour cette raison, il est souhaitable que la relation avec les entreprises partenaires soit nouée au niveau de la direction générale. Cet aspect est essentiel dans la création du partenariat, et contribue au bon déroulement de la mise en place de ce dernier.

Le potentiel d'une collaboration à lever des fonds sera toujours un facteur important dans la décision de poursuivre ou non un partenariat avec une entreprise. Les questions d'équilibre entre les avantages pour l'entreprise et la contribution aux objectifs de l'organisme des Nations Unies doivent être clarifiées quant à l'acceptation du principe selon lequel, conformément aux Directives du Pacte mondial des Nations Unies de 2015, il est pleinement entendu qu'un partenariat doit apporter des avantages mutuels. En outre,

⁹ Stratégie de communication et de levée de fonds 2013-2018, résumé, paragraphe 5.

¹⁰ Directives pour une coopération entre les Nations Unies et le secteur privé fondée sur des principes. Pacte mondial des Nations Unies. 2015.

l'Organisation a besoin de clarifier davantage la manière dont le partenariat fonctionnera en pratique, notamment en ce qui concerne :

- (a) la mesure dans laquelle l'engagement privé dans l'élaboration des politiques est autorisé, lorsque l'entreprise y trouve un avantage ;
- (b) la mesure dans laquelle une collaboration peut permettre le développement du marché.

Tous ces principes devraient s'appliquer dans la définition d'une stratégie de partenariat, et ont été pris en compte lors de l'analyse de la stratégie du FIDC. La mise en œuvre de cette composante a englobé les phases 2 et 3 de la stratégie, qui avaient pour objectif d'élargir la capacité du FIDC en matière de collecte de fonds et de consolider les revenus du Fonds. Les principales activités prévues pour la phase 2 étaient les suivantes :

- la consolidation des éléments constitutifs de base et des arguments pour obtenir un soutien ;
- l'établissement des partenariats (au moins six) avec les prospects sélectionnés ;
- la conduite d'une campagne de remerciement.

Il s'agissait de la plus longue phase de la stratégie, consacrée au processus crucial d'obtention du soutien du secteur privé, compte tenu de l'objectif global consistant à atteindre les 30 % de ressources générées par ce groupe cible. Selon les rapports de mise en œuvre du FIDC pour les années 2015 et 2016, les activités ont englobé la production et la diffusion de nouveaux outils de communication, y compris au travers de nouveaux canaux de distribution. De nouveaux numéros de la lettre d'information en ligne (E-update), ainsi que les versions annuelles de la brochure et de la vidéo institutionnelle du FIDC et de nouveaux récits multimédias sur les projets mis en œuvre (trois numéros : activités au Guatemala, au Tadjikistan et au Togo) ont été produits et diffusés auprès du public de l'UNESCO. En effet, un seul produit a été conçu spécifiquement pour les cibles du secteur privé. En 2016, le dépliant intitulé « La créativité compte » a été publié en anglais, espagnol et français, afin d'inciter le secteur privé à contribuer au FIDC¹¹.

Ces outils ont été diffusés lors d'événements institutionnels à l'UNESCO, et parfois dans le cadre de manifestations spécifiques gérées par le FIDC : en 2016, le FIDC a organisé deux événements parallèles durant le Festival international du film de Cannes et l'événement « Art for Tomorrow 2016 » (L'Art pour demain) à Doha. Bien que les activités de communication qui ont été mises en œuvre semblent conformes aux indications de la stratégie, il a été observé que des résultats limités avaient été obtenus en terme de création de nouveaux partenariats. Parmi les principales limites observées, on peut citer le manque de suivi systématique des contacts et des relations établis pendant les événements. Dans la mesure où ces manifestations n'avaient pas directement pour but de lever des fonds, mais de faire connaître les activités du Fonds et de susciter un intérêt pour ces dernières, un mécanisme de suivi aurait dû être mis en place afin d'atteindre les résultats escomptés. Encore une fois, cela s'explique par l'absence de personnel dédié au sein du Secrétariat.

Il convient de mentionner que lors de l'événement à Doha, une réunion a été organisée avec le groupe Vivendi. Malheureusement, pour des raisons contingentes liées à la restructuration interne de la société, ce prospect n'a pas pu être retenu. Aucune autre tentative en la matière n'a été poursuivie jusqu'à présent auprès des autres prospects, y compris l'option d'explorer un mécanisme de collecte de fonds innovant basé sur une relation de marketing lié à une cause. Cette option reste valable, mais devrait être mise à l'essai dans un cas concret.

En novembre 2017, l'UNESCO a signé un accord de partenariat stratégique important avec Mme Sabrina Ho, une jeune entrepreneure culturelle et philanthrope originaire de Macao, très active dans le secteur de l'art et dans la promotion de l'émergence de la scène culturelle asiatique. Le partenariat, d'un montant de 1,5 million de dollars des États-Unis, a permis de financer l'initiative « You Are Next : encourager les femmes créatives »¹². Cette collaboration a considérablement amélioré les capacités du FIDC, mais ne peut être considérée comme étant directement liée à l'activité de collecte de fonds : Mme Sabrina Ho ne faisait pas partie des prospects du FIDC, ni de ses contacts. Le partenariat a été noué au sein du réseau de l'UNESCO, et sa gestion financière est traitée séparément du reste du Fonds.

¹¹ https://fr.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/ifcd-leaflet_2016_alt_fr_pdf_version_op2_final.pdf.

¹² <https://fr.unesco.org/creativity/activities/you-are-next-encourager-femmes-creatives>.

4.2 A-t-on eu recours à du personnel spécialisé ?

Durant l'évaluation, il a été observé que parmi les principales raisons expliquant le succès limité de la stratégie en termes de renforcement de la collaboration avec le secteur privé, l'une avait trait à l'absence de ressources humaines spécialisées au sein du personnel du FIDC. Pour remédier à cette situation, le Comité a autorisé en 2015 le recrutement d'un professionnel spécialiste de la collecte de fonds. Le consultant a dressé une liste restreinte de 13 entreprises prospects, parmi lesquelles trois ont été sélectionnées pour le processus de partenariat. Ces trois entreprises étaient les suivantes : le groupe Richemont, Vivendi SA et The New York Times Company.

Le consultant a également mis au point un mécanisme opérationnel de coopération pour les partenariats, qui devait être utilisé dans le processus d'approche des entreprises sélectionnées. L'annexe VI du Rapport du projet – Phase II, mentionnait un Guide sur les cas de partenariat spécifiquement adapté à chacune des trois entreprises. L'outil fournissait des conseils utiles sur les arguments à mettre en avant et les messages clés à transmettre, sur la base des principes du modèle AIDA¹³. En revanche, il ne donnait pas d'indications sur la façon d'approcher concrètement les cibles et d'organiser des réunions ou d'établir et d'entretenir des relations.

En guise de conclusion sur cette question, il convient de mentionner que le produit du cabinet de conseil spécialisé dans la collecte de fonds n'est pas toujours aligné sur le contenu de la stratégie d'origine. Cela pourrait avoir contribué à l'inefficacité partielle du processus. La stratégie proposait quelques indications sur la manière d'approcher le secteur privé, qui n'ont toutefois pas été mises en œuvre dans le nouveau projet. En outre, tous les volets de la stratégie relatifs aux particuliers fortunés ont été mis en suspens et aucun progrès n'a été réalisé. Des termes de référence plus adaptés et exigeants pour le cabinet de conseil, précisant la nécessité de faire référence aux principes et aux activités prévues dans la stratégie, auraient sans doute permis d'éviter ce problème et de tirer parti du travail effectué.

2.5. Conclusions et recommandations

Cette section contient un résumé des résultats de l'étude présentés dans le chapitre précédent. Les conclusions sont divisées en quatre groupes, sur la base des critères d'évaluation pertinents.

2.5.1. Efficacité

1. La stratégie n'a pas produit les résultats escomptés, en termes de triplement des recettes annuelles du FIDC sur cinq ans (2013-2018) et de diversification des sources des contributions, dont au moins 30 % devraient provenir du secteur privé. À la fin de la période couverte par la stratégie, le niveau des recettes annuelles est resté proche du niveau initial et les fonds sont presque tous issus de contributions des Parties.
2. Ces performances limitées s'expliquent principalement par l'absence de ressources spécialisées au sein du personnel du FIDC. Les ressources extérieures ont été utilisées uniquement dans la phase de planification, mais pas pour la mise en œuvre. Par conséquent, les activités ont été mises en œuvre de manière rhapsodique. En outre, les ressources allouées ont été beaucoup moins importantes que prévu et aucune disposition n'a été prise pour recruter du personnel dédié. Cela a eu un impact négatif sur les résultats.

Recommandation 1 – Ressources

La mise en œuvre de la stratégie de collecte de fonds exige de recruter des professionnels spécialisés. Seules des ressources dédiées peuvent assurer l'engagement constant et l'utilisation correcte des outils appropriés. Cette disposition doit être considérée comme un investissement et ne peut être reportée lorsqu'elle est planifiée. L'évaluation recommande le recrutement d'un responsable de la mobilisation de ressources, conformément au plan de la nouvelle stratégie.

3. La production des outils de communication a été efficace. Toutefois, le ciblage des messages en fonction des différentes parties prenantes a été très limité. Les messages n'étaient pas vraiment différenciés et les messages clés utilisés dans la communication du FIDC étaient conventionnels et techniques.
4. Les efforts se sont concentrés sur la diffusion des matériels d'information, alors qu'aucune collaboration en particulier ni aucuns contacts directs (présentiels) n'avaient été sollicités pour établir ou entretenir des relations. Aucun élément factuel n'est venu confirmer l'établissement de nouveaux contacts dans

¹³ Modèle de communication AIDA : messages suscitant l'Attention, l'Intérêt, le Désir, l'Action.

le cadre de manifestations/présentations, ni une amélioration réelle des listes de prospects issus des mêmes sources.

5. La stratégie n'a pas suffisamment mis l'accent sur les canaux de communication du FIDC. Une grande attention aurait dû être accordée aux autres canaux de communication en ligne, tels que le site Web et les bulletins d'information électroniques. Ils n'ont pas été assez exploités et pourraient être largement améliorés dans la mesure où certains contenus de communication – vidéos, récits de personnes/bénéficiaires réels – trouvent de meilleures places sur les plates-formes des réseaux sociaux. Enfin, l'organisation de manifestations semble s'être limitée principalement aux réunions statutaires.

Recommandation 2 – Communication ciblée

Le ciblage de la communication est un principe clé pour obtenir des résultats lorsque l'on traite avec différentes parties prenantes. La compréhension et l'analyse de la segmentation des partenaires constitueront une avancée pour diversifier et adapter les outils de communication. Un suivi adéquat des relations et des contacts doit être établi lors des manifestations afin de mieux faire connaître les activités du Fonds et de susciter l'intérêt pour ces dernières et de collecter des fonds. Pour cette raison, il est recommandé que le personnel de haut niveau du FIDC participe au processus, en vue d'instaurer une collaboration efficace avec les entreprises partenaires.

2.5.2. Efficience

6. Les mauvais résultats de la stratégie doivent être imputés à une limitation du processus de mise en œuvre. Les activités prévues n'ont été que partiellement exécutées, et ne répondaient à aucun processus de suivi. En l'absence d'un tel processus, la mise en œuvre de la stratégie a été guidée par une gestion au jour le jour tributaire des règles budgétaires du FIDC. De fait, la planification globale n'a pas pu être assurée, ce qui aurait permis de garantir la disponibilité des ressources sur la base de recettes réduites.
7. La rédaction d'un plan de développement du FIDC, déjà jugée nécessaire lors de la conception de la stratégie, n'a jamais pu avoir lieu en raison des règles administratives imposées par l'UNESCO. L'absence d'un tel document constitue un obstacle qui décourage principalement le secteur privé, ce dernier étant habitué à se référer à ce type d'instruments pour mesurer les investissements.

Recommandation 3

L'évaluation recommande l'adoption d'un plan de développement spécifique pour le FIDC. Un format compatible avec les règles administratives de l'UNESCO doit être trouvé et mis au point, même en ayant recours à un cabinet de conseil spécialisé. Dans tous les cas, il est recommandé de planifier dans une perspective pluriannuelle, et de mettre en place un processus clair de contrôles et d'ajustements au niveau financier.

8. La majorité des parties prenantes sont satisfaites du niveau d'information et de contrôle qu'elles ont eu sur la mise en œuvre des activités du FIDC. Certains représentants des gouvernements nationaux considèrent qu'ils disposent d'informations suffisantes sur les progrès réels du Fonds.
9. En revanche, rien n'indique qu'un système de suivi efficace ait été mis en place et soit opérationnel. Le système de suivi et d'évaluation pour chaque phase n'a pas été mis en place. Aucune donnée quantitative sur la création des produits n'a été utilisée pour conduire une analyse sur l'utilité et l'impact des activités de communication du FIDC.

Recommandation 4

La mise en place d'un système de suivi efficace était déjà prévue dans la stratégie précédente. Il est important de revenir au document et de mettre en place ce système, avec des procédures claires de mise en œuvre et un flux décisionnel efficace, qui permette une vérification et une réorientation rapides. La nouvelle stratégie doit fournir un ensemble d'indicateurs SMART, tandis que le Secrétariat doit veiller à ce que le flux et la mise à jour des informations soient réguliers et efficaces. Tout écart par rapport au plan sera alors rapidement analysé et des mesures correctives seront adoptées en temps utile.

2.5.3. Impact

10. Dans l'ensemble, la stratégie de communication a été bien conçue. Néanmoins, elle semble trop s'attacher à présenter le Fonds et ce qu'il fait, sans fournir suffisamment d'informations sur le « Pourquoi » et le « Comment ». Les activités de communication menées par le personnel du Secrétariat ont permis de continuer à produire les outils habituels : bulletins d'information électroniques, brochures du FIDC, dépliant et vidéos. Des efforts supplémentaires ont été consentis afin d'étudier les possibilités offertes par les réseaux sociaux, en particulier pour diffuser les produits multimédias et l'appel à demandes de financement. Ces canaux ont certes permis d'atteindre davantage de publics, mais les rapports du Secrétariat ne font état d'aucun impact sur les activités de collecte de fonds.

Recommandation 5

Le Fonds est opérationnel depuis 2010 et n'a plus besoin de prouver son existence. La communication doit désormais mettre l'accent sur l'expression de sa valeur ajoutée dans le paysage culturel, en s'appuyant sur la marque UNESCO et sur la crédibilité tirée de certains projets mis en œuvre.

Une communication fondée sur les besoins mis en évidence et adaptée à des cibles spécifiques est souhaitée. La poursuite de l'exploration de nouveaux canaux de communication permettra également d'élargir le public et d'accroître l'impact de la stratégie.

11. Le lien et la collaboration directs entre la Convention de 2005 et le FIDC ne semblent pas avoir été clairement précisés, ou du moins n'ont pas atteint un niveau fructueux de synergie et de coordination, susceptible de générer des avantages mutuels pour les deux parties. Les stratégies de communication de la Convention et du Fonds ont été élaborées séparément, et une coordination et un alignement limités ont été observés entre elles. Il est ressorti de l'évaluation que les messages à la fois de la Convention et du Fonds semblaient trop génériques pour les Parties, en particulier pour les pays en développement, qui réclament des objectifs concrets et mesurables, strictement liés à la capacité de générer des revenus.
12. Il existe une distinction d'appréciation claire entre les différents groupes de Parties. Les pays développés déclarent apprécier les activités du Fonds et comprendre son mandat, alors que les pays en développement considèrent que le mandat du FIDC n'est pas très clair et que le processus d'identification des projets manque de transparence. Cette perception est liée à la preuve limitée de l'interdépendance entre la visibilité de la Convention et celle du Fonds, qui ne s'est pas traduite dans la pratique.

Recommandation 6

Depuis le lancement de la Convention de 2005, certains aspects ont changé dans la prise en considération de la diversité culturelle. Une révision du mandat du FIDC tenant compte de cette nouvelle tendance s'impose. Cela permettra d'éviter certains malentendus et désaccords qui affectent la perception des activités du Fonds. La promotion du débat à l'échelle institutionnelle, ainsi que les rôles respectifs du Fonds et de la Convention de 2005 dans le déroulement des activités, peuvent également permettre de développer la vision commune des perspectives du Fonds qui fait aujourd'hui défaut.

2.5.4. Durabilité

13. L'approche suivie par le Secrétariat au cours de la dernière période (années 2018-2019) consiste à donner la priorité à l'amélioration des relations avec les Parties en tant que principaux contributeurs du Fonds, en essayant d'accroître le nombre et le niveau des contributions régulières. En outre, le manque de personnel dédié à la collecte de fonds fait qu'il est difficile d'avancer dans l'élaboration d'approches pour les différents groupes cibles.
14. Les principaux donateurs sont en grande majorité des Parties du groupe des pays les plus développés, qui soutiennent depuis toujours la créativité et la culture et qui comprennent bien le lien qui existe entre la culture et le développement. Ils font partie des principaux contributeurs de l'UNESCO, et ont identifié la mission du FIDC comme étant conforme à leur vision.
15. Les pays en développement représentent la moitié des Parties contributrices. Ils sont intéressés à soutenir leurs propres produits culturels et/ou la mise en œuvre de projets dans leur pays. Leurs contributions sont faibles et varient selon leurs capacités, mais cela montre que tous les pays peuvent être sensibilisés à la cause du FIDC, quelle que soit leur situation.

16. Le véritable défi en matière de durabilité a trait à la nécessité de mobiliser des contributions régulières auprès des Parties. Pour le moment, seulement 13 % des Parties fournissent des contributions régulières au FIDC. C'est un vrai problème pour la durabilité du Fonds, qui reste très loin de l'objectif des 50 %. Les pays développés d'Europe du Nord et d'Amérique du Nord ne sont pas fortement impliqués dans ce soutien : seulement 20 % (six) de ces Parties contribuent régulièrement au Fonds. Le pourcentage le plus élevé (34,8 %) de contributeurs réguliers au Fonds provient des pays d'Europe de l'Est et du Sud-Est. Enfin, les contributeurs réguliers de la région des États arabes ne sont pas nombreux.

Recommandation 7

Étant donné que les Parties resteront les acteurs les plus importants du Fonds, une attention particulière doit être accordée à l'amélioration des performances de la stratégie. L'approche doit être davantage adaptée au niveau individuel, en identifiant les forces et les faiblesses spécifiques de chaque partenaire : les pays développés doivent affiner leurs priorités en matière de développement, afin d'établir des synergies qui contribueront à la réalisation des ODD ; les pays émergents sont une cible importante pour les activités de diffusion du Fonds et ont besoin de messages adaptés, capables de répondre à leurs attentes ; les pays en développement doivent être au cœur de l'engagement du Fonds et une enquête spécifique sur leurs intérêts et leurs produits dans le secteur culturel doit permettre d'établir une relation de partenariat basée sur ce qui les incite à agir.

3. NOUVELLE STRATÉGIE DE COLLECTE DE FONDS 2021-2023

3.1. Aperçu

Cette nouvelle stratégie couvre une période de trois ans (2021-2023). Elle vise à faire passer le FIDC de sa situation actuelle, avec des recettes d'environ 900 000 dollars par an, à une moyenne de 1 800 000 dollars – soit un doublement des recettes sur la période. En outre, elle cherche à mettre en place des moyens pour rendre ces recettes plus prévisibles, ce qui permettrait une planification anticipée.

Le présent document se penche également sur le contexte global dans lequel aura lieu la collecte de fonds pour le FIDC, qui a évolué à plusieurs égards depuis 2013, et formule sur cette base des recommandations pour adapter les futures actions du Fonds.

Lors de la préparation de cette stratégie, le principe et la logique qui découlent des recommandations de la stratégie du FIDC de 2013 (point 2.5) ont été acceptés – à savoir que le meilleur retour sur investissement du FIDC vient tout d'abord des donateurs gouvernementaux, et accessoirement, que le Fonds doit investir davantage de ressources dans la stratégie de collecte de fonds.

Bien qu'il soit prévu que les contributions des États membres (Parties) demeurent la principale source de recettes, la stratégie cherche à diversifier la base de contributeurs pour englober le soutien des particuliers fortunés et des entreprises partenaires. Ces recettes seront relativement faibles sur la période couverte par cette stratégie (environ 11 % du total d'ici la fin de la période), mais sur une période plus longue, de 8 à 10 ans peut-être, elles dépasseront le financement des Parties comme principale source de recettes du Fonds. Toutefois, cela ne se produira pas si les bases et les investissements appropriés ne sont pas mis en place dès maintenant. Sans ces investissements, on prévoit que les recettes resteront à peu près au même niveau. En effet, les financements de nombreux acteurs étatiques devenant plus difficiles à obtenir, si les mesures détaillées dans ce document ne sont pas prises, les recettes pourraient alors diminuer au cours de la période à venir.

À la fin de la période, le FIDC peut s'attendre à avoir une fonction de collecte de fonds professionnelle et bien établie, opérant à un haut niveau et ayant obtenu le soutien d'un certain nombre de partenaires non statutaires ainsi que des contributions plus importantes de la part des donateurs gouvernementaux. Il sera bien placé pour augmenter considérablement ses recettes dans les années à venir, ayant prouvé la viabilité de la collecte de fonds auprès du secteur privé, établi un historique et créé des réseaux qui l'aideront à conquérir de nouveaux marchés.

En raison des contraintes imposées au Fonds et de son mode de fonctionnement, les fondations demeurent peu sollicitées en tant que sources de recettes, en ce qu'elles chercheraient à financer des projets directement plutôt que de fournir des fonds à un intermédiaire. Il pourrait être envisagé de travailler en partenariat avec des fondations, de sorte que le FIDC puisse les aider à identifier les projets solides à soutenir – c'est-à-dire, des projets qui ont fait l'objet d'un processus d'évaluation et de diligence requise par le FIDC. Cela pourrait renforcer l'impact global du Fonds, en suscitant un soutien supplémentaire pour ses projets, mais n'aura pas d'effet sur le résultat final.

Au cours de la période, les activités seront axées sur la création de réseaux, afin d'accroître la visibilité et la réputation du Fonds dans les sphères d'influence à la fois des acteurs étatiques et non étatiques susceptibles de fournir des contributions importantes. La clé sera de nouer des relations et de convaincre les prospects de la valeur que le FIDC apporte aux pays dans lesquels il opère. Le FIDC doit mettre l'accent sur son efficacité et son impact, et pas seulement sur les travaux accomplis.

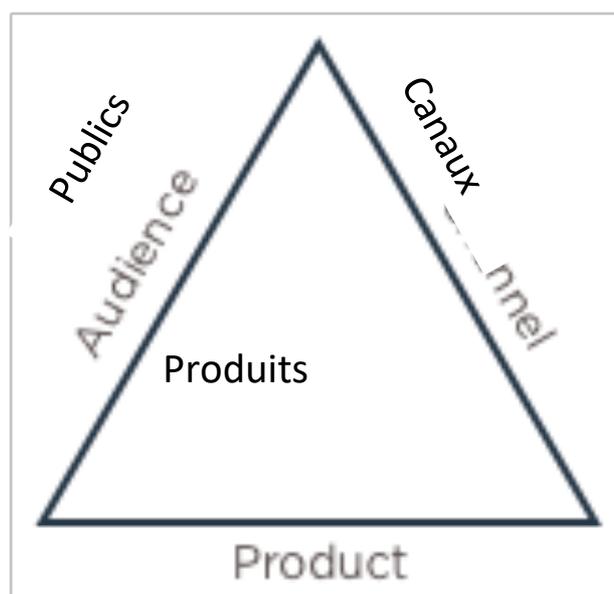
Cela nécessitera un effort concerté de la part du Secrétariat, des membres du Comité intergouvernemental (CIG) et des autres représentants des Parties. Il faudra également prévoir de recruter un groupe de promoteurs de premier plan, qui pourront exercer une influence sur les décideurs et ouvrir des portes au FIDC. Ces promoteurs de premier plan s'emploieront dans un premier temps à cibler les gouvernements, et seront donc probablement issus des Parties qui ont démontré un soutien constant au Fonds pendant de nombreuses années. Une fonction secondaire consistera à faciliter la création de réseaux avec des entreprises et des particuliers fortunés.

Cette stratégie de collecte de fonds jette les bases de la croissance et de la diversification du financement. Toutefois, le processus d'évaluation a identifié un certain nombre d'obstacles qui l'empêcheront d'atteindre le niveau de réussite souhaité. Si ces obstacles ne peuvent être levés sur le plan opérationnel, alors le rendement de la collecte de fonds ne correspondra pas aux projections ci-dessous.

- **Volonté d'investir** – Un facteur clé expliquant les résultats obtenus pendant la période couverte par la précédente stratégie était le faible investissement dans la collecte de fonds. Notamment, aucun personnel n'a été recruté pour accomplir le travail nécessaire. Si cette stratégie n'est pas non plus dotée des ressources suffisantes, alors les résultats seront à nouveau décevants. En effet, avec un environnement mondial de plus en plus difficile et une concurrence toujours plus vive pour l'obtention de fonds, une baisse des recettes globales est probable.
- **Impact des activités du FIDC** – Les activités du Fonds semblent efficaces en termes d'impact sur les bénéficiaires directs, mais leur impact plus large sur les pays eux-mêmes est faible. On peut en partie remédier à cette situation en utilisant des messages axés sur ce qui a fait la différence pour ces bénéficiaires, mais la plupart des donateurs souhaiteront voir davantage de preuves de changement, ou des arguments convaincants sur les changements à venir, avant de débloquer des montants plus importants. Le FIDC doit être clair sur ses indicateurs de changement et sur la manière dont ils sont suivis et évalués.
- **Clarté sur les projets à financer** – L'approche opérationnelle actuelle du FIDC consiste à chercher des fonds pour alimenter un « pot commun » et à les redistribuer ensuite aux projets. Cela veut dire que lorsqu'ils apportent une contribution, les donateurs n'ont aucune visibilité sur le type de projets qui seront financés. Pour beaucoup, il s'agit d'un obstacle opérationnel, qu'aucune stratégie de collecte de fonds ou de communication ne peut surmonter. Si cet obstacle pouvait être levé – par exemple en convenant à l'avance d'une liste de projets et en cherchant ensuite des financements pour ceux-ci – cela permettrait un plus grand engagement envers les donateurs et des rendements nettement plus élevés.
- **Absence de plan de développement** – À cet égard, l'absence d'un plan clair pour le Fonds fait qu'il est difficile de convaincre les donateurs que leurs contributions seront correctement gérées et que l'UNESCO a une vision du changement qu'elle tente d'obtenir et de la manière dont elle y parviendra.

Le point de départ de cette nouvelle stratégie est l'examen des trois composantes de toute stratégie : l'identification des **publics**, l'élaboration de **produits** pour ces publics, et la création de **canaux** par lesquels ces produits pourront être distribués.

Figure 1 : Triangle de la collecte de fonds



3.2. Publics

La section suivante examine les publics clés identifiés pour le FIDC et le contexte dans lequel ils opèrent. Les publics sont classés en fonction de leurs motivations et de leurs approches plutôt que de leurs mécanismes de don. Nous sommes conscients, par exemple, que de nombreux particuliers et entreprises donneront par l'intermédiaire d'une fondation, mais aux fins de cette stratégie, nous les traiterons séparément des fondations plus « professionnelles », qui ont généralement leur propre personnel, leurs propres programmes et leurs propres critères de don.

3.2.1. Donateurs gouvernementaux

Actuellement, la majeure partie des fonds du FIDC proviennent d'un nombre relativement restreint de sources gouvernementales. Il est évident que cela restera la principale source de financement au cours de la prochaine période couverte par la stratégie. Cependant, aucun donateur interrogé ne semble promouvoir les expressions culturelles comme un axe stratégique. Un certain nombre de ministères des affaires étrangères conduisent des activités de promotion de la « culture », mais ces dernières sont largement axées sur la promotion de leurs propres artistes à l'étranger.

Les conséquences sont doubles : soit le FIDC doit concentrer ses efforts sur les pays où les acteurs culturels bénéficient d'un soutien – inévitablement, ceux qui ont le moins de ressources et qui souhaiteraient probablement voir les financements limités aux bénéficiaires de leurs propres pays – soit il devra accéder à des lignes budgétaires de développement international plus orthodoxes.

Pour ce faire, il peut être nécessaire de regrouper les activités du FIDC en flux de projets ou programmes. Sur l'ensemble des lignes budgétaires concernées, le Fonds sera confronté à la concurrence d'organisations établies œuvrant dans le domaine du développement économique et social ; il sera donc essentiel de faire preuve de suivi, de transparence, de compétences en matière de gestion et de résultats pour les bénéficiaires.

Les financements peuvent également être limités en raison de la nature du statut du FIDC en tant que programme mondial et de son mode de fonctionnement en tant que Fonds indépendant. Bon nombre de ministères des affaires étrangères ne financent que des organisations qui sont enregistrées dans leur État et/ou allouent la majeure partie de leurs financements d'aide publique au développement (APD) à des pays spécifiques.

Un autre problème a trait au fait que, dans le monde entier, les financements d'APD (aide publique au développement) sont dans une situation fluctuante. Selon l'OCDE, l'aide au développement a atteint un nouveau sommet en 2016 avec un montant de 142,6 milliards de dollars des États-Unis, soit une augmentation de 8,9 % par rapport à 2015 après prise en compte des taux de change et de l'inflation. Cette hausse est due à l'accroissement de l'aide consacrée aux réfugiés, mais lorsque l'on exclut les dépenses liées aux réfugiés, on constate que l'aide totale s'est accrue de 7,1 %.

L'année 2016 a toutefois marqué une *diminution* de l'APD en pourcentage du revenu national brut, ainsi qu'une baisse en termes réels du montant de l'aide accordée par la Suède, les Émirats arabes unis, l'Australie, le Luxembourg, le Danemark, les Pays-Bas, l'Irlande, la Finlande et la Nouvelle-Zélande. Les budgets d'aide publique au développement des États-Unis d'Amérique, du Royaume-Uni, de la Slovaquie, de la Slovaquie, du Japon et de la Corée du Sud ont par ailleurs connu une stagnation. Ceux de la Turquie et de l'Allemagne ont nettement augmenté, mais il est plus que probable que cette augmentation soit due à la crise des réfugiés en Syrie.

Il convient également de noter que, dans l'ensemble, le financement des fonds de contributions volontaires des Nations Unies a tendance à fluctuer. La plupart des fonds bien établis sont restés à peu près au même niveau de recettes pendant toute leur vie et ont tendance à dépendre d'un petit nombre d'États principaux qui leur donnent la part du lion des fonds qu'ils distribuent, avec un plus grand nombre de dons d'un montant moindre. Pour beaucoup, les États-Unis ont joué un rôle majeur en tant que donateur principal. On peut citer par exemple :

- **Le Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour les victimes de la torture.** Son budget actuel est d'environ 7 millions de dollars, dont 5 millions proviennent des États-Unis. Les seuls autres donateurs importants sont le Danemark, l'Allemagne, la Suisse et la France. À son apogée, en 2008, le Fonds a collecté près de 12 millions de dollars, principalement grâce aux dons volontaires des États.

- Le **Fonds des Nations Unies pour les victimes de la torture** a reçu environ 9,4 millions de dollars des États-Unis de contributions de 25 donateurs (dont 23 États membres) en 2010, soit une diminution de 13,8 % par rapport à 2009, année où 31 donateurs ont soutenu ses activités. En 2011, le Fonds a été confronté à un déficit car il s'est efforcé de continuer à répondre aux demandes des bénéficiaires au niveau de 2010, alors que les contributions étaient limitées à 7,9 millions de dollars des États-Unis. Cela a obligé le Conseil à décider de coupes stratégiques dans les subventions. Le même scénario de réduction des dépenses liées aux subventions s'est plus ou moins reproduit d'année en année jusqu'à aujourd'hui, et les subventions sont désormais plafonnées à 80 000 dollars par bénéficiaire.
- Le **Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour les peuples autochtones** dispose actuellement d'un budget d'environ 560 000 dollars, dont la moitié provient du Gouvernement de Norvège.
- Le **Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour la lutte contre les formes contemporaines d'esclavage** dispose d'un budget d'environ 700 000 dollars, qui provient en grande partie de l'Allemagne et de l'Australie. L'année précédente (2017), son budget s'élevait à 550 000 dollars, mais en 2008 et 2009, le Fonds avait reçu des subventions annuelles de plus de 880 000 dollars.
- Le **Fonds de contributions volontaires des Nations Unies pour les handicapés** dispose actuellement d'un budget de 3 millions de dollars. Son budget s'élevait à 4 millions de dollars en 2018, à un peu plus de 3 millions de livres sterling en 2017, et à seulement 2 millions de dollars en 2016. Le Fonds avait récolté 5 millions de dollars en 2015.

Pour plus d'informations sur les fonds de contributions volontaires, voir : <http://mptf.undp.org/>.

Bien que ces programmes aient tous des thématiques différentes, cela donne une idée du fonctionnement des autres fonds de contributions volontaires et de la façon dont ils ont tendance à dépendre d'un petit nombre d'États donateurs.

3.2.2. Entreprises partenaires

Le développement de partenariats solides et durables avec les entreprises pourrait être un élément clé de la stratégie de collecte de fonds du FIDC pour générer des recettes en continu. Ce marché est très différent des autres sources de financement examinées dans cette stratégie et il est essentiel de comprendre l'approche stratégique visant à développer un mécanisme pluriel pour les partenariats avec les entreprises afin d'en assurer le succès. Un soutien à l'échelle de l'UNESCO est également crucial, en ce que la réussite des partenariats impliquera souvent une approche intégrée entre les équipes chargées des partenariats et les équipes de programme. Les aspects essentiels de cette approche consistent à définir des lignes directrices claires quant aux partenaires potentiels du FIDC (à savoir, existe-t-il des raisons éthiques ou pratiques qui excluraient un partenariat avec une entreprise ou un secteur industriel spécifique ? On pourrait citer par exemple les entreprises dont les activités entraînent des problèmes environnementaux dans les pays bénéficiaires, ou qui sont impliquées dans des domaines tels que les armes, le tabac ou l'alcool) et à identifier les avantages qu'une entreprise partenaire pourrait attendre de la collaboration.

Comprendre les motivations des entreprises

L'approche de chaque entreprise partenaire devra répondre à ses objectifs de fonctionnement individuels, qui seront clairement différents dans chaque cas. Néanmoins, nous avons essayé de résumer ici ce que nous considérons comme les motivations les plus probables, afin d'aider le FIDC à identifier les domaines dans lesquels il peut s'engager. Dans la plupart des cas, une combinaison de ces motivations est probable.

1. Démontrer un engagement envers la culture comme un bien fondamental en soi.

Cette motivation sera la plus pertinente pour les entreprises dont les modèles d'activité sont basés sur la créativité et la culture ; on peut citer par exemple le Cirque du Soleil ou Netflix, qui ont tous deux été mis en avant dans la stratégie initiale.

Pour ces publics, les messages doivent mettre l'accent sur l'ensemble des bienfaits de la culture, et sur la façon dont le FIDC aide les artistes à s'exprimer et à toucher de nouveaux publics, encourage les échanges et la compréhension interculturels et permet la création d'entreprises culturelles nouvelles, innovantes et audacieuses. Ils doivent souligner en quoi un partenariat avec le FIDC est le moyen le plus efficace de promouvoir et de soutenir les acteurs de l'industrie culturelle à travers le monde.

Les partenaires s'attendent à ce que leur soutien soit reconnu, en particulier dans les reportages des médias sur les projets ainsi que dans les brochures, sur le site Web, etc.

2. Démontrer un engagement en faveur du développement durable

De nombreuses entreprises ont parfaitement compris que les objectifs de développement durable (ODD) sont bons pour les affaires et se sont engagés à les soutenir. En effet, un rapport d'Oxfam de 2018 (<https://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/walking-the-talk-assessing-companies-progress-from-sdg-rhetoric-to-action-620550>) a analysé 76 des plus grandes entreprises mondiales et a constaté que 47 (62 %) s'étaient engagées publiquement à soutenir les ODD. Toutefois, l'engagement envers les objectifs eux-mêmes n'est clairement pas un indicateur parfait des activités d'une entreprise, car on peut parfois s'interroger sur l'adéquation entre leur position publique et leurs pratiques commerciales réelles.

Dans le même temps, le rapport a également constaté que même les entreprises qui ne s'étaient pas engagées publiquement – parmi lesquelles un certain nombre d'entreprises considérées comme des leaders en matière de durabilité – conduisaient toujours des activités de responsabilité sociale des entreprises (RSE) en rapport avec un ou plusieurs des objectifs. Par conséquent, il est nécessaire de mener une analyse plus générale des entreprises, allant au-delà de la question de savoir si elles se sont engagées en faveur des ODD. Néanmoins, un engagement clair envers leurs principes serait un bon indicateur d'une entreprise susceptible de partager les valeurs et les objectifs du FIDC.

Pour ces entreprises, il sera nécessaire de démontrer que l'appui aux expressions culturelles et le renforcement des industries culturelles sont des moyens efficaces de développement. Le FIDC sera en concurrence avec d'autres organisations de développement plus traditionnelles, et devra donc donner une bonne raison pour expliquer pourquoi les entreprises devraient rejoindre le Fonds plutôt qu'un autre groupe. Tous les partenaires s'attendent sans aucun doute à ce que leur soutien soit reconnu, à travers leur présence le jour des activités, dans les brochures, sur le site Web et dans les communiqués de presse.

Les entreprises de cette catégorie sont par exemple celles qui ont adhéré au Pacte mondial des Nations Unies (<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>), et qui ont déclaré leur engagement envers les ODD et leur intention de prendre des mesures pour soutenir les objectifs des Nations Unies.

3. Améliorer la visibilité et la réputation de la marque sur des marchés spécifiques

Pour cette motivation, la reconnaissance est l'avantage le plus important. Les entreprises voudront être considérées comme des soutiens du Fonds. Par conséquent, le parrainage de grands événements ou projets sera le domaine le plus productif. Les opportunités qui les intéresseront le plus, varieront en fonction des acteurs qu'elles parviendront également à attirer, à la fois sur le plan géographique et démographique.

Cela pourrait créer un problème avec la méthode du FIDC consistant à chercher des soutiens pour un « pot de financement » central qui est ensuite redistribué selon des critères internes. Les entreprises partenaires motivées par ce facteur exigeront probablement un certain degré de contrôle sur la manière dont leur soutien est utilisé (par exemple en précisant un pays ou une région qui les intéresse). Nombreuses sont celles qui pourraient rechercher des histoires positives pour faire oublier des épisodes défavorables. Les relations publiques et le FIDC devront évaluer attentivement les risques qui pourraient en résulter en termes de réputation.

Les décisions de parrainage seront prises sur une base purement commerciale, et les avantages seront évalués par rapport à d'autres options de marketing, notamment la publicité traditionnelle, le parrainage d'activités artistiques/sportives, etc. Les partenaires demanderont à être largement présents lors d'événements qui donneront probablement lieu à des alliances de marques et à des campagnes dans les médias mettant en lumière leur engagement.

3.2.3. Particuliers fortunés

Les particuliers fortunés constituent un marché florissant pour les organisations à but non lucratif du monde entier, sous l'impulsion d'une cohorte croissante de personnes et de familles très riches dans la plupart des territoires. Bien que le Classement Forbes des milliardaires 2019, qui évalue la richesse des milliardaires du monde, ait enregistré une baisse du nombre total de milliardaires (55 de moins, soit 2 153) l'année dernière, ce n'est que la deuxième fois en 10 ans que les chiffres ont baissé, la tendance générale, elle, est à la hausse. En effet, cette baisse l'année dernière était principalement due aux résultats de la région Asie-Pacifique, tandis que les États-Unis d'Amérique, qui abritent déjà le plus grand nombre de milliardaires, ont encore vu leur nombre augmenter. <https://www.forbes.com/billionaires/#2c0109a5251c>

En 2016, il apparaît que les arts, la culture et les sciences humaines, en tant que catégorie générale, ont reçu 1,6 milliard de dollars – 167 millions de dollars de plus de subventions. Ce montant devrait augmenter considérablement dans les prochaines décennies.

La décision de soutenir une organisation à but non lucratif est, tout d'abord, une décision émotionnelle ; par conséquent, lorsque l'on cible ce groupe, il est essentiel de fournir des témoignages de bénéficiaires montrant ce que le FIDC leur a apporté. Les individus peuvent s'identifier à des récits personnels, mais pas à une approche statistique à grande échelle.

Cependant, si l'on recherche des dons importants, la dimension émotionnelle est alors insuffisante ; elle doit être appuyée intellectuellement. Cela signifie qu'il faut prouver au prospect non seulement qu'il existe un besoin, mais aussi que l'approche proposée pour répondre à ce besoin sera efficace et que l'Organisation est capable de la mettre en œuvre. Ici, la crédibilité inhérente de l'UNESCO sera un avantage considérable.

Ainsi, les messages doivent mettre l'accent non seulement sur les besoins, mais aussi sur les capacités et les antécédents de l'UNESCO, l'impact attendu de leurs financements et les explications sur la manière dont cet impact sera contrôlé et dont les résultats leur seront communiqués. Il est peu probable que les donateurs individuels demandent les rapports de suivi et d'évaluation détaillés exigés par de nombreux bailleurs de fonds, et certainement pas au niveau nécessaire pour satisfaire les donateurs gouvernementaux traditionnels, mais une certaine forme de compte rendu sera essentielle. Cela pourrait être un problème pour le FIDC, étant donné la difficulté évidente de prouver un impact à l'échelle nationale. Bien que les témoignages positifs susciteront l'intérêt parmi les contributeurs potentiels, ils pourraient ne pas être prêts à faire un don sans informations crédibles sur les changements qu'ils produiront.

La collecte de fonds auprès des particuliers fortunés s'articule autour d'un processus simple en quatre étapes :

1. Identifier et chercher

L'objectif est de dresser une liste de noms de personnes susceptibles d'être intéressées par le travail de l'UNESCO/du Secrétariat du FIDC, et ayant la capacité de donner des sommes importantes. Nous suggérons que le FIDC se concentre principalement sur les personnes capables de donner au moins 25 000 euros par an – et idéalement beaucoup plus.

Ce processus peut être mené par le biais d'une recherche documentaire pure, en cherchant à identifier les personnes dont les intérêts et les valeurs correspondent aux activités du FIDC. Il pourrait être envisagé de nommer un groupe de haut niveau de promoteurs de projets, ayant pour mission de faire appel à leurs contacts.

Les autres activités de recherche pourraient consister à :

- dresser une liste de mécènes et de conseillers (pas forcément sélectionnés en fonction de leur richesse, mais qui bénéficieront à l'UNESCO en d'autres façons, par exemple en la mettant en relation avec leurs contacts et en renforçant sa réputation et son autorité). Il pourrait s'agir d'artistes connus et respectés, en particulier ceux originaires de pays en développement ou ayant des liens étroits avec ces pays ;
- classer les prospects par ordre de priorité, sur la base de considérations telles que la capacité à donner, la proximité avec l'UNESCO (allant par exemple d'un contact personnel étroit avec quelqu'un directement associé au FIDC, à quelqu'un dont le nom est venu en raison du soutien apporté à une organisation similaire, mais que personne en lien avec l'UNESCO ne connaît) ;
- effectuer des recherches plus détaillées et approfondies sur les prospects les plus solides, par exemple sur la carrière, les relations, les informations biographiques ou anecdotiques, telles que des informations dans les journaux mettant en lumière leurs centres d'intérêt et leurs préoccupations, les événements récents pouvant influencer leurs dons (ou leur capacité à donner), l'accès à la richesse, etc. Cela aidera à mettre en place des stratégies d'approche individuelles adéquates.

Toutes ces recherches doivent tenir compte des exigences du règlement de l'Union européenne sur la protection des données et il convient de veiller à ce qu'elles soient respectées. Dans la pratique, cela signifie qu'il faut indiquer dès que possible aux personnes qu'elles ont fait l'objet de recherches et que seules les informations pertinentes à leur sujet ont été conservées, et leur donner la possibilité claire et sans ambiguïté de choisir si elles souhaitent rester ou non en contact.

2. Établir la relation

Si les prospects n'apprennent pas à connaître le travail du Secrétariat, ils ne donneront jamais. Par conséquent, le processus d'établissement de relations avec eux ne peut être négligé.

Les techniques appropriées englobent des événements spécifiquement conçus soit pour présenter à des personnes le travail de l'UNESCO, soit pour les rapprocher. Cela inclut également des rencontres individuelles – généralement avec le personnel de direction de l'UNESCO. Compte tenu des domaines d'activité internationaux du FIDC, les rencontres individuelles seront souvent plus appropriées, car il pourrait être difficile de convaincre des particuliers fortunés de participer à des événements en dehors de leur pays d'origine, à moins qu'il n'y ait une très bonne raison pour eux de le faire – par exemple un hôte qui les attire particulièrement. La création de réseaux de haut niveau sera donc essentielle, et il faudra recruter des promoteurs capables d'agir à ce niveau.

En outre, les donateurs potentiels peuvent être encouragés à visiter les programmes financés par le FIDC à travers le monde – à leurs propres frais – afin qu'ils puissent constater par eux-mêmes les travaux accomplis sur le terrain.

Pour faciliter ce processus, le FIDC devra créer une brochure officielle contenant un *Argumentaire en faveur du soutien*, qui inscrit l'appel de fonds dans un cadre convaincant et logique (voir ci-dessous). Cet argumentaire doit inclure des récits personnels, des images de haute qualité, des témoignages de personnalités influentes ainsi que des faits et chiffres suffisants pour convaincre, y compris des preuves de la nécessité du projet, le budget du projet, le nombre de bénéficiaires et les résultats escomptés. Compte tenu des attentes culturelles, cette brochure doit être conçue et rédigée de manière professionnelle. Elle doit, bien sûr, être disponible dans les langues adaptées aux différents publics – pour le FIDC, elle devra sans doute être produite en anglais, en espagnol et en français.

3. Demander

La raison principale invoquée par la plupart des donateurs lorsqu'on leur demande pourquoi ils n'ont pas donné pour une cause particulière est qu'on ne les a pas sollicités. Bien qu'il s'agisse d'une démarche que beaucoup trouvent inconfortable, la vérité est qu'une demande directe et individualisée est le seul moyen d'obtenir un don au niveau approprié dans la majorité des cas.

Toute demande de financement, en particulier à un haut niveau, devrait être faite de manière personnelle. C'est pourquoi une rencontre individuelle est toujours la meilleure façon de procéder. La personne la mieux placée pour faire la demande est quelqu'un que le donateur potentiel connaît, apprécie et respecte, et qui a l'autorité requise. Il pourrait s'agir du chargé(e) de la mobilisation de ressources à l'UNESCO, d'un membre du Secrétariat du FIDC ou d'un promoteur de projets.

La demande ne doit être faite qu'une fois que le donateur potentiel a pris contact avec le Fonds, qu'il connaît son travail, qu'il croit en sa mission et qu'il est convaincu de la valeur qu'il apporte.

4. Remercier et accompagner

Une fois que le donateur a donné, et qu'il a été remercié comme il se doit, il sera alors important d'entretenir la relation et de l'aider à se développer, afin que ce donateur puisse faire partie de l'avenir du Fonds.

En fonction de l'individu, les démarches pourraient consister à :

- fournir des conseils aux bénéficiaires du FIDC sur les moyens de développer leurs entreprises ou leur communiquer certaines informations qui ne sont pas encore accessibles au public ;
- leur demander de s'investir dans de futures collectes de fonds, par exemple en les invitant à devenir des promoteurs de projets, en organisant un événement, ou en leur demandant de faire des présentations à leurs contacts ;
- les tenir informés des progrès réalisés, tant en ce qui concerne le Fonds dans son ensemble que les différents projets eux-mêmes ;
- les inviter à visiter des projets, à leurs propres frais. Le fait que des particuliers fortunés parlent de ces visites lors de futurs événements de fidélisation sera d'une grande utilité.

3.2.4. Fondations

Aux fins de cette stratégie, les fondations sont définies comme des organisations professionnelles d'octroi de subventions, dotées de leurs propres processus et structures. Elles sont traitées séparément des fondations qui fonctionnent principalement comme des mécanismes d'octroi de subventions aux particuliers ou aux entreprises, où le processus de prise de décision incombe à ces derniers. La segmentation porte moins sur la mécanique des transactions financières que sur les motivations et les processus qui les déclenchent. Une collaboration pourrait être envisagée avec le Bureau de la planification stratégique (BSP).

Comme indiqué dans l'introduction, le marché des fondations ne présente pas un potentiel significatif pour le FIDC, en raison de son propre rôle d'organisme de subvention. Néanmoins, il est ici pris en compte en tant que public potentiel, étant donné qu'il est possible de travailler en partenariat avec les fondations dont les buts et objectifs correspondent à ceux du Fonds, et qui pourraient cofinancer certains projets. Bien que cela n'augmenterait pas directement les recettes du Fonds, la mobilisation d'un soutien supplémentaire lui permettrait d'accroître son impact.

3.3. Produits

3.3.1. Produits destinés aux donateurs gouvernementaux

Il importe ici de faire la distinction entre les donateurs réguliers au FIDC, c'est-à-dire ceux qui ont effectué au moins trois contributions au cours des cinq dernières années, les donateurs irréguliers ou inactifs, et ceux qui n'ont jamais effectué de don.

1. Donateurs réguliers : par exemple, l'Allemagne, Andorre, l'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, le Canada, la Côte d'Ivoire, l'Estonie, la Finlande, la France, la Guinée, Haïti, la Jamaïque, la Jordanie, la Lettonie, la Lituanie, Maurice, le Mexique, Monaco, la Macédoine du Nord, Saint-Vincent-et-les Grenadines, les Pays-Bas, la République tchèque, la Serbie, la Slovaquie, la Slovénie, la Suède, la Turquie, l'Ukraine et le Vietnam.

En ce qui concerne les donateurs réguliers, qui manifeste une volonté continue de financer le FIDC, l'essentiel est (a) de conserver leur soutien et (b) si possible, de l'accroître.

Il sera primordial de communiquer régulièrement avec ces donateurs, notamment en leur présentant des informations actualisées en ligne (« e-updates ») et des rapports détaillés sur les résultats obtenus. Pour ce qui est des donateurs les plus importants de la liste ci-dessus, la communication devra inclure des réunions régulières en présence des principaux décideurs et/ou personnalités influentes, au moins deux fois par an, afin de les remercier et de donner des informations récentes sur les progrès accomplis, en dehors des réunions statutaires.

À cette fin, le FIDC devrait identifier et mobiliser un groupe de « promoteurs de projets » de premier plan, capables de donner accès aux principaux décideurs, de participer aux réunions et de livrer des témoignages personnels en faveur des actions du FIDC. Les réunions devraient aussi permettre d'écouter et de comprendre les raisons pour lesquelles l'État est un donateur régulier, ce qu'il apprécie dans le travail du FIDC et s'il a des préoccupations. Il conviendra bien entendu de répondre à ces dernières.

Les principaux messages à relayer porteront sur la valeur du soutien spécifique de leur État, en reliant directement l'action menée par la Convention de 2005 ; en quoi la Convention est-elle importante ; quels sont ses objectifs ; comment le FIDC œuvre-t-il en sa faveur ? Quel est son impact sur le terrain et qu'est-ce qui pourrait être réalisé avec un soutien plus important ? L'intérêt des réunions en face-à-face réside dans le fait qu'elles permettront au FIDC d'examiner et de négocier ouvertement la possibilité d'accroître le soutien par rapport au niveau actuel (qui s'élève généralement à 1 % de leur contribution au budget ordinaire de l'UNESCO).

Selon la communication et le niveau de la contribution accordée par chaque Partie (comme il est précisé plus haut, certains donnent déjà davantage que le montant de 1 % cité), l'appel annuel à contribution peut être personnalisé. Si la communication directe est impossible, la lettre de contribution annuelle doit être plus générique mais faire état des précédents niveaux de contribution, en faisant observer, par exemple, que « de nombreux donateurs choisissent de donner un montant supérieur à 1 %, pouvant aller jusqu'à x % ».

2. Donateurs irréguliers ou inactifs : par exemple, l'Afrique du Sud, l'Albanie, l'Arménie, l'Australie, l'Azerbaïdjan, la Barbade, la Belgique (Flandre), le Bénin, le Brésil, le Burkina Faso, le Cameroun, le Canada, la Chine, la Colombie, la Croatie, Djibouti, El Salvador, le Gabon, la Grenade, l'Islande, le

Lesotho, le Luxembourg, Madagascar, le Malawi, le Maroc, le Paraguay, le Portugal, le Qatar, le Samoa, le Sénégal, les Seychelles, l'Uruguay et le Zimbabwe.

L'objectif est ici d'encourager les contributions répétées. Cette catégorie sera abordée de la même manière que la précédente, en soulignant la valeur des contributions précédentes et l'impact qu'auraient les futures contributions.

Comme évoqué plus haut, une segmentation supplémentaire sera nécessaire selon l'importance de la contribution ou du don éventuel. Si celui-ci est important, il conviendra d'organiser des réunions régulières – au moins une fois par an – en présence des principaux décideurs afin de déterminer les raisons de l'irrégularité de leurs contributions et de les convaincre de l'importance du travail du FIDC. Là encore, les « promoteurs de projets » de premier plan pourront permettre d'ouvrir des portes et de faciliter les démarches en apportant leur caution personnelle. Les réunions devront également permettre de comprendre les motivations du soutien accordé par l'État et les aspects du FIDC auxquels il attache la plus grande importance, ainsi que de comprendre ce qui fait obstacle à un soutien plus régulier afin de déterminer s'il est possible d'y remédier. Tous les donateurs irréguliers et inactifs doivent également continuer à recevoir les mises à jour en ligne (*e-updates*) et les rapports d'étude d'impact.

Les principaux messages porteront sur l'utilité d'un soutien régulier et prévisible, permettant au FIDC de planifier son action plus efficacement. Les réunions en face-à-face aideront à déterminer si le message d'un montant équivalant à 1 % est efficace ou si une demande à un niveau différent aurait plus de chances d'être acceptée. La lettre de contribution annuelle devrait donc rendre compte de ces discussions. Si, comme dans le cas précédent, aucune communication n'est possible, une lettre type devra alors être envoyée pour solliciter une contribution d'au moins 1 %.

3. Non-donateurs (tous les autres)

Pour cette dernière catégorie, la tâche initiale consistera à classer les États peu susceptibles d'apporter un jour un soutien – pour des raisons politiques intérieures ou parce que leurs ressources sont trop limitées, par exemple – ou dont le soutien serait faible. La communication avec ces États se poursuivra par le biais des « *e-updates* » et des rapports.

Lorsque le soutien potentiel est jugé suffisant (par exemple, dans le cas du Royaume-Uni, de l'Italie, des Émirats arabes unis, du Koweït...), une approche similaire à celle évoquée plus haut sera employée, en faisant appel aux promoteurs de projets pour organiser des réunions en présence des principaux décideurs, tout en poursuivant la communication au moyen des « *e-updates* » et des rapports sur les progrès du Fonds. Ces réunions viseront à comprendre les raisons pour lesquelles l'État n'apporte pas de soutien, ce qui pourrait aider à déterminer s'il vaut la peine de déployer des efforts supplémentaires. S'il y a lieu, elles pourraient également permettre d'évaluer le niveau jusqu'auquel l'appel de fonds pourrait recevoir une réponse favorable. Comme décrit plus haut, ces échanges pourraient aider à déterminer s'il convient d'envoyer une lettre type sollicitant une contribution à hauteur de 1 % ou s'il convient d'adresser une demande plus ciblée, à un niveau différent.

3.3.2. Produits destinés aux entreprises partenaires

Mécanisme de collecte de fonds innovant

La mise en place d'un ou plusieurs partenariats innovants avec une entreprise partenaire représente une ambition à long terme, qui peut demander plusieurs années avant d'être approuvée, en raison du temps nécessaire pour établir des liens avec les partenaires potentiels, négocier et mettre le projet à exécution.

Un tel mécanisme peut être mis en place avec des entreprises privées ou des acteurs publics. Bien qu'il figure ici en tant que produit destiné aux entreprises, il conviendra donc d'examiner si un partenariat avec un ou plusieurs États membres est possible. Voici des exemples associant à la fois des partenaires privés et publics :

- UNICEF-*Change for Good* – un partenariat entre l'UNICEF et des compagnies aériennes, parmi lesquelles American Airlines, Asiana, Cathy Pacific, easyJet et Quantas. Les passagers déposent les pièces de monnaie étrangère qu'ils n'ont pas dépensées dans des enveloppes fournies à cet effet, que les compagnies remettent ensuite à l'UNICEF.
- Taxe de solidarité sur les billets d'avion – instaurée par la France et adoptée par la suite dans d'autres pays, il s'agit essentiellement d'un prélèvement supplémentaire de 1 dollar sur la taxe

de l'aviation civile, perçu au profit du fonds UNITAID, un fonds hébergé par l'OMS (Organisation mondiale de la Santé) et visant à lutter contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme.

Dans le cas du FIDC, un service mondial de diffusion des médias en continu (*streaming*) constituerait un partenaire approprié. Bien que le secteur soit actuellement dominé par un petit nombre de gros acteurs – Netflix, YouTube, Amazon et Spotify – de nombreux nouveaux intervenants devraient faire leur apparition dans les prochains mois et années, tels que Apple TV et Disney+. Il est clair que pour une synergie optimale avec le FIDC, un service proposant des contenus d'horizons variés serait le plus approprié, comme par exemple Mubi (www.mubi.com), spécialisé dans le cinéma indépendant mondial.

Moyennant un léger « prélèvement » sur les versements – par exemple, 1 % du coût mensuel d'un abonnement ou du coût de diffusion d'un contenu spécifique (comme un film, un programme tv ou un morceau de musique d'un pays en développement) – le partenaire pourrait utiliser le logo du FIDC et se présenter comme un défenseur de la diversité culturelle.

Un tel partenariat exigera des négociations et des discussions approfondies avec les partenaires potentiels avant la signature d'un accord.

3.3.3. Produits destinés aux particuliers fortunés

L'argumentaire en faveur du soutien

L'argumentaire en faveur du soutien est une brochure qui expose en effet les *arguments* démontrant l'utilité d'un *soutien* à l'UNESCO, généralement de 16 pages environ, décrivant en détail l'appel à contribution, mais de manière à convaincre les donateurs particuliers fortunés. Il formera la base de l'approche de cette catégorie. Il doit porter sur l'ensemble des activités du FIDC et peut être personnalisé/actualisé par des informations détaillées sur des projets spécifiques.

Cet argumentaire va au-delà de la simple narration, bien que celle-ci soit essentielle, afin de présenter également l'impact de l'action sur le terrain. Il doit *toucher* le lecteur sur le plan émotionnel et le *satisfaire* sur le plan intellectuel. Il doit indiquer en quoi la Convention de 2005 est importante, quels sont ses objectifs et comment le FIDC œuvre en leur faveur.

Il doit suivre le plan suivant :

- Couverture : Une image forte, montrant une personne soutenue par le FIDC, accompagnée d'un titre suscitant l'émotion, par exemple : « la diversité culturelle pour un monde meilleur ».
- Pages 2 et 3 : Un avant-propos signé d'une personnalité renommée et respectée qui apportera garantie et crédibilité à l'intention du public visé. Il pourrait s'agir d'artistes connus ou de personnalités mondiales comme le Secrétaire général de l'ONU. Une photo de bonne qualité de cette personne devra également figurer. Le message de l'avant-propos doit porter sur *les raisons* de l'importance de la diversité des expressions culturelles et du travail du FIDC. Il n'est pas nécessaire d'entrer dans les détails – compter peut-être entre 250 et 400 mots.
- Pages 4 et 5 : Un résumé de l'appel à contribution. De nombreux lecteurs feuilletent ce genre de brochure sans en lire l'intégralité. L'enjeu de ces pages est donc de leur faire comprendre, s'ils ne lisent rien d'autre, ce dont il est question. Elles doivent présenter simplement et clairement le message général, et expliquer à l'aide de graphiques et en de brefs paragraphes quelle est la mission du Fonds, quelles sont les ressources nécessaires et en quoi cela changera les choses.
- Pages 6 et 7 : Une présentation de la Convention de 2005, qui portera non pas sur ses activités, mais plutôt sur son ambition ; en quoi est-elle importante ? Pourquoi est-ce important de protéger et de promouvoir la diversité culturelle ?
- Pages 8 et 9 : Des précisions sur le FIDC – quel soutien il apporte à la Convention de 2005 et quelles sont les activités menées.
- Pages 10 et 11 : Des exemples concrets de bénéficiaires. De préférence trois, présentant des types d'activités et des lieux différents. Dans l'idéal, les bénéficiaires devraient s'exprimer avec leurs propres mots afin que ces exemples soient aussi personnels que possible. Ces exemples devraient être illustrés.

Pages 12 et 13 : Des précisions sur l'impact global et les coûts. Pertinence au regard des objectifs de développement durable. Comment les projets sont-ils suivis et évalués. Marques supplémentaires de soutien.

Pages 14 et 15 : Demande spécifique de soutien adressée au lecteur. Il peut s'agir d'un barème, par exemple :

- un montant de 10 000 dollars nous permettrait de...
- un montant de 25 000 dollars nous permettrait de...
- un montant de 50 000 dollars nous permettrait de...

Détails sur l'utilisation des dons et les progrès qu'ils permettront d'accomplir.

Quatrième

de couverture : Coordonnées

Le discours de l'argumentaire doit s'articuler autour de deux thèmes : tout d'abord, les bénéficiaires directs pour les individus concernés ; ensuite – si cela peut être démontré de manière convaincante – les avantages sociaux qui en découlent pour les pays et les communautés visés, autrement dit le *changement global* qui résulte de la contribution. Cela permettra au donateur éventuel de saisir la logique qui sous-tend l'approche du Fonds et le rôle déterminant de celui-ci. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une véritable opportunité d'investissement pour lui – puisqu'il n'en tirera aucun profit financier – un discours analogue peut être employé pour décrire le bien social qui sera obtenu.

L'argumentaire devra être conçu et imprimé de manière professionnelle. Cependant, comme il est nécessaire que ce document reste actuel, nous recommandons de ne le produire qu'en un petit nombre à la fois. En effet, à l'intention des prospectus au potentiel suffisant, des versions sur mesure pourraient être produites, en se concentrant sur leurs domaines d'intérêt et en sollicitant un montant déterminé. Une version numérique et interactive devrait également être produite.

L'argumentaire sera utilisé dans le cadre d'une série de manifestations de grande qualité et de réunions en tête-à-tête. Ces mécanismes sont définis ci-après plus en détail, dans la section Activités.

3.4. Activités

3.4.1. Donateurs gouvernementaux

Compte tenu des contraintes exposées plus haut en matière d'accès au financement de l'APD, il semblerait que les activités de plaidoyer et visant à exercer une influence dans le cadre de réseaux formels et informels soient la méthode la plus productive pour le FIDC. Le type de financement recherché par le FIDC nécessite une communication de haut niveau, car il ne relèvera généralement pas des objectifs stratégiques fondamentaux de ces pays.

Le FIDC doit continuer à œuvrer auprès des gouvernements qui soutiennent actuellement le Fonds, et de ceux qui n'y contribuent pas mais dont le potentiel à cet égard est important, en vue de leur demander de s'engager à verser au moins 1 % – et, si possible davantage – au Fonds.

Il serait extrêmement utile de recruter un groupe de « promoteurs » de premier plan, capables d'organiser des réunions avec les décideurs de ces États et de les influencer. Identifier ces personnes et entrer en contact avec elles, est une tâche qui incombe à la direction du Secrétariat et aux hauts responsables de l'UNESCO, avec l'aide d'un spécialiste expérimenté de la mobilisation de ressources¹⁴. Il conviendrait ensuite que tous soient habilités à engager des discussions au nom de l'UNESCO.

Principales activités

1. Identifier les décideurs/personnalités influentes au sein des gouvernements

Dans de nombreux cas, les représentants des pays seront en mesure d'apporter leur aide à cet égard, mais il est important de comprendre qui prend les décisions, qui influence ces personnes, quel est le processus d'approbation du soutien et pour quelles raisons ce dernier est accordé ou non. Cela permettra de mieux cibler et de personnaliser les demandes.

¹⁴ Du Bureau de la planification stratégique (BSP).

2. Recruter des promoteurs de premier plan

Il s'agit de personnalités capables de donner accès aux décideurs des États membres et bénéficiant du respect et de l'autorité nécessaires pour convaincre ces décideurs d'accepter un appel téléphonique ou une réunion. Ils seront le plus souvent les pairs de ces décideurs (par exemple, des personnalités politiques en exercice ou à la retraite, des hauts fonctionnaires de pays donateurs, ou de hauts responsables de l'UNESCO) qui agiront à titre bénévole pour aider à promouvoir le Fonds auprès des publics concernés.

Les promoteurs doivent être recrutés sur invitation personnelle de la part de hauts responsables de la Convention de 2005. Toutes les parties prenantes (Secrétariat, Comité, Parties au sens large) doivent être invitées à faire part de leurs recommandations.

Les promoteurs seront chargés de mettre le FIDC en relation avec les décideurs et de s'appuyer sur leur propre réputation personnelle pour faire valoir l'intérêt de la participation au Fonds. Ils seront recrutés sur demande personnelle par les parties prenantes de la Convention de 2005 (membres des comités intergouvernementaux, Conférence des Parties) et le Secrétariat, dont on sollicitera les suggestions. Ces promoteurs agiront à titre bénévole mais s'il y a lieu, les frais – tels que les déplacements – seront pris en charge.

3. Constitution de réseaux / réunions en face-à-face

Les États membres doivent être classés par ordre de priorité selon leurs dons passés et leur potentiel en matière de contribution future, comme il est précisé dans le chapitre relatif aux publics. En faisant si nécessaire appel aux promoteurs, des réunions régulières doivent être organisées pour permettre un contact direct. D'autres possibilités de rencontre doivent être recherchées à travers la participation du FIDC ou de ses promoteurs aux manifestations internationales pertinentes, ou dans les occasions où les décideurs et/ou les personnalités influentes des États membres seront présents.

4. Lettre personnalisée de demande de contribution

Selon les différentes catégories de public évoquées plus haut, la lettre de demande de contribution doit être modifiée afin de gagner en pertinence et de rendre compte des discussions engagées avec chaque État membre. Lorsque ces discussions ne peuvent avoir lieu, une lettre plus générique, reprenant le modèle habituel, doit continuer à être envoyée mais en appelant davantage l'attention sur le mandat et l'ambition du FIDC. Dans tous les cas, la lettre doit établir un lien direct entre la demande et la Convention de 2005, en soulignant la façon dont le FIDC contribue à la réalisation de ses objectifs.

3.4.2. Entreprises donatrices

Il existe deux rôles distincts en matière de développement à cet égard : celui de « chasseur » et celui de « cultivateur ».

Le *chasseur* est chargé de rechercher et de mettre en place la relation initiale avec l'entreprise. Une fois que cette relation est établie, le *cultivateur* gère alors l'exploitation des avantages associés au partenariat.

Aux premiers stades, qui relèvent de la présente stratégie dans la mesure où le FIDC recherche des soutiens, le rôle de *chasseur* est essentiel ; une personne expérimentée qui serait responsable de rechercher les partenariats avec les entreprises. Si le programme aboutit, dépassant alors la période visée par la stratégie, un second poste peut être nécessaire pour aider à gérer le portefeuille d'entreprises partenaires.

Du matériel promotionnel sera également nécessaire pour appuyer le programme. Une présentation PowerPoint professionnelle indiquant la finalité du FIDC et donnant des précisions sur ses activités, un aperçu du « produit » destiné à l'entreprise (voir ci-après) et des précisions sur certaines possibilités offrirait la flexibilité nécessaire à ce marché.

Principales activités

1. Recherches complémentaires sur les entreprises partenaires appropriées

Outre les organisations déjà identifiées dans le cadre de recherches existantes, le FIDC devrait envisager de collaborer avec des sociétés ayant des liens avec les industries culturelles et figurant parmi les signataires du Pacte mondial des Nations Unies (www.unglobalcompact.org), ou ayant exprimé par ailleurs leur engagement en faveur de questions relatives au développement mondial, en participant par exemple au Forum économique mondial (<https://www.weforum.org/about/strategic-partners>). Ces

sociétés sont vraisemblablement en adéquation avec la mission et la valeur du FIDC. On peut citer parmi les partenaires potentiels signataires du Pacte mondial ou partenaires du Forum :

Nordic Entertainment Group (www.nentgroup.com)

Ampvisual TV (www.ampvisualtv.tv)

Fuji Media Holdings (www.fujimediahd.co.jp)

Facebook (www.facebook.com)

Google (www.abx.xyz)

Microsoft (www.microsoft.com)

RTVE (www.rtve.es)

Vivendi (www.vivendi.com)

2. Constitution de réseaux / réunions en face-à-face

Comme avec les donateurs gouvernementaux, la présence à des manifestations de premier plan, auxquelles participeront les décideurs des entreprises – conférences pertinentes, festivals de cinéma, festivals culturels, etc. – sera essentielle pour établir des liens. La promotion du FIDC dans le cadre des processus définis dans la stratégie marketing ci-dessous, comme la participation aux conférences TED et la présence sur les réseaux sociaux, sera tout aussi bénéfique.

Des propositions sur mesure peuvent alors être élaborées à l'intention des principales entreprises ciblées, et des réunions peuvent être organisées avec les décideurs. Comme dans le cas des donateurs gouvernementaux, il serait utile de s'employer à recruter des promoteurs de premier plan capables de favoriser les contacts. Cela faciliterait considérablement le processus de constitution de réseaux. Il est probable qu'un certain nombre de réunions avec chaque prospect seront nécessaires avant qu'un accord soit conclu. Il est indispensable d'être déterminé à suivre les pistes et à persévérer.

3.4.3. Particuliers fortunés

De même que pour les deux catégories examinées plus haut, les rencontres en personne sont essentielles dans le cadre de la collecte de fonds auprès de particuliers fortunés. Il est extrêmement difficile d'obtenir des résultats à distance. Le FIDC devra recruter un spécialiste affecté à la collecte de fonds, ayant l'expérience du travail auprès des particuliers fortunés.

La collecte de fonds auprès de cette catégorie nécessitera également la participation des hauts responsables du FIDC, notamment de sa direction. Cet aspect sera essentiel car les personnes agissant à un tel niveau s'attendent à des contacts réguliers et concrets avec les dirigeants de l'UNESCO.

Principales activités

1. Élaborer et tester l'argumentaire en faveur du soutien

Ce point est abordé plus haut. L'élaboration d'une première version de l'argumentaire et son expérimentation auprès de personnes sélectionnées constituent une étape importante du processus. Cela permettra de vérifier que les messages sont appropriés et que l'argumentaire est adapté. Il sera essentiel de rassembler des garants et des témoignages à faire figurer dans l'argumentaire, ainsi que des récits de bénéficiaires et des précisions sur la façon dont les activités du FIDC font progresser la réalisation des objectifs de la Convention de 2005 sur le terrain.

2. Organiser une série de manifestations d'information de haut niveau

Ces manifestations sont conçues pour présenter les activités du Fonds aux soutiens potentiels. Elles peuvent s'adresser à des particuliers, des entreprises donatrices et des représentants d'États, bien que le format décrit ici soit adapté à des particuliers.

Pour garantir une bonne participation, un hôte important et un cadre unique et attractif sont essentiels. Cet hôte peut être un artiste connu, une personnalité politique ou toute autre célébrité, mais doit jouir d'une notoriété et du respect suffisants pour que les donateurs potentiels souhaitent le rencontrer. Le réseau de promoteurs évoqué plus haut peut inclure une ou deux personnes en mesure de jouer ce rôle ou qui peuvent contribuer à identifier les personnes qui conviendront.

Les manifestations peuvent être isolées mais il pourrait être judicieux de les combiner à un événement où les personnes concernées seront présentes – par exemple, un festival international du film, auquel assisteront des personnalités du secteur de la culture venues du monde entier. Ces manifestations ne sont généralement pas destinées à solliciter directement des fonds, mais plutôt à entrer en contact avec des prospects et à commencer à nouer une relation avec eux. Il est donc primordial que tous les détails des échanges entre les prospects et les parties prenantes du FIDC en présence soient consignés, et qu'un suivi de tous les participants soit rapidement mis en place.

3. Procéder à des recherches sur des prospects individuels

Veillez noter que ni l'IZI ni le IFC ne sont habilités à donner des avis juridiques. Les informations présentées ici s'appuient sur les orientations relatives au Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne, établies par l'Institut britannique de collecte de fonds et qui peuvent être consultées à l'adresse suivante : <https://www.institute-of-fundraising.org.uk/library/iof-connecting-people-to-causes/iof-connecting-people-to-causes.pdf>. En cas de doute, le FIDC doit consulter son propre conseiller juridique.

Les orientations relatives au RGPD indiquent que les organisations sont autorisées à procéder à des recherches sur des particuliers afin de déterminer ceux qui seraient susceptibles de soutenir une cause donnée. Cependant, les orientations précisent également que ces personnes doivent être informées (a) qu'elles ont fait l'objet de recherches et (b) que l'Organisation détient des informations personnelles les concernant. Bien qu'aucun calendrier n'ait été strictement établi quant à ce processus, il est indiqué qu'un délai de 30 jours est approprié. Si le FIDC procède à des recherches sur des donateurs particuliers potentiels et conserve des données les concernant au-delà de 30 jours sans leur consentement, il pourrait alors se trouver en infraction avec le Règlement.

Les recherches doivent donc être menées soit en amont d'une manifestation, tel qu'évoqué plus haut, les personnes pouvant être informées lorsqu'elles sont invitées, soit par petits groupes, ce qui permet d'entrer en contact dans le délai imparti.

4. Acheter une base de données de collecte de fonds adéquate

La base de données contiendra des informations sur les prospects et les donateurs, notamment les dates des réunions/conversations, les démarches effectuées et les dons reçus. Cette base de données servira également à enregistrer des informations sur les entreprises donatrices et les donateurs gouvernementaux. Il existe un certain nombre de bases de données de bonne qualité sur le marché. Un comparatif de certaines des principales marques européennes peut être consulté à cette adresse : <https://itforcharities.co.uk/database-software/fundraising-software/>.

4. STRATÉGIE DE COMMUNICATION

4.1. Objectifs

La section propose un plan de communication visant à aider le FIDC à atteindre les objectifs suivants : améliorer la visibilité du Fonds sans toucher à l'image de marque ;

aider différentes cibles à comprendre ce que fait le FIDC et son lien avec la Convention de 2005 ;

suivre et soutenir la stratégie de collecte de fonds en assurant une communication adéquate : il importe que la communication et la collecte de fonds soient menées de front, pour garantir l'unité et la cohérence du processus dans son ensemble. L'objectif est de mettre en avant la mission du FIDC et de nouer le dialogue avec les différents publics ;

créer des messages adaptés aux différents publics et harmoniser les canaux et les outils afin de maximiser les résultats ;

préparer un plan auquel le personnel peut avoir accès, et qui n'est pas simplement « partagé sur le Cloud » : l'objectif est de déclencher des processus de communication qui peuvent être mis en œuvre par le personnel au quotidien.

Un point crucial pour le FIDC est de faire en sorte que les communications soient conçues pour répondre aux différents besoins et intérêts de ses cibles, en utilisant des messages distincts. Jusqu'à présent, la communication était essentiellement générique, sans variation ou distinction spécifique.

Autre point à prendre en considération, il convient de passer à une communication davantage axée sur la collecte de fonds. Cette approche se traduit par le fait de mettre davantage l'accent sur les projets, les récits relatifs aux retombées, les bénéficiaires et l'efficacité de l'engagement du donateur.

Globalement, le site Web et les publications du FIDC, qui constituent les principaux outils de communication mis en œuvre jusqu'à présent par le Fonds, manquent d'engagement émotionnel. Bien qu'ils contiennent beaucoup d'informations, ils proposent des messages peu différenciés. Il s'agit d'un point essentiel pour la réussite des processus de communication et de collecte de fonds : la communication doit être pensée en fonction de chaque cible pour pouvoir être facilement comprise et assimilée. Lorsqu'un donateur potentiel ou régulier est correctement engagé – c'est-à-dire aux niveaux rationnel et émotionnel – il est plus disposé à donner.

Dans un premier temps, il conviendrait spécifiquement d'améliorer la communication du Fonds en lien avec la Convention de 2005, pour que les cibles de cette communication comprennent mieux les différences entre les deux et la manière dont ils interagissent – c'est-à-dire pourquoi la Convention est importante et comment le FIDC contribue à ses objectifs.

Avant tout, il importe de garder constamment à l'esprit les éléments clés de toute stratégie de communication : les objectifs, les publics, les messages et les canaux pour les transmettre.

Pour le FIDC, ces éléments peuvent être résumés comme suit :

A. **L'objectif** de la communication au cours de la période couverte par la stratégie à venir consistera à mieux faire connaître les **raisons** et les **modalités** de l'action du FIDC à travers le monde. L'ordre donné ici est délibéré, la priorité devant être donnée aux raisons.

La communication élaborée jusqu'à présent a porté principalement sur **ce qu'est** le Fonds et comment il agit d'un point de vue institutionnel plutôt que sur les **raisons** de son importance. Pour donner un aperçu général de la stratégie de communication passée, on peut dire qu'elle était conçue principalement pour informer les publics clés – gouvernements et ONG – de l'« existence » de ce Fonds spécifique et du fait qu'il était axé sur la diversité culturelle et soutenait les industries créatives et la créativité au sens large. Les produits réalisés – site Web, publications, bulletins d'information électroniques, vidéos – mettaient l'accent sur la description des activités et la présentation de données sur les fonds mobilisés.

La communication assurée par les principaux canaux et outils du FIDC (site Web, rapport annuel, bulletins d'information et publications) relevait de la « communication de projet », une étape nécessaire mais pas suffisante pour promouvoir l'engagement et la mobilisation en faveur de la cause qui est désormais vitale pour le plan de collecte de fonds.

Exemple : Le manque d'engagement mentionné ci-dessus apparaît dans la section du site Web intitulée « Qu'est-ce que le FIDC ? ». Les utilisateurs peuvent trouver des informations sur le Fonds, son histoire et sa mission ; les statistiques, les faits et les chiffres sont bien exposés, tout comme les instructions pour soumettre une demande de financement et les nouvelles concernant les projets financés. Cependant, tout semble technique, et la sensation générale est comparable à celle ressentie à la lecture d'un rapport en ligne, écrit sur un ton « froid », sans empathie pour ce qui se passe réellement dans les pays émergents ou en développement.

La partie la plus captivante de la section est peut-être la partie « Ressources », qui propose des brochures, des bulletins d'information (e-infos), des actualités et surtout des vidéos. Toutefois, cette liste figure à la fin des options. Il faudrait la rendre plus attrayante pour les lecteurs en séparant les éléments et en les reformulant de façon plus naturelle, par exemple :

Plongée au cœur du FIDC

Vidéos : Devine qui parle ?

Actualités : Quoi de neuf ?

E-Infos : actualités en ligne

Brochures : en savoir plus à notre sujet

(À ajouter ou à mettre en lien) Publications : analyse approfondie et rapports annuels

Chaque section devrait être actualisée avec l'ajout de nouveaux contenus, y compris de petites vidéos, qui constitueront des outils extrêmement efficaces pour attirer les visiteurs du site Web.

Ces modifications permettront de donner aux visiteurs du site Web une meilleure idée de ce que le FIDC fait sans avoir besoin de changer l'ensemble de la structure ou de la présentation.

B. **Les publics**, définis ici sont ceux décrits dans la stratégie de collecte de fonds :

- Les gouvernements
- Les entreprises
- Les particuliers fortunés.

L'objectif est de répondre à leurs besoins en termes de communication et d'information. Il est indispensable de comprendre les attentes, les attitudes et les intérêts de ces publics pour définir les messages les plus adaptés et les plus efficaces, ce qui permettra d'élargir la base d'appui au Fonds et de contribuer à l'essor des industries créatives à travers le monde.

C. **Les messages**, pour atteindre et impliquer ces différents publics.

Tous les messages doivent préciser et refléter la situation unique du FIDC, ce qui peut se résumer par :

- **Pourquoi** la Convention de 2005 est-elle importante ?
- **Quel** changement cherche-t-elle à apporter au monde ?
- **Comment** le travail du FIDC soutient-il ces objectifs ?

Le FIDC a déjà recueilli une quantité énorme de contenus et de récits intéressants : il est maintenant temps de tout mettre dans un système et un flux de communication.

D. **Les canaux**, pour diffuser ces messages et obtenir un impact plus marqué.

En utilisant un cadre d'entreprise traditionnel, les canaux peuvent être classés en trois catégories différentes :

- **les canaux propres** (site Web, blog, journaux d'entreprise, réseaux sociaux, etc.) ;
- **les canaux payés** (publicités imprimées ou en ligne) ; et

- **les canaux acquis** (relations avec les médias, partages, mentions, etc.).

Le FIDC devrait s'attacher à renforcer les capacités des canaux **propres** et **acquis** tels que le site Web, les bulletins d'information électroniques, les publications, les réseaux sociaux (LinkedIn).

Le plan de communication du FIDC devrait suivre les grands principes suivants :

- Se concentrer sur les priorités, et décomposer les objectifs en étapes ; avec des ressources limitées, il sera impossible d'atteindre tous les objectifs en même temps ;
- Définir les contenus et les messages en fonction des publics (gouvernements, secteur privé, particuliers fortunés) ;
- Expliquer comment le FIDC apporte une valeur ajoutée à la Convention de 2005 ;
- Combiner les outils et les canaux pour diffuser les messages, et encourager une meilleure relation avec les publics.

4.2. Publics

En tant que membre de l'UNESCO, avec son image de marque et son système de communication efficaces, le FIDC doit présenter sa mission et ses valeurs de façon claire pour pouvoir intéresser les divers publics :

- Définir les publics du FIDC est la première étape pour élaborer les bons appels à agir pour les bonnes cibles ;
- Comprendre leurs besoins donne la possibilité de se concentrer sur les messages et les activités de communication nécessaires pour soutenir la collecte de fonds.

Les cibles prioritaires définies sont les donateurs gouvernementaux, les entreprises et les particuliers fortunés. Même si elle prend différentes formes, la communication s'adressant à ces parties prenantes doit démontrer la vision et les valeurs communes du FIDC.

4.2.1. Donateurs gouvernementaux

La communication avec les donateurs gouvernementaux vise principalement le niveau institutionnel et se concentre sur l'identité, la mission et les valeurs du FIDC. Il est essentiel de communiquer régulièrement avec ces publics pour les tenir informés des activités et des mises à jour (résultats, impact), pour leur faire savoir comment les industries créatives se développent et grandissent, et pour les remercier de leur soutien et de leur implication. La clé consiste à maintenir une communication « vivante » pour qu'ils comprennent mieux l'utilité de leur engagement (lorsqu'ils sont déjà donateurs) ou qu'ils soient persuadés de l'utilité de contribuer (lorsqu'ils ne sont pas donateurs).

Pour ce public, la communication et la collecte de fonds sont étroitement liées : l'objectif principal est d'assurer un flux régulier de financement grâce à la contribution suggérée de 1 % ou plus, en mobilisant de nouvelles parties et en encourageant les parties existantes à augmenter et à garantir leur soutien. Comme l'indique l'évaluation du FIDC de 2017 (paragraphe 201), cette durabilité nécessiterait des relations sur mesure avec chaque État membre : un élément clé du point de vue de la communication. Il ne semble pas qu'un plan de communication ainsi adapté ait été mis en pratique jusqu'à présent.

Les messages et la communication utilisés jusqu'à aujourd'hui ont été particulièrement génériques. Par exemple, le style et le ton de la lettre relative à la contribution de 1 % étaient « froids », manquaient de passion et d'engagement, et n'étaient pas en rapport avec les projets financés. De nouvelles versions de la lettre sont proposées : l'une qui s'adresserait aux donateurs réguliers et qui devrait être personnalisée pour chacun d'entre eux, et une autre – également personnalisée dans la mesure du possible – à envoyer aux nouveaux contributeurs et aux contributeurs potentiels.

La teneur de la communication est abordée plus en détail dans la section relative aux messages. Toutefois, il convient de noter que les expressions « développer la culture » ou « promouvoir la culture » sont de nature très générale et difficiles à transmettre en y appliquant un ton différent et en utilisant des outils innovants. Une communication inspirée de ce type – le FIDC promeut la culture et la créativité – est nécessaire dans certaines circonstances (rapports annuels, par exemple), mais elle ne suffit pas lorsque l'objectif principal est un appel à agir (don) car elle ne présente pas le rôle et l'impact uniques du FIDC.

Exemple : l'une des publications les plus intéressantes est le rapport de 2017. Outre des faits et des chiffres, le rapport comprend des entretiens passionnants avec les ambassadeurs Youssou N'Dour,

Forest Whitaker et Ahle Mosteghanemi au sujet des industries créatives et de leur impact sur les sociétés.

Il n'existe pas de données sur la façon dont cette publication a été diffusée, mais tous ces contenus pourraient être utilisés efficacement de différentes façons :

- Des extraits/citations des entretiens devraient être inclus(es) dans les courriers et lettres de remerciement adressés aux gouvernements, et dans des communications visant d'autres donateurs (par ex., l'argumentaire en faveur du soutien) ;
- Les entretiens/récits devraient être publiés sur le site Web dans une section spécifique telle que « Ambassadeurs/Mécènes du FIDC » ;
- Une version abrégée des entretiens pourrait être proposée dans les bulletins d'information électroniques ;
- Si possible, chaque fois qu'un ambassadeur ou un partenaire important (même bénéficiaire) rencontre un membre du personnel du FIDC, le responsable de la communication pourrait chercher à filmer une courte vidéo ou un bref entretien (de deux minutes maximum), du type « 3 questions à... », concernant son engagement, son expérience, ses impressions, etc.

Même lorsque l'on s'adresse à des donateurs gouvernementaux, qui connaissent déjà la mission et les valeurs du FIDC, il est conseillé de modifier la communication pour la rendre moins générique et plus attrayante, ce qui permettra au FIDC d'être perçu comme un agent de changement efficace.

Un autre changement d'orientation dans la communication à l'intention de ces publics devrait consister à mettre en lumière les **projets**, en allant plus loin dans la vie des personnes vivant dans les pays en développement et en se faisant l'écho des voix des bénéficiaires – en racontant leur histoire avec leurs propres mots plutôt que de se contenter d'un compte rendu du FIDC au sujet de leur travail. Cela donnera un point de vue différent sur l'impact futur du Fonds.

Certaines publications font référence à des histoires concernant des jeunes, mais elles sont inévitablement diluées dans les longs textes. C'est notamment le cas dans la publication de 2012 intitulée « Fonds international pour la diversité culturelle. Investir dans la créativité. Transformer les sociétés. Les décideurs, les entrepreneurs et praticiens culturels des pays du Sud [...] »¹⁵.

La clé pour donner une orientation nouvelle à l'ensemble de la communication, sur tous les canaux, est d'« extraire » ces récits pour les mettre au premier plan, et de les diffuser autant que possible en utilisant les canaux disponibles (communications écrites et électroniques) mentionnés précédemment.

Ces cibles/donateurs ont également besoin que leur rôle de « contributeurs » soit réinterprété. Les délégués des pays devraient être encouragés à contribuer directement au processus de communication, par exemple par le biais d'entretiens qui apparaîtraient sur le site Web, dans les publications et sur les profils LinkedIn, ou à travers leur participation à des événements visant à sensibiliser et à engager le public ainsi qu'à renforcer la position du FIDC en tant qu'acteur mondial du changement.

De nombreux articles « Avant-propos » rédigés par Danielle Cliche et publiés dans les rapports sont extrêmement efficaces, clairs et captivants. Ils devraient être adaptés, par exemple, pour certaines actions sur LinkedIn (voir la section plus bas sur les réseaux sociaux). Il conviendrait d'en faire des rubriques régulières au sein des bulletins d'information électroniques, en suivant un calendrier de sujets décidés à l'avance.

Pour maintenir une communication continue avec ce public cible, il sera important de comprendre leurs besoins. Une enquête en ligne devrait être menée une fois par an pour recueillir l'avis de ce public sur la communication qui lui a été adressée. Cela permettra de comprendre ses préoccupations et de mieux cibler les communications futures.

¹⁵ Rapport sur de jeunes artistes de différents pays, de l'Argentine au Tchad (chapitre « Développement des compétences »). À l'exception des déclarations générales des personnes impliquées dans les projets (« Tant de vies ont été changées, créant une communauté rayonnante d'énergie et pleine de confiance »), le rapport traite des « projets » plutôt que de l'impact sur les individus.

4.2.2. Entreprises donatrices

Les entreprises constituent une cible extrêmement intéressante pour le FIDC : elles sont de toute évidence utiles pour soutenir les projets et accroître les ressources, et en même temps, elles représentent une chance d'établir un partenariat de communication basé sur des valeurs communes. Le point de vue du secteur privé est très différent de celui des autres publics, aussi l'approche du personnel du FIDC doit s'adapter en conséquence. Après avoir identifié d'éventuels partenaires qui partagent les idées et valeurs du FIDC, il est important de suivre l'approche décrite ci-dessous.

Les entreprises doivent trouver intéressant le fait de soutenir des projets promus par un fonds de l'UNESCO, tirant clairement parti de l'image de marque de l'Organisation. En s'associant avec des entreprises, le FIDC gagnera en crédibilité et améliorera sa visibilité, à condition que le futur partenariat s'inscrive dans un cadre gagnant-gagnant.

Lorsqu'une entreprise fait part de son intérêt pour un projet du FIDC, le défi consiste à définir une vision et une langue communes pour parvenir à une situation où les deux acteurs sont satisfaits.

Du point de vue de la communication, pour démontrer un engagement en faveur de la culture et du développement durable, le FIDC et les entreprises doivent créer des messages ensemble. Il peut s'agir de vidéos de qualité à partager et à diffuser, d'images à intégrer dans des expositions de photos, de reportages impliquant des journalistes, voire de la mise en place et du lancement de campagnes conjointes. Les entreprises devraient également soutenir l'organisation de certains événements du FIDC, en se servant de leur réputation et de leur positionnement pour les promouvoir. Au cours de ces événements, il devrait être envisagé de faire le récit des résultats obtenus par le bénéficiaire en guise de témoignage de l'efficacité du partenariat.

4.2.3. Particuliers fortunés

Parmi les donateurs, les particuliers fortunés ont besoin d'une communication adaptée. Fondamentalement, la relation doit être directe et personnalisée dès son instauration et pendant sa mise en place, et ce jusqu'au versement de dons et même après.

Les personnes fortunées donnent pour de nombreuses raisons : s'assurer une place dans l'histoire, obtenir une reconnaissance publique, tirer quelque avantage ou honneur personnel, ou simplement par sens de la responsabilité morale. Souvent, cela dépend du pays où elles vivent : de nombreux philanthropes sont motivés par des mesures d'incitation fiscale. Dans tous les cas, qu'ils soient poussés par un facteur émotionnel, par un aspect du projet ou par des avantages fiscaux, la plupart des philanthropes voudront participer pleinement au projet et à son évolution. Ils devront être tenus informés des progrès, des résultats et du processus d'évaluation. Sur le plan de la communication, cela signifie que ces donateurs doivent eux aussi être écoutés et « choyés », soutenus et conseillés, jamais négligés ni tenus pour acquis. Cela signifie que le FIDC devra mettre en place une communication sur mesure avec chacun des particuliers fortunés, comme un service clients personnalisé.

En 2012, DJ Darius a organisé une collecte de fonds en faveur du FIDC en Allemagne. Au cours d'un entretien, il a déclaré n'avoir reçu aucun soutien et aucune reconnaissance avant, pendant ou après la collecte de fonds.

Il est nécessaire de préparer un plan spécifique pour la communication et les relations avec les mécènes/ambassadeurs ou promoteurs afin d'établir des liens solides à long terme avec eux, en particulier s'il s'agit de célébrités. Cette activité prendra du temps, surtout si la relation n'est pas directe mais passe par un manager ou un attaché de presse, mais elle permettra de gagner beaucoup en termes de réputation, de soutien et, en fin de compte, de revenus. Lorsqu'il n'est pas possible de faire venir un mécène à un événement, il est fortement recommandé de lui demander de filmer un petit message/appel vidéo qui devrait suivre le format court « 3 questions à M./Mme » mentionné plus haut. Les vidéos auront un impact sur tous les publics et peuvent être diffusées facilement par tous les canaux de communication.

Il est également fortement recommandé de faire participer les mécènes à une mission sur le terrain. Ce sera l'occasion d'accroître leur engagement et de créer d'excellents contenus pour la communication du FIDC au niveau mondial. Ainsi, les reportages vidéo les concernant tournés sur le terrain seront très efficaces. Les visites de ce type pourraient être parrainées par une entreprise, ce qui permettrait de combiner les approches en matière de collecte de fonds et de renforcer à la fois le partenariat avec l'entreprise, qui tiendra à utiliser l'image et la réputation du mécène, et la visibilité de l'initiative.

4.3. Messages

Si l'orientation des messages doit varier d'un public à l'autre, le thème et le point de vue doivent rester constants. C'est important pour assurer la cohérence de la mission et de la vision du FIDC, ainsi que pour permettre la transformation de messages plus personnalisés en appels à l'action clairs – si, comme le prévoit la présente stratégie, l'objectif est la collecte de fonds.

Comme nous l'avons déjà vu, dans l'ensemble, les messages ont jusqu'à présent porté sur la nature et les activités du Fonds, en partie parce qu'il était nécessaire de parler de son existence, et en partie pour informer les ONG qu'elles peuvent être prétendre à un financement.

À partir de là, puisque l'accent est désormais mis sur l'obtention de financements supplémentaires, tant de la part de donateurs institutionnels que de donateurs individuels, il convient de s'efforcer de ne plus limiter la communication à la **nature** et aux **activités** du FIDC et d'axer aussi les messages sur les **raisons** pour lesquelles le Fonds et la Convention de 2005 sont importants.

Le cadre général doit devenir :

- **Pourquoi** la Convention de 2005 est importante ;
- **Quel** changement elle cherche à apporter au monde ;
- **En quoi** le fait de soutenir le FIDC peut contribuer à ce changement.

Cela devrait aider à dissiper la confusion entourant le lien entre la Convention de 2005 et le Fonds.

Points importants relatifs aux messages :

- La communication existante semble créer peu de distinction entre les messages destinés aux différentes cibles et parties prenantes. Les efforts pour y remédier se sont multipliés – certaines publications ont ainsi été destinées à la société civile – mais en fin de compte, il semble que toutes les cibles aient reçu le même type de message.
- Malgré le grand nombre de publications et de brochures, il n'y a aucune référence quant au type de diffusion ou au ciblage. Les publications sont également téléchargées sur le site Web, mais il n'existe pas de données concernant la manière dont elles ont été mises en avant ou auprès de qui elles l'ont été.
- Les messages clés utilisés dans la communication du FIDC sont assez classiques et visent à informer ou à rendre compte, principalement au sujet du financement du FIDC. L'accent mis sur la transparence est clair et admirable, mais il en résulte une communication « froide » dénuée de la « chaleur » nécessaire pour attirer et inviter à participer ou à donner.
- On relève en outre un problème d'auto-référentialité et l'utilisation de termes inconnus des personnes extérieures à l'UNESCO. Ce jargon devrait être évité au profit d'un langage plus fluide.

Exemple : si le ton et le langage utilisés dans les rapports annuels sont adaptés à leur objectif (présentation de faits et de chiffres, de résultats, etc.) et s'adressent à des publics institutionnels qui connaissent déjà les activités du Fonds, ce style n'est pas aussi efficace pour les Parties qui ne soutiennent pas encore le Fonds. Ces publics ont besoin de comprendre et d'être convaincus de l'efficacité et de la solidité du FIDC.

En général, il serait plus productif :

- De s'intéresser au « pourquoi » plutôt qu'à la nature des activités du Fonds : la Convention de 2005 et le FIDC comprennent un important volet de plaidoyer, afin de mettre en route des activités, de peser sur les décisions et, plus généralement, d'inspirer des initiatives ;
- D'axer davantage la communication sur les projets afin d'aider certains publics à mieux comprendre le FIDC – c'est-à-dire de se concentrer sur les retombées pour les individus ;

Le premier pas dans cette direction devrait être de mettre en évidence un plus grand nombre d'études de cas sur le terrain, de sorte de concentrer l'attention sur quelque chose de plus concret. Sans priver les communications du FIDC de leur approche institutionnelle, il serait efficace de donner la parole directement à ceux qui sont sur le terrain (c'est-à-dire privilégier le récit de leur expérience, formulé par leurs soins, et des citations plutôt que des reportages).

Les principales actions permettant d’obtenir des résultats sont les suivantes :

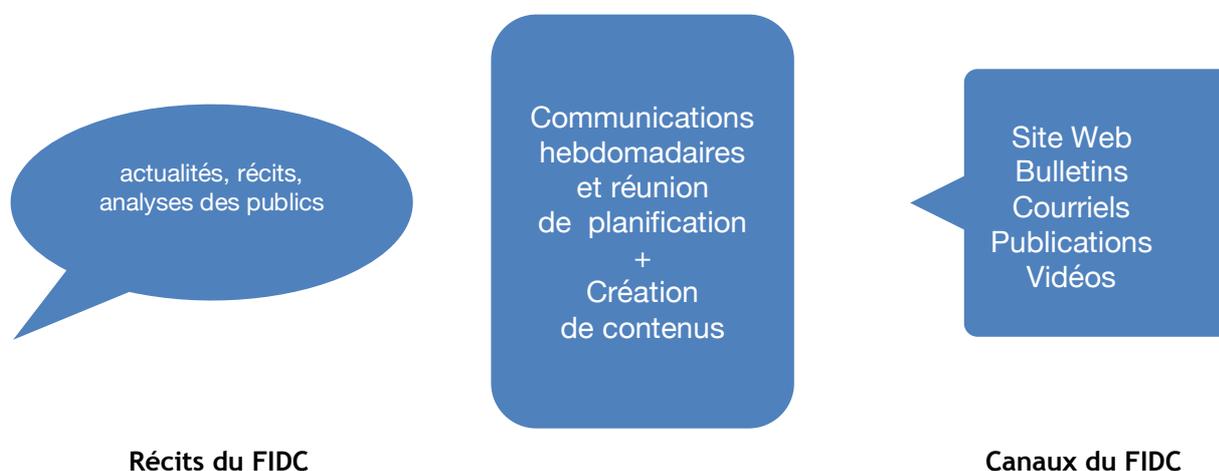
- Mettre l’accent sur les expériences personnelles et les bénéficiaires des projets/pays émergents ;
- Mettre l’accent sur des voix réelles et pertinentes (mécènes, partenaires concernés) par le biais d’entretiens ;
- Exploiter les canaux de communication : actualiser le site Web, relancer les bulletins d’information électroniques ;
- Donner la priorité aux images et aux vidéos : des images et des vidéos percutantes constituent les outils les plus intéressants ;
- Lancer une chaîne de vidéos de 60 secondes (à diffuser en ligne – site Web/YouTube/LinkedIn) ; choisir une liste de sujets en lien avec la Convention de 2005 et/ou la mission et les valeurs du FIDC : ses projets, ses appels pour agir, entre autres, et créer de courtes vidéos attrayantes mettant en scène des personnes qui parlent de ces sujets. Ces vidéos peuvent être tournées rapidement, ne serait-ce qu’avec un smartphone de bonne qualité, et être diffusées facilement en ligne ;
- De même, créer un programme « 3 questions à... » pour donner des précisions sur des sujets spécifiques au format papier et/ou vidéo ;
- Lancer une rubrique régulière (au début de chaque mois) sur LinkedIn qui permettra à des personnes compétentes du FIDC d’écrire, d’expliquer, de parler du Fonds, de la Convention de 2005, des succès obtenus, etc.

4.3.1. Le flux de communication

Pour rendre la communication plus efficace, il est important de définir le flux de communication, c’est-à-dire d’établir un processus pour la création de contenus et de messages, leur approbation, leur diffusion, leur suivi et leur évaluation.

Pour clarifier cela, le graphique ci-dessous présente un processus typique, adapté au FIDC, de planification de la communication et de création de contenus.

Figure 7 : Processus de création de contenus



Ce processus, qui donne au personnel un cadre pour l’organisation du travail quotidien, sera très facile à appliquer sur une base hebdomadaire. La communication doit être considérée comme un processus continu s’inscrivant dans un calendrier bien organisé, susceptible de modifications et ouvert aux changements. Elle doit être envisagée comme un *continuum*, un flux qui ne doit jamais s’arrêter et trouve constamment le moyen d’avancer.

Certaines activités ou actualités, comme un succès remarquable ou un événement majeur, auront un caractère d’urgence et il sera essentiel de les mettre en avant. D’autres peuvent être planifiées et intégrées dans un calendrier de communication global pour remplir tout « moment de vide ». Une fois que toutes les activités, y compris les moments clés du plan annuel, sont inscrites dans un calendrier – un calendrier de

trois ans en l'occurrence – il est plus facile de les communiquer aux publics, en élaborant les messages, les canaux et les outils appropriés.

Les dates d'évaluation, de mesure et de révision des activités de communication doivent également être prises en compte dans ce calendrier. Même si le fait d'évaluer chaque action ou événement requiert du temps et du travail, les résultats de chaque analyse délivrent toujours des enseignements. Ainsi, ce qui a fonctionné ou non constitue le point de départ d'un nouveau cycle de communication.

À la fin d'une période définie (par ex., chaque année), l'analyse SWOT est un outil simple pour passer en revue les succès (ou les échecs) de la stratégie de communication, et pour ensuite la modifier et mettre en œuvre ces modifications. En fin de compte, les produits (par ex., les analyses concernant le site Web et les bulletins d'information électroniques) et les résultats (l'impact des activités de communication sur les bénéficiaires) doivent être attribués à quelqu'un. À l'heure actuelle, la Convention de 2005 dispose de personnel spécialisé en charge de l'ensemble de sa communication. Toutefois, au vu de l'importance du FIDC et de la charge de travail, il faudrait une personne supplémentaire pour gérer cette nouvelle stratégie. Une fois cette personne en place, les autres membres de l'équipe devront quand même continuer à participer au processus.

4.4. Canaux

Jusqu'à présent, le FIDC a principalement utilisé les canaux en ligne pour sensibiliser le public et collecter des fonds : c'est par le biais des bulletins d'information électroniques et du site Web que le plus grand nombre de messages ont été diffusés. Des publications et des supports imprimés sont planifiés tous les ans en tant que rapports annuels ou rapports de mission. Dans l'ensemble, le FIDC devrait commencer à réfléchir à utiliser tous les médias pour diffuser ses communications.

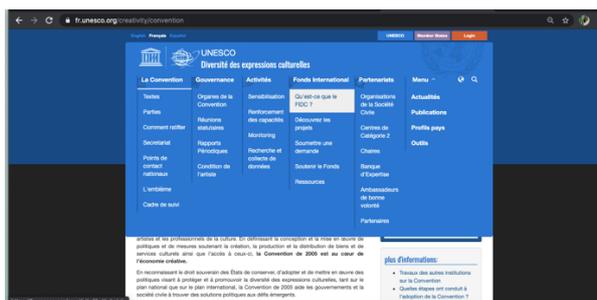
4.4.1. Site Web

Chaque organisation doit définir clairement, dès le départ, les objectifs de son site Web : par exemple, le positionnement, la mise à disposition d'informations et/ou de services, la collecte de fonds, une combinaison de ces éléments, etc.

Le site Web du FIDC est le principal endroit où obtenir des informations sur le Fonds. Il ne doit pas se contenter de présenter les dernières nouvelles, des expériences, des témoignages, des appels à l'action ou encore l'engagement de donateurs. Il doit répondre aux besoins de toutes les parties prenantes.

Globalement, le site Web du FIDC, au sein du site Web de l'UNESCO, présente une image statique et donne immédiatement toutes les informations nécessaires sur sa nature et sur la manière d'avoir accès au Fonds. Il présente des informations de base, sans impliquer particulièrement le lecteur.

Figure 8 : Site Web du FIDC



Le site Web du FIDC est en réalité une section de <https://fr.unesco.org/creativity/>. La structure est bien organisée et la section n'est pas difficile à trouver. Les choses se compliquent lorsque vous cherchez depuis la page d'accueil (www.unesco.org). Pour naviguer, le lecteur doit commencer par chercher « Culture » dans le menu « Notre travail », puis il doit faire défiler les panneaux latéraux à droite jusqu'à trouver « Diversité des expressions culturelles ».

Sur Google, le FIDC est le premier résultat obtenu si vous cherchez « diversité expressions culturelles » (après les articles universitaires).

Lorsque vous cliquez sur « Fonds international » (voir image), le menu est très clair (il en va de même pour les « sous-menus »). La structure du contenu est correcte, elle n'induit pas de confusion et vous permet de trouver l'information que vous cherchez. La fonction FAQ est également utile et bien structurée.

Qu'est-ce que le FIDC ? – Cette section contient des informations importantes et bien présentées (impact, lien avec les ODD et données statistiques). L'infographie montrant l'impact est un outil efficace, bien qu'il ne soit pas parfaitement lisible. Il est judicieux de mettre en évidence le lien avec les ODD et de fournir des statistiques.

Découvrez les projets – Cette section est également utile et fonctionne bien, mais la mise en page et le style sont très « froids ». Grâce à plusieurs filtres, il est possible de lire les résumés de tous les projets financés. Ces résumés restent superficiels et il serait intéressant d'examiner les activités des projets en détail, par exemple grâce à des images fortes prises sur le terrain, à des vidéos, au témoignage direct des bénéficiaires.

Soumettre une demande – Section claire et transparente, faisant également référence à la sélection des demandes de financement (filtres et possibilités de poser des questions).

Soutenir le Fonds – Cette section est peut-être la plus pertinente. Les images et les infographies aident à comprendre pourquoi il faut donner au Fonds. À juste titre, cette section est moins formelle dans sa présentation que les précédentes ; il y a une volonté évidente d'améliorer et d'accroître sa valeur communicative. Mais une fois dans les sous-sections « Les États Parties » et « Donateurs individuels et secteur privé », le contenu devient moins attrayant. Il conviendrait de faire un effort et de communiquer de manière plus personnelle (appel dans un format vidéo, par ex.) concernant ce qui peut être fait pour aider le Fonds – et surtout pourquoi. Il serait souhaitable d'intégrer un appel à l'action plus clair, indiquant comment le lecteur peut aider.

La vidéo relative à la campagne « Votre 1 % compte pour la créativité » serait à sa place sur cette page.

Sans un appel à l'action spécifique, le bouton « Contribuez maintenant » (dans la partie « Donateurs individuels et secteur privé ») semble être une solution bien faible. Nous n'avons connaissance d'aucune donnée provenant de ce canal sur le nombre de dons. Lorsqu'il a été testé, le lien ne fonctionnait pas.

Compte tenu du nombre minime des contributions privées – qui n'incitera pas d'autres particuliers à donner – le tableau devrait être supprimé.

Ressources – Vous trouverez ici des actualités, des vidéos et des brochures. La page propose une sélection de documents intéressants qui, toutefois, devraient figurer dans les sections précédentes afin d'être plus facilement et rapidement accessibles. Cela permettrait en outre d'alléger les pages précédentes qui comportent beaucoup de texte écrit et manquent d'images/de couleur/de mouvement. Comme mentionné plus haut, une meilleure formulation pourrait captiver davantage les différents publics.

Analyse des vidéos (celles qui sont visibles à partir du menu du site <https://fr.unesco.org/creativity/ifcd/resources/videos>)

En cliquant sur « Ressources » puis « Vidéos », on accède à une page avec une vidéo au premier plan et 10 autres sous la forme d'icônes plus petites. De toutes ces vidéos, seules cinq concernent des projets spécifiques (Togo, Sénégal, Argentine, Croatie, Tadjikistan), les autres sont des versions en différentes langues de la vidéo expliquant ce qu'est le FIDC. Les vidéos ont davantage tendance à expliquer le mécanisme déclenché par la réception de fonds que l'impact sur la vie des personnes et des pays concernés.

Cette section n'est pas à la hauteur de son potentiel et devrait être considérablement développée.

Pour résoudre les problèmes du site Web, un **gestionnaire de contenus du site** devrait être chargé de créer un plan éditorial mensuel. Ce plan devrait prévoir l'élaboration d'un cadre thématique intégrant des articles, des actualités, des entretiens et des chroniques (comportant des liens vers des vidéos et des galeries de photos) pour créer un flux de communication et accroître l'intérêt pour le travail du FIDC. Plus le site Web sera mis à jour, plus il sera susceptible d'attirer des visiteurs.

- La simplicité avant tout. Les sites les plus réussis sont ceux qui sont faciles à utiliser et permettent au visiteur d'obtenir l'information souhaitée en quelques clics (trois maximum).
- Des messages « chaleureux » et directs. Si l'une des fonctions du site est de collecter des fonds, il convient d'accorder le plus grand soin à la création et à la maintenance d'une page dédiée et

aux messages qui y seront délivrés. Ces messages devront se concentrer sur les résultats que le don permettra d'obtenir, et la page devrait contenir un appel à l'action formulé clairement : « Contribuez maintenant ».

- Contenu – Privilégier les contenus courts.
- Récits – Plus l'histoire est percutante, plus le récit est efficace. L'idéal est de laisser des individus raconter leur expérience avec leurs propres mots. Les vidéos sont les outils les plus puissants pour éveiller l'intérêt et appeler à l'action.
- Actualiser : pour assurer et améliorer l'accès à l'information, il est nécessaire d'actualiser la structure.
- Il faudrait envisager de nouvelles sections et de nouvelles pages pour accroître le rôle de chaque public : gouvernements, entreprises, particuliers fortunés. Ils doivent tous trouver des informations adaptées sur les projets et les moyens de participer au Fonds.
- Section Donner/Soutenir : cette section doit être recréée et proposer des textes véritablement axés sur l'appel à l'action (à l'heure actuelle, le lien pour faire un don ne fonctionne pas), des informations sur la façon de faire un don en fonction des donateurs, etc.
- Un site Web réactif – De nos jours, l'utilisation des smartphones et des tablettes se généralise : le marché de l'information et le marché des achats sont de plus en plus en ligne. Même dans les économies émergentes, les actualités, les informations, les messages arrivent principalement par le biais des téléphones portables : une tendance qui nécessite une optimisation du site Web et une sélection différente des messages¹⁶.

4.4.2. Actualisation des bulletins d'information électroniques

Comme indiqué précédemment, les bulletins d'information électroniques doivent être rétablis.

Il ressort de rapports d'analyse (E-update 2 & 3 analytical report 7.12.2016 small.pdf) des tendances claires, à savoir qu'il serait judicieux de relancer les bulletins, mais que cet outil doit être amélioré :

- Prendre le modèle n.2/2016 pour une mise en page et une utilisation plus agréable ;
- Créer un cadre thématique pour chaque numéro ;
- Faire des articles plus courts et plus lisibles ; insérer des photos et des vidéos dans la page de l'article ; formater le texte avec quelques caractères gras pour le rendre plus facile à lire et à comprendre ;
- Planifier les numéros tout au long de l'année ;
- Examiner les cibles et éventuellement différencier les bulletins (définition de profils) ;
- Vérifiez le lien d'inscription à la lettre d'information car il ne fonctionnait pas (c'est ce qu'indique le rapport susmentionné. De notre côté, nous avons essayé de nous inscrire sans succès).

4.4.3. Outils de communication pour les événements

Selon le type d'événement, il convient de préparer des matériels promotionnels. Un document contenant un **argumentaire en faveur du soutien** est le produit le plus intéressant pour la collecte de fonds comme pour la communication. En montrant les raisons pour lesquelles un partenaire devrait faire un don en faveur du projet, le document offre l'occasion de s'adresser aux publics cibles à un niveau supérieur, en parlant de la vision et des valeurs qui motivent à atteindre les objectifs.

Pendant l'événement, la présentation d'une vidéo courte (3-6 minutes) dans laquelle figurent de véritables bénéficiaires et témoins sur le terrain permet de faire passer efficacement des émotions. Un bref rapport, incluant des faits et des chiffres, donne également les bases solides nécessaires pour rassurer de manière rationnelle tout donateur potentiel.

¹⁶ Voici un lien vers un travail de recherche récemment publié par le Pew Research Center sur la connectivité mobile dans les économies émergentes : <https://www.pewinternet.org/2019/03/07/use-of-smartphones-and-social-media-is-common-across-most-emerging-economies/>.

Communication de suivi (après l'événement). Elle doit être la plus rapide possible. Après chaque événement de collecte de fonds ou de constitution de réseaux, il convient de prévoir une lettre, un courriel, ou encore mieux un appel téléphonique de remerciement en fonction du groupe de donateurs.

4.4.4. Conférences TED¹⁷

Des récits ayant une portée importante, sélectionnés parmi les projets les plus réussis, pourraient constituer le point de départ d'une participation du FIDC aux conférences TED (ou localement aux conférences TEDx) à travers le monde. TED – qui diffuse des idées qui en valent la peine (*Ideas worth spreading*) – offre un large éventail de programmes et d'initiatives (événements, partenariats, podcasts, cercles, etc.). Le blog <https://ideas.ted.com/> offre la possibilité d'étudier de nombreux thèmes tels que les arts, l'innovation sociale et le changement social, entre autres.

De son côté, le FIDC offre de nombreux contenus présentant un intérêt. Les conférences TED sont donc une voie qui mérite d'être explorée, avec un plan mis en œuvre au cours de la deuxième et de la troisième année de la période couverte par la stratégie. Jusqu'à aujourd'hui, des milliers de personnes ont organisé des conférences TEDx (plus de 60 000), qui sont toutes disponibles sur Youtube (beaucoup d'entre elles sont devenues virales). Les protagonistes pourraient être les bénéficiaires qui feraient les récits d'impact, lanceraient les appels, inviteraient à agir, etc. Cela aurait des effets positifs sur tous les publics du FIDC (gouvernements, secteur public et particuliers fortunés).

4.4.5. Réseaux sociaux

Le FIDC n'apparaît sur aucun réseau social en raison de certaines restrictions, tandis que l'UNESCO communique dans une certaine mesure par le biais de diverses plates-formes (Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn). Compte tenu de la variété des sujets couverts par les activités du FIDC et, potentiellement, du grand nombre de jeunes artistes et créateurs à travers le monde, communiquer grâce à LinkedIn pourrait être une voie à explorer. LinkedIn est en outre une plate-forme efficace pour entrer en contact avec d'éventuels donateurs parmi tous les publics identifiés.

Sans ouvrir de page ou de compte au nom du FIDC, des personnes compétentes, notamment des membres du personnel et/ou des parties prenantes, pourraient fournir des contributions sous la forme d'articles, de chroniques, etc. Elles devraient rejoindre les groupes pertinents sur LinkedIn et diffuser les messages sur le FIDC.

¹⁷ TED est un organisme à but non lucratif qui se consacre à la diffusion d'idées, généralement sous la forme de conférences courtes et percutantes (18 minutes ou moins). TED a commencé en 1984 avec une conférence faisant converger la technologie, le divertissement et le design. Aujourd'hui, l'organisme aborde presque tous les sujets – de la science au monde de l'entreprise, en passant par des questions globales – dans une centaine de langues. Parallèlement, des événements TEDx, organisés de manière indépendante, permettent de partager des idées dans les communautés du monde entier.

5. PLAN DE MISE EN ŒUVRE

5.1. Activités proposées

Année 1 (2021) : Activités et principaux résultats

Activités	Principaux résultats
1 : Mettre en place des capacités de mobilisation de ressources en interne	<ul style="list-style-type: none"> Description de poste et qualifications d'un(e) chargé(e) de la mobilisation de ressources approuvée et publiée d'ici fin juin 2021 <p>OU</p> <ul style="list-style-type: none"> Termes de référence pour un poste de consultant externalisé approuvés et publiés d'ici fin juin 2021 Membre du personnel ou consultant nommé d'ici fin novembre 2021
2 : Créer un mécanisme de « flux de communication » du FIDC	<ul style="list-style-type: none"> D'ici fin avril 2021, inclure des réunions hebdomadaires dans les emplois du temps des membres du personnel D'ici fin avril 2021, préparer un plan éditorial pour les différents canaux (site Web, réseaux sociaux) D'ici fin juin 2021, organiser une séance de réflexion afin de définir les objectifs de communication pour tous les publics identifiés D'ici septembre 2021, rédiger les messages clés et l'Appel à l'action pour tous les publics identifiés Collecte hebdomadaire d'actualités, de photos et de contenus Collecte mensuelle de courtes vidéos
3 : Mettre à jour la stratégie de communication en ligne	<ul style="list-style-type: none"> Comblent les pages/sections manquantes du site Web d'ici fin juin 2021 Rafraîchir les contenus en fonction des nouveaux messages d'ici fin juillet 2021 Créer de nouvelles pages Web pour chaque public Actualiser régulièrement les contenus tout au long de la période couverte par la stratégie, et les passer en revue au moins tous les 6 mois Créer un calendrier pour les bulletins d'information électroniques d'ici fin juin 2021, et en publier le premier numéro d'ici fin septembre 2021

Activités	Principaux résultats
4 : Créer et tester un argumentaire puissant et convaincant en faveur du soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Version provisoire achevée d'ici fin octobre 2021 • 80 % des volontaires répondent positivement à l'argumentaire • Version finale mise en forme et rédigée pour le premier événement de fidélisation (voir plus bas).
5 : Faire progresser l'initiative « Votre 1 % »	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un nouvel exemplaire reformulé d'ici fin mai 2021 • Tester le nouvel exemplaire auprès des Parties d'ici fin août 2021 • Tester un sondage en ligne auprès des Parties d'ici fin septembre 2021 • Augmentation de 25 % du nombre de répondants réagissant positivement et contribuant à hauteur d'au moins 1 % • Recettes d'au moins 1,1 million de livres sterling tirées de l'année 1 du programme
6 : Organiser les premiers événements de création de réseaux et de fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> • Date et lieu du premier événement fixés d'ici février 2021 • Liste d'invités approuvée et invitations envoyées d'ici avril 2021 • Organisation de l'événement d'ici octobre 2021 • Participation d'au moins 50 personnes (particuliers fortunés, représentants de grandes entreprises ou d'États) • Organisation de réunions de suivi avec au moins la moitié des participants • Au moins 2 particuliers fortunés acceptent de fournir un soutien durant l'année 1

Année 2 : Activités et principaux résultats

Activités	Principaux résultats
1 : Maintenir le mécanisme de flux de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les activités et les processus de l'année 1 d'ici fin janvier 2022 • Approuver les objectifs pour l'année suivante d'ici fin janvier 2022 • Actualiser les processus, le cas échéant, et créer un calendrier de toutes les activités à mener d'ici fin février 2022 • Collecte hebdomadaire d'actualités, de photos et de contenus

Activités	Principaux résultats
	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte mensuelle de courtes vidéos
2 : Créer un poste d'appui à l'administration / communication	<ul style="list-style-type: none"> • Description de poste et qualifications d'un(e) chargé(e) de la mobilisation de ressources approuvée et publiée d'ici fin janvier 2022 <p style="text-align: center;">OU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Termes de référence pour un poste de consultant externalisé approuvés et publiés d'ici fin janvier 2022 • Membre du personnel ou consultant nommé d'ici fin avril 2022
3 : Organiser au moins 2 autres événements de création de réseaux/fidélisation dans des endroits prestigieux	<ul style="list-style-type: none"> • Lieux et dates approuvés d'ici janvier 2022 • Premier événement organisé d'ici octobre 2021, le deuxième d'ici avril 2023 • Au moins 50 personnes participent à chaque événement • Réunions de suivi organisées avec au moins la moitié des participants • Au moins 3 autres particuliers fortunés apportent leur soutien
4 : Créer un comité de promoteurs influents	<ul style="list-style-type: none"> • Personnes clés identifiées et sollicitées d'ici fin février 2022 • Au moins 75 % acceptent de participer • Première réunion organisée d'ici fin avril 2022 • Au moins 20 cibles de choix (particuliers fortunés, entreprises partenaires ou décideurs gouvernementaux) identifiées par les membres du Comité comme devant être davantage fidélisées
5 : Poursuivre l'initiative « Votre 1 % »	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des recettes provenant des donateurs gouvernementaux, qui s'élèvent à au moins 1,3 million de livres sterling • Organisation de sondages en ligne deux fois par an (gouvernements donateurs/non donateurs)

Activités	Principaux résultats
6 : Mettre à jour la stratégie de communication en ligne	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser régulièrement les contenus tout au long de la période couverte par la stratégie, et les passer en revue au moins tous les 6 mois • Actualiser régulièrement les contenus après les événements • Créer un calendrier pour les bulletins d'information électroniques • Explorer les réseaux sociaux (contenus pour LinkedIn)

Année 3 : Activités et principaux résultats

Activités	Principaux résultats
1 : Maintenir le mécanisme de flux de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les activités et les processus de l'année 2 d'ici fin janvier 2023 • Approuver les objectifs pour l'année suivante d'ici fin janvier 2023 • Actualiser les processus, le cas échéant, et créer un calendrier de toutes les activités à mener d'ici fin février 2023
2 : Poursuivre la création de réseaux via les événements et les rencontres individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 2 événements de premier plan organisés au cours de l'année • Le FIDC s'est positionné pour au moins 2 autres opportunités de création de réseaux • Au moins 6 particuliers fortunés font des dons • Au moins 4 partenariats noués avec des entreprises
3 : Poursuivre l'initiative « Votre 1 % »	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des recettes provenant des donateurs gouvernementaux, qui s'élèvent à au moins 1,5 million de livres sterling • Organisation de sondages en ligne deux fois par an (gouvernements donateurs/non donateurs)
4 : Lancer les discussions sur la création d'un mécanisme novateur de collecte de fonds	<ul style="list-style-type: none"> • Programme potentiel approuvé en interne d'ici janvier 2023 • Au moins 8 partenaires potentiels identifiés d'ici mars 2023 • Au moins 3 réunions organisées avec les partenaires potentiels d'ici octobre 2023 • Au moins 1 processus de suivi convenu avec un partenaire potentiel d'ici fin décembre 2023

Activités	Principaux résultats
5 : Élaborer un programme de conférences TED	<ul style="list-style-type: none"> • D’ici fin août 2023, convenir d’une stratégie et définir les thèmes pour le programme de conférences TED • Contacter les premiers intervenants d’ici fin octobre 2023 • Rassembler des récits d’impact d’ici fin août 2023 • Confirmer 2 premières conférences TED/TEDx d’ici fin décembre 2023, qui se tiendront durant la session du CIG en 2024
6 : Mettre à jour la stratégie de communication en ligne	<ul style="list-style-type: none"> • Actualiser régulièrement les contenus tout au long de la période couverte par la stratégie, et les passer en revue au moins tous les 6 mois • Actualiser régulièrement les contenus après chaque conférence TED • Créer un calendrier pour les réseaux sociaux (contenus pour LinkedIn)

5.2. Moyens de communication proposées

Public cible	Produit	Canal	Objectifs	Activité correspondante (du tableau précédent)	Messages clés
Parties n'ayant jamais contribué	« Votre 1 % compte pour la créativité »	Lettre annuelle Si possible, rencontres individuelles (en fonction du niveau de contribution) Site Web	Convaincre les nouveaux donateurs de verser l'équivalent de 1 % de leur contribution totale au budget de l'UNESCO	<p>Année 1 :</p> <p>Mettre en place des capacités de mobilisation de ressources en interne</p> <p>Créer un mécanisme de « flux de communication » du FIDC</p> <p>Mettre à jour la stratégie de communication en ligne</p> <p>Faire progresser l'initiative « Votre 1 % »</p> <p>Année 2 :</p> <p>Maintenir le mécanisme de flux de communication</p> <p>Créer un poste d'appui à l'administration et à la communication</p> <p>Créer un comité de promoteurs influents</p> <p>Poursuivre l'initiative « Votre 1 % »</p> <p>Mettre à jour la stratégie de communication en ligne</p> <p>Année 3 :</p> <p>Maintenir le mécanisme de flux de communication</p> <p>Poursuivre l'initiative « Votre 1 % »</p>	<p>« De nombreux donateurs choisissent de donner 1 % de leur contribution totale au budget de l'UNESCO »</p> <p>« Votre 1 % nous permettra de... »</p> <p>« Agissez à nos côtés pour un changement réel... »</p>

Public cible	Produit	Canal	Objectifs	Activité correspondante (du tableau précédent)	Messages clés
Parties contribuant régulièrement au Fonds	1 % et au-delà	Lettre annuelle Rencontres individuelles	Demander à ceux qui donnent déjà 1 % d'augmenter leur contribution, et aux grandes nations qui ne contribuent pas au Fonds d'envisager de le faire	<p>Année 1 :</p> <p>Mettre en place des capacités de mobilisation de ressources en interne</p> <p>Créer un mécanisme de « flux de communication » du FIDC</p> <p>Mettre à jour la stratégie de communication en ligne</p> <p>Faire progresser l'initiative « Votre 1 % »</p> <p>Année 2 :</p> <p>Maintenir le mécanisme de flux de communication</p> <p>Créer un poste d'appui à l'administration / communication</p> <p>Créer un comité de promoteurs influents</p> <p>Poursuivre l'initiative « Votre 1 % »</p> <p>Mettre à jour la stratégie de communication en ligne</p> <p>Année 3 :</p> <p>Maintenir le mécanisme de flux de communication</p> <p>Poursuivre l'initiative « Votre 1 % »</p>	<p>« Beaucoup de nos plus importants donateurs choisissent de donner au-delà de la contribution minimale de 1 % ... »</p> <p>« Une contribution plus importante de votre part nous permettra de ... »</p> <p>Ensemble, nous sommes des acteurs clés d'un vrai changement, investissant dans la créativité ... »</p>

Public cible	Produit	Canal	Objectifs	Activité correspondante (du tableau précédent)	Messages clés
Grandes plates-formes de streaming et principaux fournisseurs de contenus (télévision, cinéma, musique, etc.)	Mécanisme novateur de collecte de fonds	Propositions écrites Création de réseaux Rencontres individuelles Présence lors d'événements culturels mondiaux	Engager un donateur mondial qui effectuera un petit don en contrepartie d'une action – par exemple, chaque fois que quelqu'un diffuse un contenu d'un artiste d'un pays en développement	<p>Année 1 :</p> <p>Mettre en place des capacités de mobilisation de ressources en interne</p> <p>Créer un mécanisme de « flux de communication » du FIDC</p> <p>Mettre à jour la stratégie de communication en ligne</p> <p>Organiser le premier événement de création de réseaux et de fidélisation</p> <p>Année 2 :</p> <p>Créer un poste d'appui à l'administration /communication</p> <p>Organiser au moins 2 autres événements de création de réseaux/fidélisation</p> <p>Créer un comité de promoteurs influents</p> <p>Élaborer un programme d'affiliation des entreprises convaincant</p> <p>Année 3 :</p> <p>Maintenir le mécanisme de flux de communication</p> <p>Poursuivre la création de réseaux et les rencontres individuelles</p> <p>Lancer les discussions sur la création d'un mécanisme novateur de collecte de fonds</p>	<p>« Montrez votre soutien aux artistes du monde en développement – aidez-les à fournir des contenus plus nombreux et de meilleure qualité, et faites-les connaître à vos utilisateurs »</p> <p>« La diversité culturelle et la créativité alimentent la réflexion. Pour vous, pour tous ! »</p>

Public cible	Produit	Canal	Objectifs	Activité correspondante (du tableau précédent)	Messages clés
Philanthropes individuels fortunés	Argumentaire en faveur du soutien	Événements de premier plan sur invitation uniquement Rencontres individuelles Présence lors d'événements culturels mondiaux	Convaincre les riches donateurs d'effectuer un don annuel d'au moins 10 000 euros, idéalement pour une période d'au moins 5 ans	<p>Année 1 :</p> <p>Mettre en place des capacités de mobilisation de ressources en interne</p> <p>Créer un mécanisme de « flux de communication » du FIDC</p> <p>Mettre à jour la stratégie de communication en ligne</p> <p>Créer et tester un argumentaire puissant et convaincant en faveur du soutien</p> <p>Organiser le premier événement de création de réseaux et de fidélisation</p> <p>Année 2 :</p> <p>Créer un poste d'appui à l'administration / communication</p> <p>Organiser au moins 2 autres événements de création de réseaux/fidélisation</p> <p>Créer un comité de promoteurs influents</p> <p>Année 3 :</p> <p>Maintenir le mécanisme de flux de communication</p> <p>Poursuivre la création de réseaux et les rencontres individuelles</p>	<p>« Un environnement culturel plus varié, où les individus sont exposés à des idées et des influences différentes, est bénéfique à chacun d'entre nous. »</p> <p>« Promouvoir et développer les industries créatives est un mécanisme efficace pour améliorer les résultats en matière de développement. »</p> <p>« Vous êtes un acteur clé pour construire l'avenir, créer de nouvelles communautés, inspirer les gens. »</p>

5.3. Ressources

Il ressort de ce qui précède que le FIDC doit clairement investir dans le processus de collecte de fonds. Nous constatons qu'une des principales raisons de l'échec de la stratégie initiale à atteindre son potentiel était due au manque de ressources humaines. Nous recommandons en premier lieu de recruter le personnel adéquat.

Si le FIDC n'est pas prêt à investir comme recommandé, il devra accepter le fait qu'il ne pourra sans doute pas augmenter de manière significative son niveau de recettes actuel. En effet, avec un environnement mondial de plus en plus difficile et une concurrence toujours plus vive pour l'obtention de fonds, une baisse des recettes globales est probable.

- Un **expert en mobilisation de ressources** devrait être recruté immédiatement. La personne titulaire de ce poste sera la première responsable de la stratégie et coordonnera les activités. Les principales opportunités se trouvant clairement du côté des donateurs gouvernementaux (voir les tableaux ci-dessous), il convient de chercher en priorité une personne dotée d'une vaste expérience dans ce domaine.
- Un **second poste d'appui à l'administration et à la communication** (éventuellement deux postes à temps partiel) devrait être créé d'ici l'année 2 pour appuyer les travaux de l'expert en mobilisation de ressources.
- Comme pour la stratégie initiale, **l'implication des haut responsables de l'UNESCO et des Parties/membres du Comité sera essentielle** pour assumer les fonctions de création de réseaux et de plaider, principalement auprès des donateurs gouvernementaux, mais également auprès du secteur privé.

Option 1 - Ressources internes (exprimé en dollars des Etats-Unis)

	Année 1	Année 2	Année 3	Notes
Base de données	1 200	1 230	1 260	Basé sur Donorfy (www.donorfy.com)
Matériel de communication				
Argumentaire en faveur du soutien	10 000	2 000	2 040	
Développement du site Web	10 000	10 200	10 400	
Production de vidéo	10 000	10 200	5 200	
Événements				
Événement de lancement de la campagne auprès des particuliers fortunés	30 000			
Événements de sensibilisation des particuliers fortunés		30 600	31 200	

Frais de voyage et de subsistance (personnel et promoteurs)	10 000	15 000	15 300	
Dépenses de personnel (hors charges générales)				
Salaire et charges générales de l'expert en mobilisation de ressources	75 000	76 900	78 800	
Appui à l'administration / la communication		50 000	51 000	
Coût total	146 200	196 130	195 200	

Recettes (en dollars des États-Unis)

	Année 1	Année 2	Année 3	Notes
Gouvernement	1 100 000	1 300 000	1 500 000	
Entreprises	0	0	20 000	Hypothèse d'un partenariat établi d'ici l'année 3
Particuliers fortunés	50 000	75 000	150 000	Hypothèse de 6 donateurs d'ici l'année 3 ; 25 000 chacun en moyenne
Total	1 150 000	1 375 000	1 670 000	
Augmentation par rapport à la situation actuelle (hypothèse de 900 000 USD par an)	250 000	475 000	770 000	
Retour sur investissement (toutes les recettes)	7,87%	7,01%	8,56%	
Retour sur investissement (en n'utilisant comme mesure que les recettes supplémentaires)	1,71%	2,42%	3,94%	

- Hypothèse d'une inflation à 2-2,5 %
- On part également de l'hypothèse qu'aucun membre du personnel ne sera nommé pendant au moins les trois premiers mois de l'année du lancement du processus de recrutement. Cependant, nous avons conservé les mêmes coûts pour l'année 1, malgré les trois mois de salaire épargnés, afin de couvrir les frais de recrutement.

Option 2 – Soutien externe (exprimé en dollars des Etats-Unis)

Grâce à l'expertise de haut niveau d'un expert externe, nous pourrions nous attendre à ce que des progrès plus rapides soient accomplis ; notamment parce qu'il ne serait pas nécessaire de conduire un processus de recrutement de trois mois minimum – d'où les chiffres plus élevés dans le tableau de recettes ci-dessous.

	Année 1	Année 2	Année 3	Notes
Base de données	1 200	1 230	1 260	Basé sur Donorfy (www.donorfy.com)
Matériel de communication				
Argumentaire en faveur du soutien	10 000	2 000	2 040	
Développement du site Web	10 000	10 200	10 400	
Production de vidéo	10 000	10 200	5 200	
Événements				
Événement de lancement	30 000			
Événements de sensibilisation des particuliers fortunés		30 600	31 200	
Frais de voyage et de subsistance (personnel et promoteurs)	10 000	15 000	15 300	
Dépenses de personnel (hors charges générales)				
Services externalisés	100 000	167 000	179 350	Comme indiqué plus haut, poste d'appui à l'administration / communication ajouté l'année 2
Coût total	171 200	236 230	244 750	

Recettes (en dollars des Etats-Unis)

	Année 1	Année 2	Année 3	Notes
Gouvernement	1 200 000	1 350 000	1 550 000	
Entreprises	0	0	20 000	Hypothèse d'un partenariat établi avec une entreprise d'ici l'année 3
Particuliers fortunés	50 000	100 000	200 000	Hypothèse de 8 donateurs d'ici l'année 3 ; 25 000 chacun en moyenne
Total	1 250 000	1 450 000	1 770 000	
Augmentation par rapport à la situation actuelle (hypothèse de 900 000 USD par an)	350 000	560 000	890 000	
Retour sur investissement (toutes les recettes)	7,30%	6,14%	7,24%	
Retour sur investissement (en n'utilisant comme mesure que les recettes supplémentaires)	2,04%	2,37%	3,64%	