



Diversité des expressions culturelles

4 CP

United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

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

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

Distribution limitée

CE/13/4.CP/INF.5
Paris, le 15 avril 2013
Original anglais

CONFÉRENCE DES PARTIES À LA CONVENTION SUR LA PROTECTION ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DES EXPRESSIONS CULTURELLES

Quatrième session ordinaire
Paris, Siège de l'UNESCO, Salle II
11-14 juin 2013

DOCUMENT D'INFORMATION

Activités de levée de fonds pour le Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC)

À sa sixième session ordinaire en décembre 2012, le Comité intergouvernemental a demandé au Secrétariat « de préparer et de soumettre à la quatrième session ordinaire de la Conférence des Parties un document d'information sur les activités de levée de fonds pour le FIDC » (Décision 6.IGC 6, paragraphe 5). En application de cette décision, le présent document fournit des informations sur les activités de levée de fonds pour le FIDC entreprises par le Secrétariat.

1. À sa sixième session ordinaire en décembre 2012, le Comité intergouvernemental pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (ci-après dénommé « le Comité ») a demandé au Secrétariat « de préparer et de soumettre à la quatrième session ordinaire de la Conférence des Parties un document d'information sur les activités de levée de fonds pour le FIDC » (Décision 6.IGC 6, paragraphe 5).
2. Étant donné le caractère volontaire des contributions au Fonds international pour la diversité culturelle (ci-après dénommé « le FIDC »), la Conférence des Parties et le Comité ont maintes fois souligné que l'élaboration et l'application d'une stratégie de levée de fonds efficace était une priorité et qu'il en allait du succès de la mise en œuvre des projets financés par le FIDC, ainsi que de la visibilité de la Convention.
3. À sa troisième session ordinaire (juin 2011), la Conférence des Parties a demandé au Comité de poursuivre son travail d'élaboration de la stratégie de levée de fonds pour le FIDC, sur la base des termes de référence énoncés dans le document CE/11/3.CP/209/INF.5, et de déterminer les ressources à utiliser pour cette initiative.
4. À sa cinquième session ordinaire, en décembre 2011, le Comité a décidé d'allouer au titre des coûts fixes un montant maximum de 200 000 \$US pour les activités de levée de fonds, comme décrit dans le document CE/11/3.CP/209/INF.5, sur les fonds non alloués du compte spécial du FIDC.
5. Conformément aux termes de référence relatifs à la future stratégie de levée de fonds (CE/11/3.CP/209/INF.5), le Secrétariat a lancé un appel à propositions en mai 2012 pour l'élaboration d'une stratégie de levée de fonds pour le FIDC. Ayant soumis la proposition technique de meilleur niveau, Small World Stories, un cabinet spécialisé dans la communication, a été chargé de concevoir la stratégie ainsi que le plan de travail d'une campagne de levée de fonds pour un coût total de 56 977 \$US.
6. La *Stratégie de levée de fonds et de communication* établie par Small World Stories a été présentée au Comité pour examen à sa sixième session ordinaire. Le Comité a vigoureusement appuyé la stratégie, notant la grande qualité du document ainsi que le caractère dynamique des objectifs et de la vision de cette stratégie, qu'il a adoptée dans son intégralité (Décision 6.IGC 6, paragraphe 3). La stratégie est reproduite en annexe au présent document.
7. Il est prévu que la stratégie comprenne trois phases sur une période de cinq ans. Elle vise à tripler le montant des recettes annuelles du FIDC, pour le porter en moyenne de 800 000 à 2,8 millions \$US, en renforçant et diversifiant la base des donateurs, qui comprendrait des gouvernements, des sociétés privées et des personnes à haut revenu. La première phase de la stratégie (18 mois) est conçue pour consolider l'actuelle base de donateurs du FIDC et en accroître la visibilité de manière à toucher un plus large éventail de bailleurs de fonds, la phase 2 (28 mois) ayant ensuite pour objectif de s'assurer de six partenariats avec des sociétés privées et des personnes à haut revenu. On compte que ces mesures déboucheront au cours de la phase 3 (18 mois) sur l'établissement de partenariats à long terme avec un organisme de médias de premier plan et des acteurs du secteur privé en vue de lever des fonds par le biais de ventes institutionnelles.
8. Le coût d'application des différentes phases est estimé respectivement à 399 000, 457 000 et 351 000 \$US. Pour les mener à bien, le Comité a exprimé le souhait que la stratégie soit mise en œuvre progressivement avec les fonds et ressources disponibles, et fasse l'objet d'un suivi et d'une évaluation à intervalles réguliers. Le Comité a décidé de poursuivre les activités de levée de fonds pour 2013 (Décision 6.IGC 6, paragraphe 4) et est convenu que le solde du budget de 200 000 \$US qui a été alloué aux activités de levée de fonds à sa sixième session pourrait être

utilisé pour mettre en œuvre les activités prévues en 2013 telles que définies dans la phase 1 de la stratégie.

9. Le succès de la stratégie de levée de fonds dépend de la mobilisation et de l'engagement pleins et entiers des Parties à la Convention, du Secrétariat et des groupes de parties prenantes de la Convention dans le monde entier. La stratégie souligne l'importance d'un renforcement des capacités du FIDC par la fourniture de services consultatifs d'experts supplémentaires pour la gestion et le pilotage d'une campagne de levée de fonds à l'échelle mondiale.

10. Le Secrétariat a mené à bien les activités de la phase 1 ci-après, avec pour objectifs de doter le FIDC d'un message clair et d'une identité visible :

- (i) une série de quatre bulletins en ligne (« Mise à jour »), diffusés en septembre, octobre, novembre et décembre 2012, ont présenté les résultats des projets financés par le FIDC que le Comité avait approuvé à sa quatrième session en 2010. De nouveaux bulletins continueront de paraître en avril, juin, septembre, octobre et décembre 2013 de façon à tenir les parties prenantes de la Convention informées des résultats des projets financés par le FIDC et des activités encore en cours dans le cadre de ces projets ;
- (ii) une brochure présentant les principaux résultats obtenus par les 31 projets financés par le FIDC au titre du cycle de 2010 a été soumise au Comité à sa sixième session ordinaire en tant que document d'information (CE/12/6.IGC/INF.4). La deuxième édition de la brochure présentant 17 projets financés par le FIDC au titre du cycle de 2011 sera de même publiée et distribuée aux parties prenantes de la Convention ainsi qu'au Comité à sa septième session ordinaire en décembre 2013 ;
- (iii) la Directrice générale a lancé un appel à contributions en mars 2013 dans une lettre officielle adressée aux Parties à la Convention de 2005 pour leur demander de soutenir le FIDC en versant une contribution volontaire annuelle d'un montant équivalent à 1 % au moins de leur contribution totale à l'UNESCO ;
- (iv) des efforts de communication additionnels sont faits pour accroître la visibilité du FIDC en produisant et distribuant une vidéo institutionnelle et trois récits multimédias en trois langues : anglais, français et espagnol. Ces récits multimédias font découvrir une sélection de projets financés par le FIDC illustrant différents aspects des interventions du FIDC (tels que formulation de politiques, renforcement des capacités, accès au marché, entrepreneuriat culturel) et mettant en relief l'impact produit sur le terrain. Diffusées dans le monde entier lors de différents événements et sur le Web, elles contribueront à promouvoir le FIDC comme une plate-forme de coopération internationale efficace dans le domaine de la culture et du développement et à montrer pourquoi il est important d'investir dans le Fonds ;
- (v) avant la quatrième session ordinaire de la Conférence des Parties le 10 juin 2013, l'appel « Votre 1% compte pour la créativité » a marqué le lancement de la campagne de levée de fonds pour le FIDC visant à inciter les Parties et les principales parties prenantes de la Convention à faire des dons au FIDC. Cette campagne de levée de fonds est pilotée par un groupe de discussion de responsables des projets, lesquels partagent leurs expériences sur la manière de traduire dans la réalité le message « Investir dans la créativité. Transformer les sociétés ». L'événement est assorti de récits multimédias et offre à des groupes cibles du monde entier la possibilité d'une participation virtuelle à travers la diffusion de contenus sur le Web et de messages sur Twitter.

11. Après le lancement de la campagne, le message promu par celle-ci et des matériels de communication connexes feront l'objet d'une large diffusion au sein de différentes communautés et

les réseaux de partenaires gouvernementaux de l'UNESCO en vue de maintenir et de consolider les liens avec la base existante et croissante de soutiens au FIDC. Les points de contact nationaux pour la Convention joueront un rôle important en promouvant la campagne au niveau national. Pour toucher et mobiliser un plus large public, le Secrétariat examinera aussi comment présenter sa vision, sa mission et sa stratégie sous le nouveau message « Investir dans la créativité. Transformer les sociétés » et produira des matériels de communication clairs et succincts de façon que les publics extérieurs comprennent son appel et y répondent positivement. Des plates-formes multimédia et des outils Web, dont le site de la Convention, ainsi que des médias sociaux seront utilisés pour promouvoir la campagne et lui donner de l'écho.

12. En vue de préparer la deuxième phase de la stratégie, dont l'objectif principal est de rechercher de nouvelles sources de financement au-delà des donateurs gouvernementaux, le Secrétariat établira une liste de prospects détaillée et une base de données recensant les partenaires du secteur privé. Ces informations serviront d'outil de base pour cultiver les relations avec les partenaires privés potentiels.

13. Des mécanismes de suivi de la stratégie de levée de fonds sont indispensables pour s'assurer de la réalisation des résultats escomptés et définir les orientations futures. Ils permettront au Secrétariat de procéder aux ajustements qui apparaîtraient nécessaires face à des difficultés de mise en œuvre ou une évolution de la situation générale et d'assurer des résultats et des produits tangibles.

14. Le Secrétariat évaluera la mise en œuvre des activités de levée de fonds entreprises en 2013 et en mesurera l'impact sur la base des critères et des données de référence ci-après :

- (i) les progrès dans l'application de la stratégie dans son ensemble seront mesurés principalement par l'accroissement des contributions financières reçues et des promesses de contributions. Une augmentation des contributions des donateurs gouvernementaux au FIDC à la fin de 2013 (six mois après le lancement de la campagne de levée de fonds) à hauteur de 10% par rapport à 2012 représenterait un succès majeur ;
- (ii) la campagne de levée de fonds sera considérée comme lancée en fonction de la participation du principal groupe cible – les Parties à la Convention – du niveau de cette participation et de la qualité du débat suscité par l'événement, ainsi que des promesses d'engagement des Parties pour la mise en œuvre de la campagne. Afin d'obtenir un retour d'information immédiat, il sera distribué aux participants à l'événement un questionnaire qui permettra de savoir si les messages clés sont bien passés et si les arguments présentés lors de l'événement ont solidement convaincu de l'utilité de contribuer au FIDC ;
- (iii) étant donné que le succès de la stratégie de levée de fonds repose sur un effort de communication vigoureux et efficace, les actions entreprises à cette fin constitueront des éléments essentiels pour en évaluer l'ampleur à travers une série d'indicateurs tels que nombre de visiteurs sur le site Web du FIDC Web, nombre d'abonnements au bulletin électronique « Mise à jour », nombre d'articles et de contenus multimédias publiés et visionnés sur le Web et dans les médias sociaux, etc.

15. Un rapport sur l'application de la stratégie de levée de fonds pour le FIDC sera soumis pour examen au Comité à sa septième session, en même temps qu'une proposition de plan de travail et de budget pour 2014 (Décision 6.IGC 6, paragraphe 6).

ANNEXE

**Stratégie de levée de fonds élaborée par Small World Story
Document pour la mise en œuvre de la campagne**

**Stratégie de levée de fonds et de communication
2013-2018**

Fonds international pour la diversité culturelle
Investir dans la créativité. Transformer les sociétés

Résumé

1. Cette stratégie sur cinq ans offre une voie pratique permettant au FIDC, à partir de sa position actuelle, de devenir un avocat puissant de la Convention de 2005, avec un large éventail de partenaires de financement et de soutiens, dont les gouvernements, le secteur privé et les personnes à haut revenu. En termes financiers, cette stratégie vise à tripler le revenu annuel du FIDC en cinq ans, c'est-à-dire à passer d'une moyenne annuelle de 800 000 dollars É.-U. à 2,8 millions de dollars, avec au moins 30 % de ce montant provenant de sources du secteur privé.

2. Cette stratégie vise à conduire le FIDC à travers trois phases de croissance réaliste et régulière de la levée de fonds et de la communication. Cela commence par une série d'efforts ayant pour buts de repositionner le Fonds, de consolider sa base de donateurs et d'accroître sa visibilité, tout en mettant aussi en place les premiers éléments nécessaires pour atteindre un éventail plus large de donateurs. La deuxième phase verra le FIDC développer sensiblement ses actions de levée de fonds pour s'assurer six partenariats avec le secteur privé et avec des personnes à haut revenu, tout en établissant des contacts plus directs avec les médias. Enfin, une fois bien établies une identité claire et visible et un plaidoyer puissant, le FIDC cherchera à s'assurer un partenariat privilégié avec une entreprise mondiale, dans lequel un pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise sera versé au FIDC. Dans le même temps, le FIDC œuvrera en partenariat avec un grand média à promouvoir les objectifs de la Convention de 2005.

3. À la base du succès de cette stratégie, il y a une communication puissante et efficace. Le suivi et l'évaluation sont aussi indispensables pour s'assurer que la stratégie atteigne ses objectifs.

4. Des recherches poussées ont révélé que le meilleur retour sur investissement du FIDC vient des gouvernements donateurs, du secteur privé et des personnes à haut revenu. Les fondations ne sont pas considérées comme une bonne cible à ce stade, étant donné que ces entités cherchent à financer des projets directement, et une large campagne auprès du grand public aurait très peu de chances de succès vu que le FIDC n'a pas la visibilité et les ressources nécessaires. De plus, les approches de levée de fonds suggérées par les Parties ont aussi été explorées et sont passées en revue dans la section Analyse de situation ci-dessous.

5. Jusqu'ici, durant la phase pilote de 36 mois, le FIDC s'est concentré sur la mise en place des procédures du mécanisme de financement ainsi que sur la mise en route d'une série de projets du monde en développement. Une moins grande attention a été portée à la mise en place des arguments, des systèmes et des bases nécessaires pour lever des fonds et bien communiquer dans un environnement hautement concurrentiel. En particulier, l'absence d'une vision claire pour le Fonds, d'un énoncé de la mission et d'un plan de développement¹ signifie que le Fonds a besoin d'effectuer un travail de base important pour se préparer à prendre contact avec d'autres sources de financement.

6. La présente stratégie n'envisage pas de raccourcis et offre un cadre logique à la croissance sur une période de cinq ans. Elle vise à concilier le besoin pressant du FIDC de renforcer et diversifier sa base de financement avec des scénarios réalistes et surtout durables de mobilisation des ressources. Pour les trois phases suggérées, la stratégie identifie aussi les financements ou investissements de démarrage qui seraient requis et les approches à adopter pour les obtenir.

7. Le présent document expose les exigences minimales à remplir pour atteindre les objectifs de levée de fonds et de communication. Il présente les approches de la levée de fonds et de la communication les plus efficaces par rapport à leur coût sur lesquelles le FIDC devrait se concentrer. Cela dit, il est important de le considérer comme un document évolutif. À mesure que l'action progresse, il faudra intégrer les nouvelles opportunités, si elles sont viables et bénéfiques pour le FIDC.

¹ La présente stratégie recommande pour sa première phase et à titre d'urgence la recherche d'un partenariat avec une société privée spécialisée telle qu'Accenture ou Deloitte pour aider le FIDC à mettre au point un plan de développement.

Table des matières

	Paragraphes
Résumé.....	1-7
Contexte et but.....	8-16
Recherche.....	17
Analyse de situation.....	18-46
Exposé des défis et des opportunités	47-57
Hypothèses	58
Approche stratégique.....	59-80
Groupes cibles	81-95
Objectifs et actions clés	96-112
Positionnement et messages.....	113-118
Ressources	119
Dispositif de gestion.....	120-124
Tableau récapitulatif : dispositif de gestion	----
Suivi et évaluation.....	125-131
Vue d'ensemble de la stratégie	-----
	Pages
Annexe A : Plan d'exécution et calendrier détaillés pour la première phase	45
Annexe B : Liste des personnes consultées durant la recherche formative	54
Annexe C : Identité visuelle et outils de communication.....	56
Annexe D : Budget indicatif.....	62
Annexe E : Messages clés.....	63

Contexte et but

8. L'amélioration et l'intensification des activités de levée de fonds du FIDC sont à l'ordre du jour de la Conférence des Parties à la Convention de 2005 depuis plusieurs années. Sous la direction du Comité intergouvernemental de la Convention, de nombreux efforts ont été déployés pour explorer des options alternatives de financement et les meilleures pratiques et encourager les contributions au Fonds.

9. Comme suite à la session de 2009 de la Conférence des Parties, le Comité et le Secrétariat de l'UNESCO ont été chargés de rechercher un soutien professionnel pour mettre au point une stratégie de levée de fonds et de communication. Après un appel public à propositions, une société extérieure a été engagée pour mener ce travail. Comme indiqué dans les termes de référence, le but de la stratégie était de :

« Diriger les activités du FIDC de façon économique pour lever des fonds sur une base durable afin d'apporter une aide aux programmes/projets visant à renforcer et/ou développer les politiques culturelles et/ou les industries culturelles dans les pays en développement. »

10. La consultation de trois mois (de fin juin à fin septembre 2012) a été supervisée par la spécialiste du programme en charge du FIDC, Mme Arian Hassani, et a commencé par une série d'entretiens à Paris, suivie de larges consultations avec les Parties, les organisations de la société civile associées aux activités du Fonds, les Commissions nationales, les directeurs de projet et les membres du personnel de l'UNESCO. La phase de recherche a aussi comporté un important examen préliminaire des documents pertinents ainsi qu'une analyse du contexte, des sources alternatives de financement, des meilleures pratiques et des capacités du FIDC. Un projet de stratégie et des observations initiales sur la communication et l'image de marque ont été présentés et débattus lors d'une deuxième série de réunions avec l'équipe du FIDC et un groupe de représentants des Parties en août. La stratégie finale sera présentée à la sixième session ordinaire du Comité intergouvernemental de la Convention, qui doit se tenir en décembre 2012.

Portée des travaux

11. Les résultats spécifiques à produire à l'issue de cette mission étaient les suivants :

- Un rapport contenant les conclusions de la recherche et une série de recommandations relatives à l'approche proposée en vue de la stratégie.
- La Stratégie de levée de fonds et de communication du FIDC, incorporant les deux campagnes de levée de fonds.
- Un narratif central et des messages clés.

12. Dès le début, l'équipe de consultants s'est efforcée de concevoir une stratégie pratique, réaliste et d'un bon rapport coût-efficacité – une stratégie qui permettrait au Fonds d'améliorer régulièrement et systématiquement ses actions de mobilisation des ressources. Cette stratégie est centrée sur le renforcement de la capacité de l'équipe du FIDC à gérer, à conduire et à diriger les efforts mondiaux de levée de fonds et de communication.

13. Un obstacle à l'élaboration de cette stratégie a été l'absence de plan de développement du FIDC assorti d'une évaluation claire des besoins et d'énoncés de la vision et de la mission qui guideraient la détermination des objectifs de la levée de fonds.

14. Comme il est facile de le comprendre, l'équipe de consultants n'avait pas pour mandat d'initier au nom du FIDC des contacts avec les donateurs potentiels hors des Parties. Les donateurs potentiels identifiés et suggérés dans la stratégie sont considérés comme des cibles appropriées compte tenu de l'expérience des consultants dans le secteur et des recherches initiales, et non sur la base de consultations avec le secteur privé et/ou les personnes à haut revenu. Des recherches supplémentaires sont conseillées dans ce domaine lors de la deuxième phase de la stratégie.

15. La stratégie se concentre sur les efforts de visibilité et de communication ayant une incidence directe sur le FIDC. Les actions proposées auront des effets indirects positifs sur la promotion et la sensibilisation à la Convention de 2005, mais la stratégie ne couvre pas les besoins de communication de la Convention. Cependant, dans la troisième phase de la stratégie, les initiatives auront un impact direct et renforceront sensiblement l'ensemble des activités de plaidoyer de la Convention.

16. Enfin, la stratégie doit être considérée comme une stratégie évolutive. On énumérera ci-après les exigences minimales à satisfaire pour que le FIDC s'assure une croissance financière réaliste, étant donné le point de départ du Fonds aujourd'hui. A mesure que ces efforts se concrétiseront, des opportunités apparaîtront, qu'il faudra intégrer si elles sont viables et bénéfiques.

Recherche

17. Small World Stories a mené la recherche suivante. On peut obtenir le rapport complet contenant les constatations clés en s'adressant à l'équipe du FIDC.

Recherche documentaire

- Examen des documents clés se rapportant à la Convention de 2005 et aux projets financés par le FIDC.
- Les sites Web et rapports annuels des principales agences d'aide publique au développement (APD) bilatérale ainsi que des donateurs multilatéraux ont été examinés pour évaluer leur intérêt et leurs investissements actuels dans le domaine de la culture et du développement.
- Stratégies philanthropiques et politiques de responsabilité sociale des entreprises d'un premier échantillon de grandes entreprises et fondations participant ou s'intéressant au secteur de la culture.
- Documents relatifs à certaines des meilleures pratiques de levée de fonds dans le système des Nations Unies et plus généralement dans le secteur international à but non lucratif.
- Sites Web et documents relatifs aux fonds similaires (ou « concurrents »).
- Examen des matériels existants de communication et de promotion du FIDC et de la Convention.

Consultations

- Secrétariat de la Convention de 2005 et équipe du FIDC.
- Membres du personnel de l'UNESCO travaillant dans les partenariats, la communication et la gestion des programmes.
- Une série d'entretiens téléphoniques a été organisée avec (1) un échantillon de Parties à la Convention qui ont probablement les moyens de contribuer au Fonds mais ne l'ont pas fait jusqu'ici ; (2) un échantillon de Parties dont on sait qu'elles ont contribué régulièrement au Fonds ou qui ont des vues bien arrêtées à ce sujet ; (3) un échantillon d'organisations de la société civile associées à la Convention et au FIDC ; (4) des représentants des Commissions nationales.

- Des invitations à participer à une enquête en ligne sur le Web ont été adressées par courriel à tous les membres du Comité intergouvernemental, à toutes les Parties et à tous les directeurs de projets financés par le FIDC. Les questionnaires étaient adaptés en fonction de chacun de ces groupes. Quinze Parties à la Convention ont répondu au questionnaire en ligne. Quant aux directeurs de projets bénéficiaires du FIDC, dix ont répondu.
- Une série de réunions informelles a été conduite avec l'équipe du FIDC et un petit groupe de Parties à Paris en août. Ces réunions avaient pour but d'obtenir un retour d'information sur l'approche stratégique proposée, les éléments visuels et les messages.

Analyse

- Une analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) complète a été menée à bien.
- Une analyse des atouts du FIDC, du potentiel de croissance des financements des gouvernements donateurs, les fondations, les entreprises, les personnes à haut revenu et le public a aussi été réalisée. Le retour potentiel sur investissement résultant du ciblage de chacun de ces groupes a aussi été évalué.

Analyse de situation

18. La crise économique mondiale met de plus en plus sous pression un nombre croissant de gouvernements. Les contribuables examinent plus que jamais leurs dépenses à la loupe et les gouvernements, pour leur part, exigent de plus en plus que leurs investissements multilatéraux et de développement soient utilisés de façon optimale.

19. L'UNESCO est aujourd'hui particulièrement vulnérable à cette réalité car le DFID (Department for international development – Royaume-Uni), AusAid et la DANIDA ont récemment procédé à un examen de leurs partenaires multilatéraux et classé l'Organisation parmi ceux dont les performances sont médiocres. Dans le cas du Royaume-Uni, les financements extrabudgétaires en faveur de l'UNESCO sont actuellement gelés. D'autres soutiens traditionnels, comme l'Espagne, prévoient de réduire sensiblement leurs budgets d'APD, avec des conséquences défavorables pour leurs dons à l'Organisation. D'autre part, l'UNESCO est confrontée à un problème supplémentaire de financement du fait que les États-Unis et Israël ont récemment cessé de verser leur contribution ordinaire au budget de l'Organisation. Il en est résulté un déficit de financement de plus de 22% pour 2012-2013.

20. En conséquence, la Division des partenariats de l'UNESCO a lancé une action de grande envergure pour trouver de nouvelles possibilités de financement. Attirer les pays émergents et les pays à revenu moyen est une des innovations de l'UNESCO, de même que la coopération avec d'autres organisations multilatérales et régionales telles que la Banque mondiale, l'Union européenne, la Banque islamique de développement, le Fonds de l'OPEP pour le développement international.

21. Des mesures importantes sont aussi en train d'être prises pour nouer des contacts avec le secteur privé de manière plus stratégique et mieux coordonnée. Selon le rapport d'étape présenté par la Directrice générale au Conseil exécutif en septembre 2011, « le total cumulé des accords signés avec des partenaires privés s'est élevé à 30,8 millions de dollars des États-Unis en 2009, à 18,5 millions en 2010 et à 23,1 millions pour le premier semestre de 2011 ».

22. Bien que ce soit une perspective potentiellement fructueuse et stimulante pour l'Organisation, cette ressource ne représente pour le moment qu'autour de 10 % des contributions extrabudgétaires. De récents travaux dans ce domaine ont aussi révélé que la culture institutionnelle de l'UNESCO, son expérience limitée et la lourdeur des procédures sont encore des obstacles majeurs à une croissance rapide des partenariats avec le secteur privé.

Tendances actuelles du financement du FIDC

23. Comme pour l'Organisation dont il relève, la grande majorité du financement du FIDC provient aujourd'hui de sources gouvernementales et cela pourrait continuer à constituer l'essentiel des revenus du Fonds. Contrairement à d'autres fonds associés aux conventions de l'UNESCO, le FIDC reçoit des contributions volontaires et non des contributions annuelles obligatoires des Parties. Au 10 juin 2012, le Fonds avait reçu des contributions volontaires de 38 Parties. Vu que 124 pays ont ratifié la Convention de 2005, cela ne représente qu'un taux global de réponse de 32%. Le Fonds reçoit aussi un petit nombre de contributions régulières : seules huit Parties ont versé au moins trois contributions depuis 2007.

24. A la date de juin 2012, un montant total de 5,4 millions de dollars EU de contributions avait été reçu. Le Fonds a recueilli en moyenne 1 million de dollars par année civile complète (entre 2007 et 2011). Les autres cibles de levée de fonds – fondations, entreprises, personnes à haut revenu et grand public – n'ont pas été sollicitées activement par le Fonds jusqu'à présent. Malgré cela, des dons spontanés ont été reçus (pour un total de 3 458 dollars) de membres du public ; ceci inclut les particuliers et les campagnes organisées par des citoyens privés.

Potentiel de croissance financière

25. En ratifiant la Convention de 2005, 124 Parties ont exprimé leur appui à la mission du FIDC et se sont engagés à apporter au Fonds des « contributions volontaires régulières ». Il est intéressant de noter que si les contributions annuelles au Fonds étaient obligatoires, le Fonds recevrait 1,9 million de dollars par an des sources gouvernementales. La recherche a indiqué que l'accroissement de la visibilité et le lancement d'un appel fort fondé sur des résultats pourraient notablement aider à exploiter le potentiel de financement des Parties. De plus, leur nombre a aussi des chances d'augmenter du fait de la stratégie de ratification menée par le Secrétariat.

26. Les financements gouvernementaux dont bénéficie le Fonds viennent d'un certain nombre de « pots », dont l'aide publique au développement (APD), la coopération internationale et les crédits culturels. Comme le concept de « culture pour le développement » gagne du terrain, l'intérêt, dans ce groupe, pour le financement d'initiatives au niveau des politiques et des systèmes « transformatifs » – ciblées sur le développement durable – a peut-être aussi des chances de s'accroître.

27. Au-delà des gouvernements donateurs, le potentiel de croissance financière assortie d'un bon retour sur investissement se trouve dans le secteur privé et les personnes à haut revenu. Les fondations et la mobilisation du grand public ont aussi été envisagés, mais il a été conclu que le retour sur investissement, si l'on suivait ces pistes, serait trop faible pour être profitable au FIDC. Les approches de la levée de fonds présentées par les Parties ont aussi été examinées.

28. **Secteur privé :** En établissant des partenariats avec des sociétés qui partagent les valeurs du FIDC, le Fonds est appelé à bénéficier de ressources accrues et de la possibilité de récolter un appui auprès d'un public beaucoup plus large en atteignant, à travers les sociétés, leur personnel, leurs clients et leurs homologues. Le soutien aux industries créatives dans le monde en développement cadre bien avec l'image de marque de nombreuses sociétés, et avec leurs offres de produits ou de services. Le FIDC serait attrayant pour ces sociétés vu qu'un partenariat pourrait leur conférer une plus grande crédibilité et leur attirer une plus grande confiance des consommateurs, et aussi contribuer à les différencier de leurs concurrentes. Voici quelques exemples de sociétés auxquelles on peut penser :

- Le Cirque du Soleil, qui promeut la production créative originaire de différentes cultures dans le cadre de ses modèles opérationnels.

- La société de streaming cinématographique et médiatique Netflix – ciblage sur la création de marchés accessibles à tous les réalisateurs de films ; aide aux créateurs de contenus dans le monde pour qu'ils trouvent un public mondial ; soutien au cinéma indépendant.
- Le fabricant d'habillement Benetton – un des objectifs clés est de « grandir en même temps que la communauté dans laquelle il opère ».
- Les services de contenus musicaux tels que Spotify, Deezer et Myspace – tous offrent un débouché aux petits créateurs de musique ou aux créateurs spécialisés.
- La société de services financiers HSBC – « la banque locale mondiale ».

29. Lorsqu'il envisage l'établissement de relations avec le secteur privé, le FIDC a tout intérêt à ne pas s'arrêter aux partenariats financiers. Beaucoup de sociétés, et en particulier d'entreprises de services professionnels, sont très désireuses de fournir un soutien à titre gracieux et des possibilités de volontariat axé sur les compétences à leur personnel. C'est souvent un élément clé de la stratégie de responsabilité sociale d'une entreprise. Le FIDC offre un bon potentiel dans ce domaine où beaucoup d'autres organismes du secteur à but non lucratif se heurtent à des difficultés. Pour donner quelques exemples de sociétés qui ont des programmes très proactifs de volontariat axé sur les compétences, on peut citer Accenture, Ernst & Young, PwC, Deloitte. Par exemple, Deloitte a aidé Children with Cancer UK en utilisant ses capacités de gestion stratégique. La société a détaché une équipe de consultants pour travailler avec l'organisation caritative à l'élaboration d'un plan de développement de cinq ans qui a proposé différents scénarios de croissance sur la base d'une analyse de marché détaillée, de la gestion des risques et des capacités en ressources. Précisément dans le secteur des industries créatives, Sony Music promeut et popularise la musique en tant que forme d'art par des échanges internationaux, l'encouragement du développement créatif et la promotion des jeunes artistes talentueux.

30. De plus, l'aspect international du FIDC est important. De nombreuses sociétés exercent leur activité à l'échelle mondiale et il n'y a pas tant d'initiatives à but non lucratif qui puissent leur offrir un partenariat véritablement mondial.

31. Il y a quelques considérations importantes concernant les risques afférents à la réputation qui ont une incidence énorme sur l'aptitude du FIDC à établir des partenariats avec les entreprises. Même si l'on exclut les cas d'agissements répréhensibles, il y a un risque inhérent que le partenariat avec de grandes entreprises mondiales soit dommageable aux principes de base du FIDC. Aussi est-il clair que certaines entreprises mondiales ne sont pas des partenaires appropriés pour le FIDC en raison de leur tendance à uniformiser les produits et à éliminer leurs concurrentes.

32. Toutefois, il y a certaines sociétés mondiales fortement axées sur la durabilité de leurs activités commerciales et sur la diversité des biens et services culturels qui seraient des partenaires appropriés ; il y a aussi des entreprises de services professionnels qui offriraient une opportunité formidable d'échanges de compétences, aidant les petites entreprises émergentes à coexister avec les acteurs mondiaux ; il y a enfin des sociétés innovantes de plus petite taille dont le modèle opérationnel est conforme à la mission du FIDC (par exemple Netflix, Myspace).

33. **Personnes à haut revenu** : Ce groupe représente un domaine majeur de croissance en tant que source de fonds pour le secteur à but non lucratif. Selon une recherche menée par Barclay's Wealth², « près d'un quart des personnes à haut revenu dans le monde disent que le caritatif est une des premières priorités dans leurs dépenses » et « le temps consacré au caritatif doit augmenter de 194 % ».

34. De plus, il y a quelques tendances intéressantes concernant les « dons des diasporas » qui montrent bien comment des individus qui ont fait fortune hors de leur pays d'origine cherchent à

²

<http://www.barclayswealth.com/Images/Global-Giving-the-Culture-of-Philanthropy.pdf>

soutenir des initiatives dans ce pays et, plus généralement, à promouvoir les opportunités. Cette tendance a des implications positives pour le FIDC.

35. Là encore, cela dit, il faut très soigneusement examiner qui cibler. Une partie des philanthropes mondiaux ont fait fortune en adoptant une approche contraire à l'éthique dans leurs affaires. Il y a un certain nombre de cas célèbres de philanthropes fortunés qui ont terni la réputation de l'institution qu'ils avaient financée. Par exemple, la London School of Economics a subi un déluge de critiques après avoir accepté une promesse de don de 1,5 million de livres de Seif al-Islam Kadhafi, ce qui a en définitive entraîné la démission de son directeur, Sir Howard Davies.

36. Il est néanmoins potentiellement profitable de soigneusement cibler (et évaluer) les donateurs potentiels. Ces partenariats pourraient constituer à la fois des sources de revenus et des sources de compétences, soit directement des personnes concernées, soit de leurs réseaux. En voici quelques exemples :

- Amal Hijazi (chanteuse, mannequin et icône pop libanaise).
- Shakira (auteure-compositrice et interprète, danseuse, productrice d'enregistrements, chorégraphe et mannequin colombienne).
- Yannick Noah (musicien et ancien joueur de tennis professionnel français).
- John Legend (auteur-compositeur et interprète et acteur américain).
- Angélique Kidjo (chanteuse et ambassadrice de bonne volonté de l'UNICEF béninoise).

37. **Fondations** : Les fonds fiduciaires et les fondations ne seraient pas de bons partenaires pour le FIDC. Il est peu probable que ces entités financent un organe intermédiaire alors qu'elles peuvent financer directement des projets au moyen de leurs réseaux.

38. **Mobilisation du grand public** : Cela exige beaucoup de temps et de ressources humaines. Les organisations qui mettent en œuvre avec succès ce type d'activité de levée de fonds possèdent des systèmes de levée de fonds et une expérience considérables. Parmi les événements mondiaux de ce type figurent Movember et Macmillan's Coffee Morning. Généralement, ces événements sont les plus réussis quand un large réseau de personnes étroitement liées à la cause sont mobilisées pour montrer leur engagement. Les organisations caritatives s'occupant du cancer sont très efficaces pour mobiliser les patients ainsi que leurs amis et leurs familles. Elles y réussissent en partie en raison de la prévalence du problème (beaucoup de gens ont un cancer et il y a donc un groupe considérable de personnes mobilisables), en partie parce que la cause est si puissante (le cancer le mérite indiscutablement car les gens en meurent) et en partie parce qu'elles possèdent les ressources et le talent pour bien promouvoir l'événement et ensuite le réaliser (fournir les matériels, traiter un grand nombre de petits dons, remercier chaque personne, etc.). Ces événements impliquent un énorme travail en coulisses.

39. Étant donné la nature du FIDC, la logistique et les dépenses nécessitées pour produire les matériels et promouvoir de tels événements, il est conseillé au FIDC de s'en abstenir à ce stade. De plus, cet espace est maintenant surpeuplé et un certain nombre de pays ont enregistré une diminution de la rentabilité et du succès de ces activités dans presque tous les leaders du marché. Les acteurs vraiment importants, s'appuyant sur des budgets de dépenses très substantiels, bénéficient encore de retours sur investissement décents, mais beaucoup d'événements « moi-aussi » ont commencé à être des échecs. Même des événements très connus comme la journée « Wear it Pink » de la campagne sur le cancer du sein (qui permettait habituellement de recueillir autour de 4 millions de livres) sont en déclin parce qu'ils ne peuvent pas concurrencer l'image de marque, la portée ou les dépenses des autres événements. Ce déclin est peut-être aussi en partie dû au fait que ce type d'événement n'est plus nouveau ni stimulant, ainsi qu'à la récession mondiale.

Position actuelle du FIDC sur le marché

40. Le FIDC opère dans le domaine de la culture pour le développement. Ce domaine englobe le secteur international du développement sans but lucratif et les secteurs de la culture et des arts. De nombreux autres fonds, tels que la Fondation culturelle européenne, le Fonds francophone de production audiovisuelle du Sud et la Fondation DOEN (Pays-Bas) opèrent dans ce domaine. Si certains fonds dans ce domaine soutiennent effectivement des initiatives sur les politiques ou des efforts de développement des marchés ou des capacités, la plupart s'attachent essentiellement à aider directement les artistes. Beaucoup ont aussi un axe spécifique, régional ou général (par exemple le Fonds culturel UE-ACP, la Commonwealth Foundation, Al Mawred Al Thaqafy ou Africalia). D'autres sont centrés sur le financement de la coopération internationale entre artistes de pays spécifiques. Enfin, d'autres encore ciblent des groupes particuliers, par exemple les personnes handicapées ou les groupes autochtones.

41. Le créneau du FIDC, dans ce domaine, est son ciblage sur le renforcement de la chaîne de valeur de l'industrie culturelle. Il soutient des projets qui promeuvent la création, la production et la diffusion d' « activités, biens et services culturels ». Les investissements dans le renforcement des capacités, l'élaboration de politiques culturelles et la création de marchés sont destinés à susciter un changement durable et transformatif. Ils s'enracinent parce que le pays concerné se les approprie et les dirige. Tous les pays du Sud sont éligibles.

42. Cela dit, le Fonds international pour la promotion de la culture (FIPC) de l'UNESCO, récemment relancé, pose problème. Des efforts sont entrepris pour garantir que les deux fonds aient des mandats clairement définis et il sera important de faire connaître ce qui différencie les deux fonds.

Capacité et efforts de levée de fonds

43. **Capacités du FIDC** : L'équipe du FIDC fonctionne actuellement avec des ressources humaines très limitées. Il n'y a qu'un seul membre du personnel organique affecté au Fonds. L'administration, la communication et le soutien du programme sont assurés à temps partiel par d'autres membres du Secrétariat de la Convention de 2005. Cette équipe ne comprend pas de membres du personnel ayant une expérience de la levée de fonds ou de la communication. Les efforts de levée de fonds se limitent à une lettre annuelle de la Directrice générale de l'UNESCO adressée aux Parties pour les encourager à verser des contributions au Fonds. De même, la communication du FIDC se borne à mettre des informations sur sa page Web et à envoyer aux Parties des messages de mise à jour à quelques mois d'intervalle pour les informer des derniers faits nouveaux intéressant le Fonds.

44. Jusqu'ici, durant la phase pilote de 36 mois, le FIDC s'est surtout attaché à définir les procédures du mécanisme de financement ainsi qu'à mettre en route une série de projets dans le monde en développement. Une moindre attention a été accordée à la mise en place des arguments, des systèmes et des éléments de base nécessaires pour lever des fonds et communiquer avec succès dans un environnement très concurrentiel. L'absence d'une vision claire pour le Fonds, d'un énoncé de sa mission et d'un plan de développement³, en particulier, signifie que le Fonds n'était pas en mesure d'atteindre des sources de financement alternatives comme le secteur privé.

³ La présente stratégie recommande dans sa première phase et en urgence de rechercher un partenariat avec une entreprise privée spécialisée comme Accenture ou Deloitte pour obtenir un soutien fondé sur les compétences pour aider le FIDC à mettre au point un plan de développement.

45. **Efforts de levée de fonds et capacités au niveau national** : Le réseau du FIDC ne dispose pas des ressources, des compétences et du temps nécessaires pour entreprendre des efforts de levée de fonds au niveau national. C'est ce que montre la réponse à la demande adressée par le Comité intergouvernemental aux Parties. Il était demandé aux Parties d'informer le Secrétariat sur les mécanismes de levée de fonds, notamment les mécanismes innovants, qu'elles utilisaient au niveau national pour lever des ressources pour le Fonds. La plupart des Parties ont indiqué qu'elles n'avaient pas mis en œuvre de mécanismes innovants de levée de fonds et elles ont invoqué les problèmes suivants :

- L'actuelle crise économique et les sérieuses coupes dans les budgets de la culture.
- Les obstacles administratifs empêchant de contribuer à un fonds multi-donateurs qui font qu'il est difficile de suivre les contributions.
- La connaissance limitée de la Convention de 2005 dans certaines régions et le manque d'informations dans les langues locales qui pourraient inciter plus de gens à contribuer.
- La priorité donnée aux actions urgentes de conservation du patrimoine, au détriment des projets concernant la politique culturelle et les industries culturelles.
- Le manque de ressources humaines spécialisées.

46. **Discussion sur les suggestions des Parties concernant les approches globales de la levée de fonds** : Comme indiqué plus haut, l'amélioration et l'intensification des activités de levée de fonds du FIDC sont à l'ordre du jour de la Conférence des Parties à la Convention de 2005 depuis plusieurs années. Sous la conduite du Comité intergouvernemental de la Convention, de nombreux efforts ont été faits pour explorer des options alternatives de financement, les meilleures pratiques, et pour encourager les contributions au Fonds. On trouvera ci-après les suggestions émises :

- **Organiser des événements de levée de fonds tels que galas, spectacles, concerts, expositions artistiques ou ventes aux enchères.** Les actions de levée de fonds de ce genre sont populaires dans le secteur à but non lucratif et si elles sont bien organisées, avec la participation de personnalités de haut niveau, elles peuvent être fructueuses. L'organisation de tels événements exige un investissement substantiel en temps et en ressources. C'est pourquoi ils peuvent être risqués étant donné que l'organisation met, pour ce qui est de la levée de fonds, tous ses « œufs » dans un ou deux événements annuels qui peuvent connaître plus ou moins de succès d'année en année. Pour que les événements soient réussis, il faut posséder les compétences voulues et savoir ce qui marche. Il faut aussi disposer des ressources appropriées pour bien planifier, gérer et vendre l'événement au public cible. Aujourd'hui, le FIDC ne possède pas ces atouts. La présente stratégie se concentre sur la mise en place des capacités et des ressources nécessaires pour lever des fonds. Et bien que le FIDC puisse, grâce à cette stratégie, être en mesure d'organiser des événements du type gala dans les années à venir, la stratégie recommande que le FIDC privilégie d'autres approches, offrant un plus grand potentiel pour obtenir un retour sur investissement plus substantiel et plus prévisible.
- **Utiliser des événements existants appropriés, tels que les festivals cinématographiques internationaux, les foires du livre ou les semaines de la mode pour lever des fonds pour le FIDC.** Cette approche obligerait le FIDC à établir des partenariats avec des événements existants. Pour que le FIDC les attire, il lui faudrait un profil public visible. La présente stratégie expose les mesures requises pour que le FIDC se donne un tel profil et elle prévoit que lors de la troisième phase, des partenariats innovants de levée de fonds pourraient être établis avec le secteur privé dans lesquels un pourcentage des ventes pourrait être acheminé au FIDC. Des partenariats avec des événements et des festivals pourraient aussi être envisagés à ce stade. En dehors des

avantages financiers de ces partenariats, ceux-ci pourraient aussi offrir des occasions non négligeables de plaider pour le FIDC et la Convention.

- **Reconnaître les événements mondiaux qui promeuvent la diversité des expressions culturelles par l'introduction d'un label ou d'un système d'accréditation.** L'établissement d'un label crédible – reconnu, respecté et recherché – est une entreprise majeure. Il nécessiterait des investissements dans la mise en place d'un système de certification et en fin de compte d'une marque promue et gérée sur le modèle du label Fairtrade (<http://www.fairtrade.org>) ou des Sites du patrimoine mondial (WHS) de l'UNESCO. Même si elle était appliquée sur la plus petite échelle possible, cette approche exigerait quand même une équipe pour gérer et suivre l'octroi du label/accréditation, la commercialisation et l'image de marque du label, et les partenariats avec les événements accrédités. Il est permis de se demander comment cette approche permettrait de lever des fonds pour le FIDC. Comme le modèle opérationnel du FIDC n'est pas la certification, mais le soutien de la production, de la diffusion et du bénéfice des biens et services culturels dans les pays en développement, une telle approche risque de troubler les publics cibles et de canaliser les ressources vers des actions qui n'appuieraient pas les objectifs généraux du FIDC ainsi que ses aspirations en matière de levée de fonds.
- **Collecter des fonds par des campagnes en ligne ciblant le secteur privé, les fondations et les particuliers.** Comme les approches de mobilisation du grand public examinées plus haut, cette approche exigerait aussi des compétences et des connaissances spécifiques, plus un investissement substantiel de temps et de ressources humaines pour concevoir, mettre en œuvre et promouvoir. Pour ces raisons, cette approche n'aurait qu'une faible chance de succès pour le FIDC aujourd'hui. Toutefois, une fois que les capacités de levée de fonds du FIDC auront mûri, elle pourrait produire de réels résultats, surtout si elle est appliquée de concert avec le secteur privé par l'intermédiaire des partenariats proposés dans les deuxième et troisième phases de la présente stratégie.
- **Jumelage et parrainage** (consistant à inviter des industries ou des événements culturels particuliers dans les pays développés à parrainer leurs homologues dans les pays en développement ; par exemple « La Biennale de Venise soutient l'industrie cinématographique africaine » ou « La Semaine de la mode de Milan soutient les stylistes sud-américains »). La bonne gestion d'un tel programme de jumelage exigerait de la part du FIDC un investissement substantiel pour identifier et promouvoir chaque partenariat. Un tel programme favoriserait certainement beaucoup la visibilité du FIDC mais on peut se demander comment les produits de ces partenariats accroîtraient en définitive les ressources du FIDC.
- **« Les bénéficiaires deviennent des donateurs »** : prélever, lorsque c'est possible, un pourcentage du profit (10 % maximum) généré par les projets financés par le FIDC pour le reverser au compte spécial. Cette approche pose un certain nombre de problèmes. Premièrement, le FIDC apporte des fonds aux actions de la société civile ou des gouvernements. Beaucoup de ces actions ne produisent pas de profit. Deuxièmement, les organisations qui reçoivent des fonds du FIDC sont souvent financées aussi par d'autres sources, ce qui fait qu'il est difficile de déterminer le montant à payer. Si ce modèle était appliqué, le FIDC aurait à reconsidérer son modèle de financement et l'adapter afin qu'il prévoit un mécanisme clair pour son « impôt » sur les bénéficiaires. Cela risquerait d'avoir des implications négatives en ce qui concerne les demandes adressées au Fonds.
- **Impliquer les institutions financières internationales et créer des synergies entre les financeurs existants.** Étant donné que le FIDC nouera des contacts au-delà des gouvernements donateurs lors des deuxième et troisième phases de la présente stratégie, la recherche de partenariats avec les institutions financières internationales est une forte

possibilité. De même, à mesure que le FIDC deviendra plus visible et fera mieux entendre sa voix, des synergies entre les financeurs existants pourront aussi être explorées.

- **Faire appel aux Commissions nationales pour l'UNESCO pour coordonner les divers acteurs et parties prenantes.** La présente stratégie envisage que les Commissions nationales pour l'UNESCO nouent des contacts par leurs réseaux en fournissant régulièrement des informations et en offrant des possibilités de participer à diverses activités.
- **Faire appel à des artistes célèbres pour promouvoir une campagne de levée de fonds, en vue d'accroître l'attractivité du FIDC.** Au cours de l'élaboration de la présente stratégie, l'idée d'établir un réseau d' « avocats de la culture pour le développement » a été explorée. Il s'agirait d'un groupe d'entrepreneurs et de praticiens renommés appartenant au domaine de la culture qui ont une expérience directe du pouvoir de soutenir les industries créatives. Comptant des représentants de chaque région, ils seraient mobilisés pour plaider en faveur du FIDC et de la Convention à l'occasion d'événements appropriés, par des campagnes, des événements nationaux et des actions médiatiques. Ils ne « représenteraient » pas le FIDC ou ne « parleraient pas au nom » du FIDC, mais parleraient de leur expérience et des enjeux. Un tel groupe pourrait attirer une attention notable sur le FIDC auprès de publics très divers. Cependant, les consultations en vue de la stratégie ont fait apparaître que les tentatives antérieures pour mobiliser de tels « ambassadeurs de bonne volonté » avaient suscité des préoccupations chez les Parties concernant la représentation et les coûts. La présente stratégie ne recommande donc pas de contacts formels avec un groupe sélectionné d'ambassadeurs de bonne volonté mais plutôt de faire preuve de flexibilité et, particulièrement au niveau national, de saisir les occasions qui peuvent se présenter d'établir un partenariat avec des artistes ou des entrepreneurs célèbres.

Exposé des défis et des opportunités

47. Étant donné l'analyse de situation, le FIDC est confronté à plusieurs opportunités et défis en matière de levée de fonds et en conséquence de communication sur un certain nombre de fronts :

L'actuelle crise de financement de l'UNESCO

48. **Opportunité** : La crise financière de l'UNESCO pousse l'Organisation à réfléchir de façon plus audacieuse et créative à la mobilisation de ressources. Elle gagne en visibilité chez les donateurs « non traditionnels » des économies émergentes, qui ont des chances d'être attirés par l'esprit et la mission du FIDC et de les soutenir. Ses efforts généraux pour élaborer une stratégie détaillée des partenariats⁴ qui envisage une augmentation substantielle des revenus provenant du secteur privé pourraient compléter les efforts propres du FIDC.

49. **Opportunité** : Le sentiment d'urgence créé par la crise a des chances d'entraîner des changements très nécessaires dans les structures et les procédures de l'UNESCO afin de tenir compte des réalités, des besoins opérationnels et de la culture plus « dynamique » des partenaires potentiels du secteur privé.

50. **Opportunité** : Les divers projets du FIDC pourraient être la source des types de récits évocateurs, d'anecdotes et de résultats tangibles dont l'UNESCO a un besoin pressant pour démontrer plus vigoureusement son impact aux donateurs sceptiques. De surcroît, les efforts du FIDC pour élaborer une stratégie détaillée de levée de fonds et de communication pourraient faire du Fonds une sorte d' « étude de cas » pour l'UNESCO.

⁴ L'équipe qui a élaboré la présente stratégie a eu des conversations avec le personnel de l'UNESCO chargé des partenariats qui doit élaborer une stratégie pour toute l'institution mais elle n'a pas pu prendre connaissance du projet.

51. **Défi** : Les coupures actuellement apportées aux programmes de l'UNESCO et un gel global du recrutement de personnel pourraient avoir de graves conséquences pour le FIDC. La capacité du Fonds est actuellement poussée à ses limites et il est très improbable que l'UNESCO puisse renforcer l'équipe par les compétences de levée de fonds et de communication nécessaires pour mettre en œuvre la présente stratégie. Des systèmes alternatifs de détachement pourraient être envisagés, mais ils nécessiteraient sans doute un processus plus long. Une autre option consisterait à ce qu'une Partie couvre les coûts de personnel par des ressources extrabudgétaires afin de financer directement les activités de levée de fonds et de communication du FIDC durant les phases initiales.

52. **Défi** : L'UNESCO fait clairement partie des organisations dont les gouvernements donateurs traditionnels réduisent en premier le financement s'il en est besoin. Une impression de plus en plus répandue dans ce groupe est que l'UNESCO n'est pas assez efficiente et ne produit pas de résultats. Cela risque de les rendre encore plus réticents à apporter « volontairement » des fonds supplémentaires à aucun de ses programmes ou conventions. Le défi, pour le FIDC, est de prouver qu'il s'agit d'une « meilleure pratique » - qu'il est efficient, stratégique et axé sur les résultats.

53. **Défi** : Les programmes de l'UNESCO ont de plus en plus besoin de fonds extrabudgétaires ou alternatifs. La concurrence entre les programmes va probablement s'intensifier et on pourrait voir apparaître des relations non coordonnées avec les bailleurs de fonds, qui entraîneraient une lassitude et une confusion générales chez ces derniers. Pour éviter d'attiser le « cannibalisme » entre les conventions et programmes de l'UNESCO, le défi pour le FIDC est de se connecter utilement avec les actions en cours de l'UNESCO, sans se laisser paralyser par elles.

La position actuelle du FIDC

54. **Opportunité** : Ayant ratifié la Convention de 2005, les Parties connaissent déjà la finalité du Fonds et y adhèrent. Ils se sont aussi engagés à apporter des « contributions volontaires régulières » au Fonds. Il y a un bon potentiel de croissance dans ce groupe de donateurs déjà engagés, qui répondraient probablement très positivement à un appel fort et axé sur les résultats.

55. **Opportunité** : La période qui suit la phase pilote du FIDC est un moment unique pour le Fonds de se renouveler et de se repositionner comme un fonds orienté vers les résultats en mettant en avant son impact dans les pays où il opère. Le Fonds semble être à un moment « naturel » pour amorcer une croissance plus régulière et stratégique.

56. **Opportunité** : L'évaluation récemment réalisée par le Service d'évaluation et d'audit (IOS) a produit une série de recommandations en vue de continuer à améliorer les processus du Fonds et de renforcer la relation de confiance avec les Parties. La mise en œuvre de ces recommandations renforcera aussi la position renouvelée du Fonds.

57. **Défi** : L'absence d'élaboration d'un plan de développement fort et l'incapacité à obtenir assez rapidement des résultats en fonction de la présente stratégie ainsi que des recommandations d'IOS pourraient casser l'élan et faire perdre la confiance des Parties et des partenaires de la société civile qui attendent des actions audacieuses. D'autre part, sans plan de développement fort, il est improbable que le FIDC puisse attirer des partenaires de financement au-delà des gouvernements donateurs.

Hypothèses

58. Les hypothèses suivantes ont été retenues :

1. Convention de 2005

- Les Parties à la Convention sont vraiment résolues à la mettre en œuvre.
- Il est remédié aux lacunes des connaissances et de la compréhension de la Convention par les Parties et autres parties prenantes au moyen d'initiatives spécifiques de communication et de sensibilisation.
- La stratégie de ratification de la Convention est pleinement mise en œuvre et le nombre des pays ayant ratifié la Convention atteint au moins 155.

2. Projets financés

- Les projets financés produisent des résultats tangibles qu'il est possible de mettre en avant.
- Le besoin de financement se poursuit et les projets demandant une aide du FIDC sont en accord avec l'application de la Convention.

3. Secrétariat et équipe du FIDC

- Le Secrétariat de la Convention dispose du leadership et des compétences de représentation nécessaires.
- L'équipe du FIDC est renforcée par un personnel expérimenté en matière de mobilisation des ressources, de partenariat et de communication.

4. Structures et systèmes de prise de décision

- Le Comité intergouvernemental donne au Secrétariat de la Convention et à l'équipe du FIDC le pouvoir de prendre les décisions au jour le jour concernant la communication, la mobilisation de ressources et les partenariats.
- Les systèmes et procédures internes de l'UNESCO/FIDC sont suffisamment souples pour permettre au FIDC de répondre rapidement aux délais et aux exigences du secteur privé.

5. Adhésion à la Stratégie

- Le Comité intergouvernemental comprend l'approche à long terme de la présente stratégie.
- La stratégie est approuvée par le Comité intergouvernemental et sa mise en œuvre bénéficie d'un fort soutien.
- L'investissement des ressources nécessaires pour mettre en œuvre la présente stratégie est accepté.
- Les Parties et les membres du Comité participent à certains aspects de la mise en œuvre, comme il est expliqué dans la section consacrée au dispositif de gestion.

6. Le contexte général

- Les États membres de l'UNESCO sont satisfaits des performances de l'institution et continuent à s'acquitter de leurs contributions ordinaires.

- La récession économique mondiale n'a plus d'impact sur les contributions à l'UNESCO.
- Le concept de culture pour le développement devient de plus en plus tangible et pertinent par rapport à l'agenda du développement.

Approche stratégique

59. La présente stratégie sur cinq ans offre une voie pratique pour amener le Fonds à devenir un puissant avocat de la Convention de 2005, avec un large éventail de partenaires de financement et de soutiens, dont les gouvernements, le secteur privé et les personnes à haut revenu. En termes financiers, cette stratégie vise à tripler le revenu annuel du FIDC, qui passerait d'une moyenne annuelle de 800 000 dollars É.-U. à 2,8 millions de dollars, avec au moins 30 % de ce revenu provenant de sources du secteur privé.

60. Cette stratégie vise à faire passer le FIDC à travers trois phases d'une levée de fonds et d'un développement de la communication réalistes et réguliers. Cela commence par une série d'actions destinées à : repositionner le Fonds comme un instrument stratégique et axé sur les résultats ; consolider sa base de donateurs existante ; accroître sa visibilité, tout en mettant aussi en place les éléments de base nécessaires pour atteindre un éventail plus large de donateurs. La deuxième phase verra le FIDC développer notablement ses actions de levée de fonds pour s'assurer six partenariats avec le secteur privé et des personnes à haut revenu, tout en établissant des contacts plus directs avec les médias. Enfin, une fois qu'il aura acquis une identité claire et visible et une voix forte pour le plaidoyer, le FIDC cherchera à construire un partenariat privilégié à plus long terme avec une entreprise mondiale, en vertu duquel un pourcentage des ventes de l'entreprise sera acheminé au FIDC (prière de se reporter aux exemples donnés ci-dessous). Dans le même temps, le FIDC travaillera en partenariat avec un grand média pour promouvoir sérieusement l'agenda du plaidoyer pour la Convention de 2005.

61. La stratégie fixe des objectifs de levée de fonds réalisables et cible une série de sources en se concentrant sur celles qui sont censées produire les retours sur investissement les plus élevés pour le FIDC, à savoir les gouvernements donateurs, les organisations du secteur privé partageant les mêmes valeurs et les personnes à haut revenu.

62. En l'absence de plan de développement du FIDC, les objectifs de levée de fonds ont été fixés en fonction de ce que l'équipe du FIDC estime nécessaire pour permettre au Fonds de développer son impact sans dépasser les ressources actuelles et escomptées pour l'avenir.

63. La « reconnaissance » est un élément fort de l'approche. Outre qu'une initiative spéciale sera prise pour remercier de leur soutien les partenaires privés durant la deuxième phase, il sera donné acte de manière visible de toutes les contributions, aussi largement que possible.

64. La **première phase** est centrée sur la maximisation de la base existante de donateurs (les Parties à la Convention) du FIDC. Pour mobiliser le soutien dans ce groupe, il faudra démontrer de façon proactive la nécessité des fonds, la différence qu'ils font et avec quelle efficacité et intégrité ils sont dépensés. Pour cela, on développera une argumentation convaincante en faveur du soutien (appel de fonds) qui démontre le pouvoir original de l'approche du FIDC. Un appel dédié, présentant cette argumentation en faveur du soutien au moyen de réunions présentielles, d'événements et d'une communication sur mesure vise à mobiliser les Parties et à les convaincre de commencer ou continuer à verser une contribution régulière au Fonds. Il servira aussi à repositionner le FIDC comme un fonds visible, stratégique et axé sur les résultats. La mobilisation mutuelle des pairs, faisant appel aux membres du Comité intergouvernemental pour qu'ils contactent leurs pairs, à côté des responsables de projet et des entrepreneurs culturels en vue, des professionnels et des praticiens échangeant leurs expériences, sera un élément clé de l'approche stratégique durant cette phase.

65. Sur la base des résultats obtenus durant la première phase, la **deuxième phase** verra le FIDC aller au-delà de sa base de financement traditionnelle et forger des partenariats avec des entreprises du secteur privé et des personnes à haut revenu. Six partenariats sont envisagés, qui fourniront à terme 30 % des ressources du FIDC (en nature et en espèces) et qui le feront connaître et lui donneront de la visibilité auprès d'un éventail beaucoup plus large de parties prenantes et de publics.

66. La constitution des capacités et des outils indispensables pour rechercher, trouver et entretenir un éventail plus large de partenariats fournira le fondement et les actions initiales de cette phase. L'accent est mis sur la création de partenariats stratégiques de grande valeur avec un petit nombre de partenaires soigneusement cultivés. Il est à prévoir qu'il faudra un certain engagement des niveaux supérieurs de la hiérarchie pour apporter l'expérience et le prestige requis afin d'assurer le niveau approprié aux réunions au sein des entreprises et avec les conseillers des personnes à haut revenu ou avec ces derniers eux-mêmes.

67. Par ailleurs, le temps et les ressources de la levée de fonds seront consacrés à cultiver les relations avec les cibles potentielles pour garantir un flux régulier de contacts⁵. L'accent sera mis sur la succession de différentes phases d'approche afin de construire la relation avec chaque cible potentielle. Le but ultime sera de demander un soutien une fois que chaque cible potentielle aura été adéquatement mise dans une bonne disposition vis-à-vis du FIDC. Une fois obtenus, ces partenariats non seulement accroîtront les ressources (financières et techniques) du Fonds mais aussi contribueront à ses objectifs par les possibilités de mise en réseau, de plaidoyer, de plus grande visibilité et d'engagement des médias.

68. Une campagne multimédia visant à remercier tous les soutiens du FIDC, en particulier ses nouveaux partenaires, donnerait de la visibilité et favoriserait un plus grand soutien de la part de tous les réseaux des partenaires durant cette phase. Un exemple de meilleure pratique pour une telle campagne est celui de la campagne lancée récemment par UNITAID :

69. La **campagne « Merci » d'UNITAID** a mis en lumière les réalisations de cette organisation en faveur de la santé dans le monde, remercié les contributeurs de leur rôle pour sauver des millions de vies et fait connaître dans le monde les activités d'UNITAID. 70 % des fonds d'UNITAID viennent d'un petit prélèvement sur les billets d'avion dans neuf pays membres. Ces fonds, auxquels s'ajoutent les contributions budgétaires d'autres pays membres, ont financé jusqu'ici 21 millions de traitements contre le sida, la tuberculose et le paludisme dans 93 pays. La campagne raconte l'histoire réelle de différentes personnes dans trois pays. Ces récits mettent en scène des enfants qui bénéficient d'un traitement contre le VIH/sida financé par UNITAID dans un orphelinat au Cambodge, un père de deux enfants qui suit un traitement contre la tuberculose pharmaco-résistante au Népal et une jeune famille zambienne qui, jusqu'à une date récente, vivait sous la menace d'épisodes récurrents de paludisme.

70. Une série de matériels intégrés en plusieurs langues ont été mis au point, dont des spots télévisuels, des sites Web, des matériels imprimés (imprimés, affiches, cartes postales). La campagne a déjà été montrée dans neuf pays membres : Brésil, Chypre, Espagne, France, Luxembourg, Maurice, Niger, Norvège et Royaume-Uni. Par ailleurs, plusieurs chaînes de télévision, médias imprimés, sites Web, aéroports et autres entreprises ont soutenu la campagne (<http://www.unitaid.eu/component/content/article/9-uncategorised/214-main-page-v15-214>).

71. La **troisième phase** voit le FIDC atteindre la maturité dans ses actions de levée de fonds, de communication et de plaidoyer. À l'aide de l'expérience acquise lors des phases précédentes en matière de mise en place et de gestion des partenariats avec le secteur privé, le FIDC visera à s'assurer un flux plus durable et plus substantiel de fonds du secteur privé. Comme cette phase

⁵ Compte tenu du « taux de réussite » de 10 %, cela veut dire qu'il faut cultiver 60 cibles potentielles pour s'assurer six partenariats.

met à profit les approches et les capacités déjà mises en place lors des deux premières phases, elle ne nécessitera qu'une légère augmentation des investissements du FIDC dans les ressources et activités de levée de fonds. Par ailleurs, cette phase verra mûrir les approches du plaidoyer au FIDC et le Fonds assumera dans ce domaine un rôle central et impulsera réellement la sensibilisation à la Convention dans le monde par des exemples concrets de son propre travail et de celui de ses partenaires.

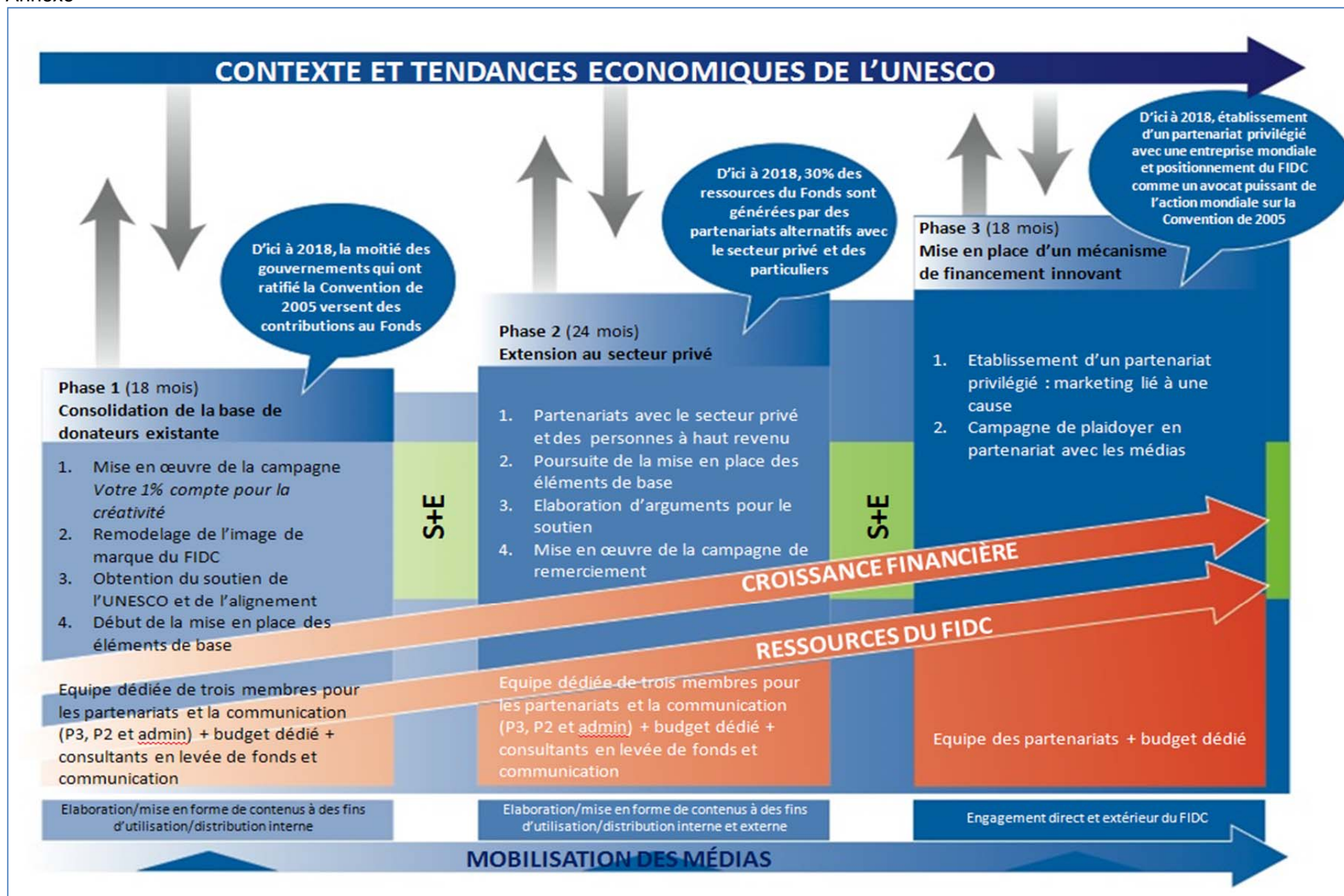
72. Un partenariat de marketing lié à une cause sera recherché avec une entreprise mondiale. Un exemple d'une telle approche est fourni par le partenariat de l'UNICEF « Change for Good » avec les compagnies aériennes. Créé en 1987, ce programme est un des partenariats les plus connus et anciens de l'UNICEF. Il a pour but de collecter les monnaies non utilisées des passagers et de transformer leurs pièces et leurs billets en matériels et services destinés à sauver la vie d'enfants vulnérables dans le monde entier.

73. Dans le même temps, ayant constitué un réseau de soutiens, le FIDC deviendra un puissant avocat – et un exemple – de l'action mondiale sur la Convention de 2005. La recherche d'un partenariat stratégique et à plus long terme avec une grande organisation de média à vocation mondiale dans le cadre de cette phase visera à promouvoir le FIDC et l'agenda de plaidoyer pour la Convention de 2005 et à conforter la position du FIDC en tant que puissant avocat.

74. **Mobilisation des médias** : Les médias, aux niveaux national, régional et mondial, jouent un rôle important dans la promotion des objectifs du FIDC. Comme tous les aspects de la présente stratégie, la mobilisation des médias sera progressive. Durant les première et deuxième phases, le Fonds se concentrera sur l'élaboration et la mise en forme de contenus à acheminer par les réseaux de l'UNESCO et des partenaires. À mesure que les capacités du Fonds évolueront, il identifiera, engagera et cultivera des médias spécialisés. L'engagement avec les médias atteindra son pic au cours de la troisième phase, avec l'établissement d'un partenariat majeur avec un média destiné à mettre en lumière les défis et les opportunités de la Convention de 2005. Ce partenariat non seulement mènera une action de plaidoyer sur les questions intéressant le FIDC et la Convention, mais aussi conférera une visibilité et une crédibilité notables au Fonds, le rendant plus attrayant pour un nombre croissant de partenaires de financement de grande valeur.

75. **Recherche et analyse** : La présente stratégie souligne la nécessité de conduire des analyses régulières de l'évolution du contexte économique et des incitations au don pour les différents groupes cibles. Ces analyses comporteraient des activités telles que des enquêtes et autres types de possibilités de retour d'information. La stratégie prévoit aussi l'établissement d'étroites relations de travail avec les Divisions/Secteurs appropriées de l'UNESCO, en particulier la Division des partenariats et des relations extérieures, afin de garantir que les tendances du financement de l'UNESCO sont toujours prises en compte et que les opportunités qui s'offrent à l'institution sont saisies.

76. **Suivi et évaluation** : Le suivi et l'évaluation de toutes les actions et de tous les résultats de la stratégie seront essentiels. Conduits à tous les stades de la mise en œuvre, ils guideront les futures orientations, les changements de stratégie et les adaptations de la stratégie. Des indicateurs pour chaque phase de la stratégie et les initiatives sont prévus dans la section Suivi et évaluation ci-dessous.



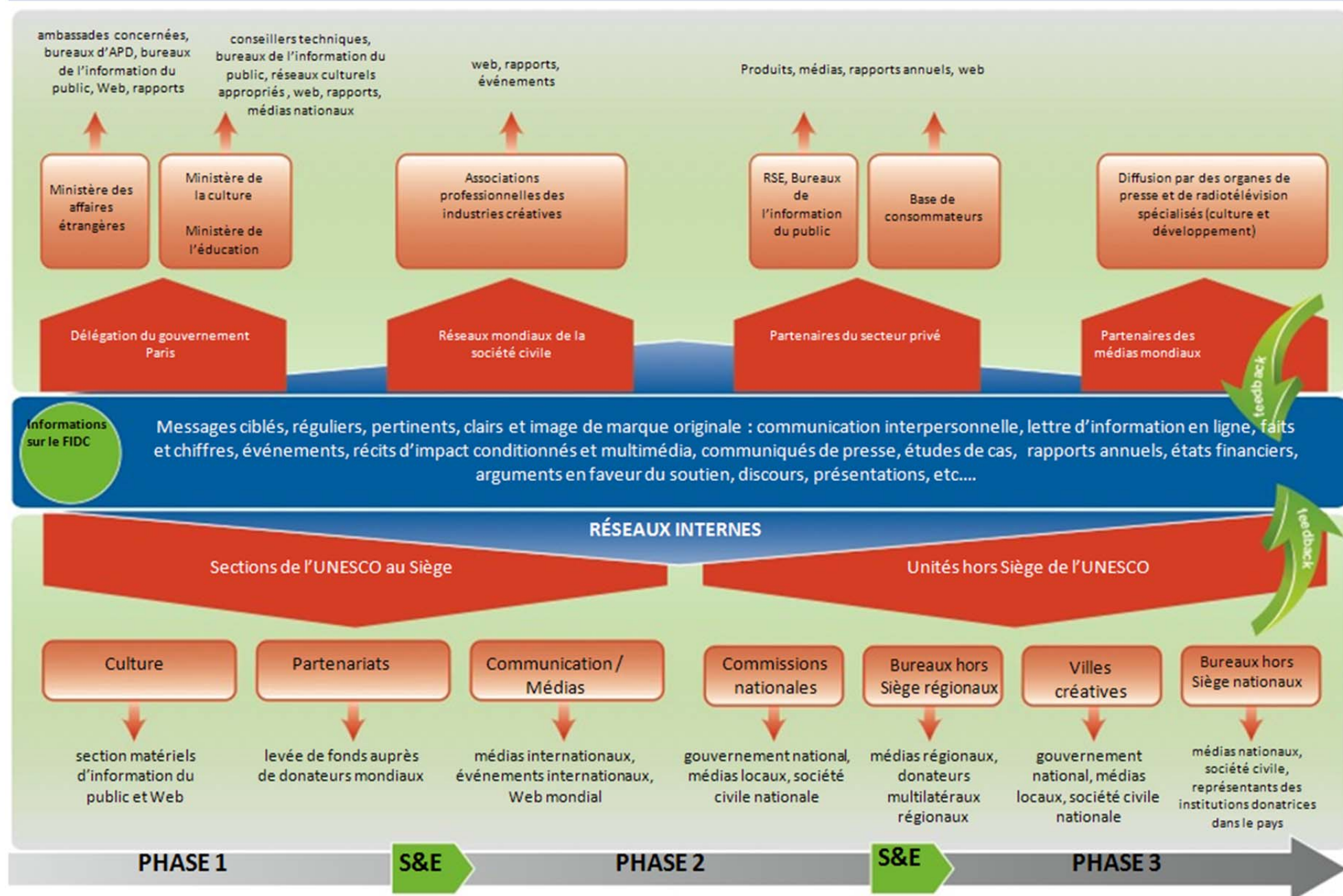
77. **Communication et flux d'information** : Mettre en valeur l'impact des investissements du Fonds est la base de toutes les activités de communication proposées dans la présente stratégie. Par des récits multimédia, des études de cas, des événements, des discours, des communiqués de presse, des rapports et des médias sociaux, l'effet transformatif du Fonds sera communiqué avec force. Les contenus seront régulièrement conditionnés pour alimenter les canaux de communication existants de l'UNESCO et ceux des différents groupes cibles, en vue d'une visibilité de plus en plus grande.

78. Le FIDC offrira systématiquement des informations à une série de groupes internes, dont les secteurs clés de l'UNESCO au Siège, les bureaux hors Siège ainsi que les Commissions nationales pour l'UNESCO et le Réseau de villes créatives. Les partenaires extérieurs tels que les gouvernements, les réseaux de la société civile et le secteur privé seront aussi ciblés et encouragés à relayer le message du FIDC à travers leurs propres réseaux.

79. Des segments sur le retour d'information et la participation du public seront assurés dans tous les produits et actions de communication. Cela motivera les contributions du public et permettra aussi au Fonds d'évaluer la pertinence de son travail de communication.

80. Le FIDC s'appuiera aussi sur une identité visuelle originale et attrayante, appliquée systématiquement dans ses produits et ses supports de communication. Cette « identité » montrera un Fonds moderne, créatif et tourné vers l'avenir qui communique clairement et attire des publics plus larges. Prière de se reporter à l'annexe III pour en savoir plus

UNE VISIBILITÉ, UNE SENSIBILISATION ET UN SOUTIEN ACCRUS POUR LE FIDC



Groupes cibles

81. les groupes décrits ci-après sont les parties prenantes actuelles et potentielles du FIDC. Certains seront spécifiquement ciblés comme « donateurs » par la présente stratégie tandis que d'autres sont mobilisés comme « soutiens, canaux/transmetteurs et avocats ». En définitive ils sont tous également importants et jouent des rôles clés dans la réalisation des objectifs de la stratégie.

82. La stratégie distingue aussi un certain nombre de groupes secondaires. Ce sont par exemple les clients et le personnel des organisations du secteur privé mobilisées. Bien que ces groupes ne soient pas directement ciblés par la stratégie, le message du FIDC les atteindra dans une certaine mesure.

83. Initialement, l'accent sera mis sur l'engagement des Parties à travers leurs représentants, à savoir ceux qui s'occupent de l'UNESCO, de la culture ou des affaires du FIDC et basés à Paris et/ou dans les ministères nationaux, allant des ministères de la culture et de l'éducation aux ministères des affaires étrangères. Tenant compte des spécificités des pays et des protocoles établis, la stratégie vise à atteindre les décideurs dans 124 pays à travers leurs représentants avec des arguments convaincants détaillant les besoins de financement du FIDC, son approche transformative qui est axée sur le renforcement de la chaîne de valeur par une amélioration des politiques, des capacités et des marchés, et les résultats déjà obtenus par le Fonds. Ce groupe constitue la base centrale de financement du FIDC et continuera de l'être durant l'avenir prévisible. Galvaniser et maximiser son soutien, à côté de celui des autres appuis existants, seront des tâches qui seront poursuivies tout au long de la mise en œuvre de la stratégie. La perspective sera élargie pour inclure une série de nouveaux soutiens au cours des deuxième et troisième phases.

84. Étant donné que le présent document est évolutif, il est nécessaire pour le FIDC d'évaluer régulièrement les motivations et les préoccupations des groupes ciblés afin de s'assurer que les approches du FIDC, ses stratégies de mobilisation et ses messages continuent d'être entendus.

Cibles de la mobilisation des ressources

Parties

85. Une approche ciblant ce groupe, qui connaît déjà le Fonds et adhère à ses objectifs, est la plus susceptible d'accroître rapidement les ressources. D'autre part, ce groupe a de bons réseaux et pourrait offrir des ouvertures au FIDC pour nouer des relations avec d'autres partenaires de financement et communiquer plus largement son message.

86. Globalement, pour que les Parties accroissent leur soutien, il faut qu'elles voient que le Fonds a une stratégie claire, que des processus efficaces et transparents sont en place et que le Fonds a un impact. Cela est particulièrement impératif pour le FIDC, qui est étroitement associé à l'UNESCO. L'UNESCO a été classée comme une organisation aux performances médiocres à la suite des processus d'examen de l'APD menés par certains partenaires multilatéraux clés.

87. Ce qui est le plus susceptible d'attirer ce groupe, c'est le caractère transformatif du Fonds – son approche originale ciblant la politique, les capacités et les marchés le long de la chaîne de valeur en vue de permettre aux pays en développement de créer les conditions dans lesquelles les industries créatives puissent prospérer. Le Fonds favorise aussi la coopération internationale et constitue en soi un effort de collaboration à l'échelle mondiale vu que toutes les Parties, du Nord et du Sud, contribuent financièrement.

88. Il importe de noter que ce groupe est aussi extrêmement occupé et souvent submergé par la documentation et les priorités en concurrence. Pour le mobiliser, il faudra une action extérieure proactive fondée sur une communication succincte et convaincante.

- **Comité intergouvernemental** – Les décisions et orientations clés relatives au Fonds relèvent d'un Comité intergouvernemental de 24 membres. Ce groupe est composé de représentants des Parties venant de cinq régions du monde. Cette composition est renouvelée tous les quatre ans et le Comité se réunit chaque année. La mobilisation de ce groupe est critique car ses membres peuvent être des avocats influents du Fonds auprès de leurs pairs, qui sont eux-mêmes influents lorsqu'il s'agit des décisions de financement de leur gouvernement. Il est important de doter ce groupe d'une argumentation convaincante en faveur du soutien et aussi de lui fournir des informations, des matériels et des occasions de communiquer l'approche transformative originale, l'impact et les besoins de soutien du Fonds.
- **Contributeurs existants** – À la date de mai 2012, 38 Parties sur 124 avaient versé au moins une contribution au Fonds, et trois pays seulement avaient versé quatre contributions ou plus. Pour favoriser une augmentation de la fréquence de leurs contributions, il faut que les contributeurs existants connaissent les besoins de financement du FIDC, qu'ils soient convaincus de son approche transformative originale, et qu'ils voient ses résultats.
- **Pays prospères qui n'ont pas versé de contribution** – Nombre de « donateurs traditionnels » prospères n'ont pas encore versé de contribution au Fonds. L'efficacité du Fonds et de l'UNESCO est pour eux une cause de préoccupation. Il faudrait qu'ils considèrent le Fonds comme une « meilleure pratique » au sein de l'UNESCO. Il faudrait aussi qu'ils connaissent les besoins de financement du Fonds, qu'ils soient convaincus par l'approche transformative originale du FIDC et qu'ils voient ses résultats. Par ailleurs, une visibilité accrue permettrait au Fonds de rester très présent à leur esprit, donnant au Fonds une chance de concurrencer les multiples demandes et priorités auxquelles ils sont confrontés.
- **Donateurs émergents qui n'ont pas versé de contribution** – Les industries culturelles et créatives des pays donateurs émergents, où l'obstacle à la croissance est souvent l'accès aux marchés, peuvent bénéficier considérablement d'une Convention de 2005 forte et du Fonds qui lui est associé. Ils ont besoin de savoir comment leur soutien au Fonds leur profitera du fait de marchés plus dynamiques et de la coopération internationale. Dans le cadre de sa stratégie de mobilisation de ressources, l'UNESCO cible aussi ce groupe, générant des opportunités, des leçons et des meilleures pratiques qui seront applicables au FIDC.
- **Pays du Sud** – Il faut que les pays de ce groupe sachent qu'ils adhèrent eux aussi au Fonds et que leur contribution est utile, surtout en ce qu'elle démontre un engagement mondial et une coopération Sud-Sud en faveur de l'investissement dans la créativité et donc de la transformation des sociétés. Il faut qu'ils comprennent et appuient l'approche transformative originale du Fonds et qu'ils constatent l'impact du Fonds chez eux. Leur rôle consiste aussi à faire part de cet impact à leurs pairs nationaux et internationaux.
- **Pays non signataires** – Les pays qui n'ont pas ratifié la Convention peuvent quand même verser des contributions au Fonds, comme cela a été le cas de la Belgique en 2009. Certains s'intéressent déjà de près au Fonds et observent la conférence biennale des Parties. Le Secrétariat a une stratégie de ratification visant à porter à 155 le nombre des pays ayant ratifié la Convention. Il faut que ces pays connaissent le Fonds et soient encouragés à en savoir plus.

Secteur privé

89. Un partenariat avec le FIDC serait attrayant pour les entreprises car il pourrait donner plus de crédibilité et une plus grande confiance des consommateurs et aussi aider à les différencier de

leurs concurrentes. Le secteur privé apprécierait aussi le caractère mondial du FIDC. Pour sa part, le FIDC bénéficierait d'un soutien financier ou en nature accru et d'un accès à un plus large public. L'accent serait mis sur la recherche de partenariats avec des entreprises qui cadrent bien avec le FIDC et partagent ses valeurs.

Particuliers à haut revenu

90. Ces partenariats pourraient fournir à la fois des ressources financières et des compétences, soit directement des particuliers concernés soit de leurs réseaux. L'accent est mis sur le ciblage des membres des « diasporas » ayant réussi qui cherchent à aider des initiatives dans le monde en développement, et sur les particuliers à haut revenu qui s'intéressent aux industries culturelles ou y jouent un rôle actif. Il est difficile d'atteindre ces groupes et un certain nombre de stratégies à employer à cet effet sont décrites sous les actions clés indiquées ci-dessous.

Amplificateurs et avocats

Réseaux mondiaux de la société civile

91. Un certain nombre de réseaux puissants et influents de la société civile auxquels participent les associations professionnelles des industries créatives font déjà partie de la base de soutiens du FIDC. Ils sont motivés par l'esprit de la Convention de 2005 et souhaitent ardemment que cet instrument international soit employé au bénéfice des secteurs culturels et créatifs de leurs régions et/ou pays. Dans bien des cas, ils mènent déjà des activités en direction de l'extérieur. Fournir à ce groupe plus d'informations, surtout en ce qui concerne la vision d'avenir et les résultats obtenus, les incitera à intensifier leur propre action, en approfondissant la base de soutiens du FIDC. À mesure que les actions de levée de fonds et de communication du FIDC mûrissent, ce groupe deviendra un partenaire important du plaidoyer national et international.

UNESCO

92. L'UNESCO est une vaste organisation, dotée d'un réseau mondial et d'une image de marque respectée. Mobiliser ce réseau en fournissant les informations et la représentation appropriées aux départements appropriés au bon moment aidera le FIDC à renforcer sa visibilité et à se faire mieux connaître des gouvernements et d'un large éventail d'autres acteurs, y compris les donateurs potentiels, actifs dans les secteurs de la culture, de l'aide et du développement. Les départements ciblés sont le secteur de la culture, qui héberge le FIDC, la division des partenariats, qui recherche de manière proactive des partenariats de financement, et le secteur de la communication, qui est en relation avec les médias et qui prépare la communication interne et externe pour le compte de la Directrice générale de l'UNESCO. Les bureaux hors Siège sont aussi ciblés en vue d'atteindre les Commissions nationales et les médias régionaux et nationaux.

Responsables de projet

93. À chaque cycle de financement, de nouveaux groupes gouvernementaux et de la société civile rejoignent la famille du FIDC. Ce sont les personnes qui mettent en œuvre les projets et c'est grâce à leurs efforts que l'investissement dans la créativité aide à transformer les sociétés. Ils sont désireux d'apprendre ce que leurs pairs font et réalisent. En fournissant des occasions d'échanger les expériences par des événements et des activités de communication, le Fonds facilite ce type de coopération internationale. Ce groupe n'est pas ciblé par la levée de fonds, mais il constitue un groupe important de « champions », dont le rôle sera de partager leurs expériences avec les autres directeurs de projet et, encore plus important, avec les donateurs existants et potentiels.

Médias

94. Ce groupe sera mobilisé de deux façons. Initialement, et durant toute la mise en œuvre de la stratégie, ils seront sollicités comme canaux appropriés pour fournir régulièrement des informations aux niveaux mondial, régional et national. Pour atteindre ce groupe, le FIDC nouera

des liens étroits avec le secteur de la communication et des médias de l'UNESCO et avec les bureaux hors Siège, en particulier ceux situés dans des villes et/ou pays à forte concentration de médias (par exemple New Delhi, Bangkok, le Brésil, le Mexique et Nairobi), pour saisir et exploiter les opportunités médiatiques. Cependant, durant la troisième phase, la présente stratégie recherchera des partenariats stratégiques et à plus long terme avec des médias mondiaux de premier plan afin de promouvoir son agenda de plaidoyer (voir les actions clés prévues au titre de la troisième phase pour en savoir plus).

Groupes secondaires qui pourraient être sensibilisés à l'existence du Fonds

95. Ces groupes ne sont pas directement ciblés par la stratégie, mais les actions qu'elle prévoit ont des chances de les atteindre :

- Autres agences des Nations Unies.
- Organisations dans les domaines de la culture et du développement.
- Agents des affaires publiques, des médias et de la communication travaillant pour les partenaires.
- Consommateurs des entreprises partenaires du secteur privé et entreprises concurrentes.
- Réseaux professionnels.
- Médias nationaux, régionaux et internationaux.
- Particuliers et grand public – bien que la présente stratégie ne cible pas directement ce groupe, si des contributions spontanées sont reçues de membres de ce groupe, il devrait en être donné acte sur le site Web du FIDC et/ou dans la communication extérieure du FIDC.

Objectifs et actions clés

Première phase (18 mois) : Maximiser la base de donateurs existante du FIDC

Objectif global : D'ici à 2018, au moins la moitié des Parties versent régulièrement des contributions au Fonds (chiffre de départ = cinq)

- Objectifs intermédiaires :
 - D'ici à la mi-2014, les réseaux de partenaires du FIDC reconnaissent l'impact du Fonds et son image de marque.
 - D'ici à la mi-2014, le FIDC augmente de 10% le montant annuel des fonds qu'il peut décaisser provenant des gouvernements donateurs (chiffre de base = 800 000).
 - D'ici à la mi-2014, une masse critique d'éléments de base pour toucher des sources de financement alternatives est constituée.

96. La première phase est centrée sur la consolidation de la base existante de soutiens du FIDC en vue d'augmenter le montant des fonds versés par les gouvernements donateurs. Cette base comprend les 124 Parties à la Convention de 2005, les partenariats de l'UNESCO, la communication et les réseaux des Commissions nationales, et les groupes de la société civile déjà associés au Fonds. L'accent est mis sur la présentation de l'approche transformative originale du FIDC et le repositionnement du Fonds comme un instrument stratégique, orienté vers les résultats

et proactif. Les actions concertées incluront la mise au point d'une argumentation claire pour obtenir du soutien (appel de fonds) et la révélation d'une nouvelle identité visuelle à côté des outils de communication complémentaires. Elles comprendront aussi les réunions avec toutes les Parties et les services de l'UNESCO chargés des partenariats et de la communication afin de présenter la conclusion de la phase pilote, la vision pour l'avenir, les arguments en faveur du soutien et la campagne destinée à encourager les Parties à verser une contribution de 1 %. Vers la fin de la première phase, l'attention se tournera aussi vers le travail nécessaire pour établir des partenariats avec des sources de financement alternatives.

97. **L'appel « Votre 1% compte pour la créativité »** vise à inciter les 124 Parties à verser au Fonds 1% ou plus de leur contribution ordinaire à l'UNESCO. L'appel restera en vigueur pendant six mois et une de ses pierres angulaires sera l'identification et la mobilisation d'un groupe sélectionné de champions des projets du FIDC à côté de leurs pairs face aux décideurs des Parties. Outre qu'ils participeront aux réunions décrites ci-dessus, leur rôle sera de présenter les arguments en faveur du soutien et de faire part de leur propre expérience de la façon dont l'investissement dans la créativité transforme les sociétés. Cette action prendra la forme d'événements et de récits audiovisuels.

98. L'appel sera lancé à la session de juin 2013 de la Conférence des Parties par les responsables de projets invités pour un débat sur la façon dont l'investissement dans la créativité transforme les sociétés. Cet événement permettra une « participation virtuelle » des groupes ciblés dans le monde grâce à la diffusion sur le Web et Twitter.

- Événements : À la suite du lancement, l'impulsion sera donnée par une série de trois événements consistant en débats de groupe auxquels participeront des artistes réputés, à côté de pairs et de défenseurs des projets. Là encore, ces événements permettront une « participation virtuelle » des groupes ciblés dans le monde grâce à la diffusion sur le Web et Twitter.
- Récits audiovisuels : Une série de quatre récits audiovisuels qui montrent pourquoi il est important d'investir dans la créativité, racontés par un groupe sélectionné de défenseurs des projets. Un nouveau récit sera révélé chaque mois de l'appel durant les événements et ensuite sur les plates-formes électroniques.
- Reconnaissance : A mesure que les réponses à l'appel seront reçues, elles seront annoncées sur toutes les plates-formes de communication et la Partie recevra une carte de remerciement et un kit médiatique pour promouvoir l'annonce dans son pays.

99. **L'élaboration d'un plan de développement est fortement recommandée.** À côté de ces actions, le Secrétariat du FIDC devrait procéder à un exercice de planification stratégique, idéalement en s'adressant à une entreprise de conseil en gestion. Cela sera critique pour l'établissement d'une argumentation convaincante et claire en faveur du soutien, à communiquer à tous les groupes cibles. Nous proposons l'établissement d'un partenariat avec une entreprise du secteur privé, telle qu'Accenture ou Deloitte, pour faciliter cette action critique.

100. **La mise en place de relations de travail avec les services des partenariats et de la communication de l'UNESCO** sera importante pour que le FIDC s'aligne sur les efforts d'établissement de partenariats et en tire profit. Durant cette phase, la construction de ces relations impliquera une concertation avec la section des partenariats pour comprendre ses besoins d'information et ensuite fournir des matériels clairs et succincts qu'elle puisse utiliser pour promouvoir le FIDC. Par ailleurs, la distribution régulière de contenus « prêts à l'emploi » au Siège de l'UNESCO et hors Siège ainsi que dans les réseaux de communication des gouvernements partenaires accroîtra la visibilité du FIDC et sa crédibilité en interne et ouvrira la voie à de nouvelles opportunités en matière de visibilité.

101. **Les six derniers mois de la première phase seront aussi consacrés au lancement du processus de mise en place des éléments de base pour aborder les sources de financement alternatives durant les années suivantes.** Comme indiqué ci-dessus, il faudrait mettre en place en priorité un plan de développement. Une autre mesure critique pour sortir du cercle des gouvernements donateurs serait que l'équipe du FIDC obtienne de l'UNESCO et du Comité intergouvernemental un mandat clair pour lever des fonds. Ce mandat devrait permettre au Secrétariat de prendre des décisions au jour le jour concernant les partenariats, et lorsqu'un niveau supérieur de prise de décision est exigé, il faudrait que des processus et des canaux clairs soient établis et compris par toutes les parties en présence. Cela sera crucial pour garantir la progression sans heurts des interactions externes.

102. À ce stade, il serait aussi important que le FIDC examine comment il présente sa vision, sa mission et sa stratégie pour s'assurer que les publics extérieurs sont en mesure de bien les comprendre et d'y réagir positivement. En dehors des ressources humaines requises (décrites plus loin sous la rubrique Dispositif de gestion), la mise en place des éléments de base impliquerait :

- La formulation de principes directeurs de l'engagement pour s'assurer que les partenaires « hors limites » sont clairement identifiés.
- La mise en place d'un outil de suivi du développement des prospects pour aider à planifier, hiérarchiser, suivre et contrôler le processus d'entretien des prospects.
- Un exercice de cartographie des contacts pour voir quelles personnes influentes il est possible de trouver dans les réseaux du FIDC.
- En collaboration active avec les responsables de l'UNESCO et les membres du Comité, le FIDC sera prêt à rencontrer les prospects intéressés afin de présenter les arguments en faveur du soutien et d'apporter un point de vue personnel sur l'impact du Fonds.

103. **Au bout de 18 mois, une évaluation permettant d'identifier les meilleures pratiques sera menée afin de déterminer les activités clés à poursuivre** dans le but d'entretenir et de favoriser des relations avec la base de soutien du FIDC existante et en développement. Ces pratiques peuvent inclure des interactions personnelles avec les représentants des Parties, la publication d'une lettre d'information mensuelle en ligne, et la distribution de contenus promotionnels à l'UNESCO et dans les réseaux des gouvernements partenaires.

Deuxième phase : Atteindre un éventail plus large de partenaires de financement du secteur privé

Objectif global : D'ici à 2018, au moins 30% des ressources du FIDC sont générées par environ six partenariats stratégiques avec le secteur privé et des particuliers à haut revenu

- Objectifs intermédiaires :
 - D'ici à 2015, les organisations du secteur privé ciblées connaissent le Fonds et savent comment l'aider.
 - D'ici à 2015, quatre partenariats sont obtenus (nous envisageons que deux fourniront à la fois des revenus et des compétences et deux des compétences seulement).
 - D'ici à la fin de 2015, deux autres partenariats avec le secteur privé sont obtenus.

104. La deuxième phase voit le FIDC élargir sa base de donateurs. Dans le cas des entreprises, le but serait de démontrer la concordance des images de marque entre le FIDC et le prospect et comment un partenariat avec le FIDC peut rehausser l'image de marque de ce dernier et conforter sa stratégie de responsabilité sociale. Dans le cas des particuliers à haut revenu, le but sera de

souligner l'importance de l'accès équitable à divers biens et services culturels et l'impact que leur soutien pourrait avoir.

105. Atteindre les organisations du secteur privé et les particuliers à haut revenu partageant les mêmes valeurs, l'accent étant mis sur la mobilisation de ressources financières et en nature. Les systèmes et mécanismes mis en place lors de la première phase devront être affinés et consolidés pour entamer cette phase. D'autres mesures clés devront aussi être prises avant de prendre contact avec les entreprises du secteur privé susceptibles de devenir des partenaires. Ces mesures sont les suivantes :

- Il faudrait entreprendre des recherches sur les prospects du secteur privé afin d'établir l'intérêt réel et des options plus alternatives.
- Élaborer une argumentation convaincante en faveur du soutien qui montre clairement ses avantages pour les entreprises comme pour les particuliers à haut revenu.
- Tester l'idée que les particuliers à haut revenu soutiennent un fonds plutôt qu'une organisation caritative ou une ONG en recourant à la stratégie relativement peu risquée consistant à contacter les sociétés qui conseillent les particuliers à haut revenu en matière d'activités philanthropiques. Pour donner quelques exemples de sociétés de ce genre, on peut citer New Philanthropy Capital (basée au Royaume-Uni), International Philanthropy Advisors (basée en Australie), Barclays Wealth (bureaux dans le monde entier). Parmi les entreprises spécialisées dans les conseils sur les activités philanthropiques aux musiciens et acteurs à haut revenu : Global Philanthropy Group (Santa Monica, États-Unis), Endeavour Group (Washington D.C., États-Unis), Tabankin and Associates (Santa Monica, États-Unis).
- Élaborer et mettre en œuvre un plan consistant à aborder au moins 60 prospect⁶. Il s'agira de faire passer méthodiquement ces prospects à travers un certain nombre de phases d'entretien afin de construire un dialogue avec chacun d'eux. Le plan prévoirait le suivi des interactions et le développement régulier des relations, tout en mobilisant aussi le réseau de personnes influentes constitué par le FIDC. Il prévoirait aussi l'invitation des prospects à des événements, l'organisation de réunions interpersonnelles, et la communication de matériels qui mettent en valeur la vision et l'impact sur le terrain.
- Établir un plan en vue de la réussite d'un partenariat de durée déterminée. Par exemple, il arrive souvent, lorsqu'on travaille avec une entreprise durant une période déterminée que l'on cherche à maintenir par la suite certaines relations personnelles – en particulier avec les personnes à haut revenu/influentes.

106. Reconnaître la contribution des partenaires : Cela consiste à mettre en œuvre une campagne de remerciement qui met en lumière l'impact obtenu par le FIDC grâce aux contributions reçues. Cette action non seulement reconnaîtrait les contributions des partenaires mais aussi permettrait au FIDC d'acquérir une précieuse visibilité dans les réseaux de ses partenaires.

⁶ En vue de conclure six partenariats.

Troisième phase (18 mois) : Etablissement d'un partenariat privilégié avec une entreprise mondiale et positionnement du FIDC comme puissant avocat de l'action mondiale sur la Convention de 2005.

Objectif global : D'ici à 2018, un partenariat privilégié avec une entreprise mondiale est établi et commence à générer un flux régulier de recettes

- Objectifs intermédiaires :
 - D'ici à la fin de 2017, au moins deux entreprises susceptibles de devenir partenaires ont été approchées avec une proposition solide ;
 - D'ici à la mi-2017, le FIDC a établi un profil avec les médias ciblés et les actions de collaboration pour promouvoir la Convention de 2005 sont en cours.

107. Cette phase verra les approches du FIDC concernant la levée de fonds, la communication et le plaidoyer arriver à maturité. Mettant à profit l'expérience acquise et les leçons apprises au cours des phases précédentes, le FIDC continue à élargir sa base de financement en mettant en place un partenariat de marketing lié à une cause avec une entreprise mondiale. Par ailleurs, la mobilisation des médias prendra une orientation nouvelle, plus stratégique. Le résultat de tout cela est que le Fonds contribuera plus substantiellement au plaidoyer pour la Convention de 2005 et à la sensibilisation mondiale.

108. Bien qu'un certain nombre de suggestions et d'exemples soient donnés dans le présent document sur la stratégie, il importe de garder à l'esprit que d'ici trois ans, des concepts plus pertinents peuvent émerger. C'est pourquoi il faudra réexaminer à ce stade les propositions ci-après et les modifier par un plan d'exécution spécifique.

109. **Un mécanisme de levée de fonds innovant est recherché par l'établissement d'un partenariat avec une entreprise mondiale.** À ce stade, le FIDC se sera assuré une position plus visible et pertinente au sein de l'UNESCO et du secteur de la culture. L'engagement avec les médias sera régulier et stratégique. La présente stratégie prévoit que le FIDC pourrait être en mesure d'attirer une entreprise mondiale afin d'établir une relation de marketing lié à une cause. Cela voudrait dire que l'entreprise (normalement au moyen de ses ventes) lève des fonds pour le FIDC. Pour sa part, l'entreprise tirerait profit de cet arrangement en vendant plus de produits et en bénéficiant de l'effet de « halo » résultant de son association à une organisation à but non lucratif ou à une cause respectée. Ce type de partenariat exige une forte image de marque, un leadership et des contacts au plus haut niveau d'une organisation. Au fil des années, l'UNICEF a tiré profit d'un certain nombre d'arrangements de ce genre, dont deux exemples sont donnés ici à des fins de référence :

- Depuis 2006, par sa campagne « 1 paquet = 1 vaccin », Pampers soutient le Programme d'élimination du tétanos maternel et néonatal, campagne mondiale destinée à protéger les mères et les bébés dans les pays les moins industrialisés. A ce jour, Pampers a réussi à faire don de 300 millions de vaccins contre le tétanos, qui contribuent à protéger 100 millions de femmes et leurs bébés dans le monde. Ce financement aide l'UNICEF à fournir des vaccins contre le tétanos qui sauvent des vies dans les pays démunis afin de faire en sorte que les femmes enceintes et leurs nouveau-nés soient protégés contre le tétanos par des campagnes et des services réguliers de vaccination, en particulier dans les zones où l'accès aux services de santé et spécialement aux soins d'obstétrique pose des problèmes logistiques et de coût (http://www.unicef.org/corporate_partners/index_25098.html).
- Change for Good ® est un partenariat innovant entre l'UNICEF et les compagnies aériennes internationales. Créé en 1987, ce programme est un des partenariats les plus

connus et anciens de l'UNICEF. Il a pour but de collecter les monnaies non utilisées des passagers et de transformer leurs pièces et leurs billets en matériels et services destinés à sauver les vies d'enfants vulnérables dans le monde entier. Des vidéos projetées pendant le vol informent les passagers du programme, de sorte qu'ils puissent faire leurs dons en laissant leur monnaie dans les enveloppes qui leur sont remises. Le personnel des compagnies collecte les enveloppes, et les fonds sont donnés aux différents comités nationaux pour l'UNICEF et ensuite transférés aux programmes de l'UNICEF qui aident les enfants dans plus de 150 pays du monde. Depuis son lancement en 1987, le programme Change for Good ® a généré plus de 70 millions de dollars É.-U. (http://www.unicef.org/corporate_partners/index_25030.html).

110. Lors de la rédaction de la présente stratégie, un certain nombre d'autres exemples auxquels le FIDC pourrait s'intéresser ont été examinés :

- Live Nation Entertainment, grande entreprise mondiale s'occupant de spectacle vivant et de commerce électronique : http://www.livenationentertainment.com/about_us/With. Une de ses marques est TicketMaster.com, qui vend des billets en ligne pour les événements culturels dans le monde entier. Un mécanisme potentiel de levée de fonds pourrait consister à faire don au FIDC d'un petit pourcentage de la commission sur les achats de billets. Autre possibilité, un don pourrait être fait pour chaque abonnement à la lettre d'information de TicketMaster.
- Le géant de l'industrie du spectacle TimeWarner mène une action de responsabilité sociale d'entreprise qui met l'accent sur le soutien à la production de nouveaux contenus provenant de divers contextes culturels. Un dispositif similaire, dans lequel le FIDC percevrait un pourcentage sur les ventes de billets, pourrait être exploré.
- Le Cirque du Soleil, entreprise de spectacle vivant : <http://www.cirquedusoleil.com/es-es/home.aspx#/es-es/home> a un solide programme de responsabilité sociale d'entreprise. Un petit pourcentage sur ses ventes de billets pourrait aussi être donné au FIDC.

111. **Conclure des partenariats stratégiques de plaidoyer avec les médias mondiaux :** Au moins un partenariat avec un grand média mondial sera établi afin de mettre en lumière les défis et les opportunités de la Convention de 2005. Ce partenariat pourrait prendre de nombreuses formes différentes. Durant la conception de la présente stratégie, un certain nombre d'options et d'idées ont été examinées :

- Un partenariat axé sur la production et la distribution d'un film documentaire sur les questions concernant la Convention de 2005 et l'impact du FIDC pour ce qui est d'aider à mettre en œuvre le cadre juridique dans les pays en développement. L'équipe du FIDC animant les partenariats et les efforts de mobilisation des médias assurerait à ce projet une portée maximale en organisant des projections et en gérant stratégiquement l'intérêt des médias pour les enjeux aux niveaux mondial, régional et national. Ce partenariat pourrait s'inspirer de la Convention internationale de l'UNESCO contre le dopage, qui a conclu un partenariat avec Matiné Film & Television (Suède) en vue de produire et de diffuser au cours de la période précédant les Jeux olympiques de 2012 un documentaire appelant l'attention dans le monde sur les défis et les opportunités liés au dopage dans le sport : <http://www.thewarondoping.com>.
- Un partenariat qui promouvrait les questions concernant le FIDC et la Convention à travers les histoires de « talents » liés aux projets dans le monde. Un projet de la BBC intitulé « Collaboration Culture » – qui s'intéresse à 14 créateurs du monde entier et les associe par paires pour qu'ils travaillent ensemble à des projets créatifs – a inspiré la réflexion au cours de la conception de la stratégie : <http://www.bbc.co.uk/news/magazine/18288976>.

112. Un tel partenariat non seulement mènerait une action de plaidoyer sur les questions intéressant le FIDC et la Convention mais aussi conférerait au Fonds une visibilité et une crédibilité considérables qui le rendraient plus attrayant aux yeux d'un nombre croissant de partenaires de financement de grande valeur.

Positionnement et messages

113. Le FIDC se situe dans le domaine de la culture pour le développement, qui englobe le secteur international du développement à but non lucratif ainsi que le secteur de la culture. Aujourd'hui, la visibilité du fonds dans ces secteurs est minimale. Parmi ceux qui sont mobilisés, il y a une confusion et une incompréhension considérables entourant le but et les activités du Fonds. Un éventuel facteur supplémentaire de confusion est la récente relance du Fonds international de l'UNESCO pour la promotion de la culture (FIPC). Les similitudes de nom et de mandat exigeront un soin particulier dans la mise au point de toute communication.

114. Une communication claire et méthodique de la contribution originale que le Fonds apporte au développement durable sera essentielle pour mobiliser un plus grand soutien financier et politique. La présente stratégie vise à positionner le Fonds comme stratégique et orienté vers les résultats et comme :

- Un leader parmi les fonds consacrés à la « culture pour le développement ».
- Un puissant défenseur – et exemple – de l'action mondiale sur la Convention de 2005.
- Appliquant une approche originale qui déclenche le changement transformatif par un soutien stratégique le long de toute la chaîne de valeur des industries créatives. Ces investissements prennent racine parce que le pays concerné se les approprie et les dirige.

115. Un outil critique pour aider le FIDC à réaliser cela est une identité originale et mémorable (prière de se reporter à l'annexe C). L'identité proposée par la présente stratégie comprend :

- Un slogan – dont découlent un narratif central et des messages clés.
- Un logotype (sans symbole).
- Un identificateur visuel.

116. **Slogan** : Contrairement à d'autres fonds (qui pour l'essentiel investissent dans des artistes, des industries et/ou des régions spécifiques), le FIDC s'efforce avant tout de susciter le changement transformatif en soutenant les efforts le long de toute la chaîne de valeur des industries culturelles. Ces investissements améliorent les politiques, les marchés et les capacités de telle sorte que tout l'environnement de la production de biens et de services créatifs dans les pays en développement est renforcé. Cette contribution originale que cible l'approche du FIDC est illustrée par le slogan proposé : *Investir dans la créativité. Transformer les sociétés*

117. Pour susciter le changement transformatif dans des pays dont le développement est confronté à d'immenses défis sur de nombreux fronts, il faut des approches nouvelles, innovantes et créatives. Le concept de « créativité » dans le slogan recouvre l'éventail des différents groupes dans lesquels le FIDC investit le long de la chaîne de valeur – des décideurs aux producteurs et à ceux qui fournissent et consomment les biens et services créatifs sur les marchés.

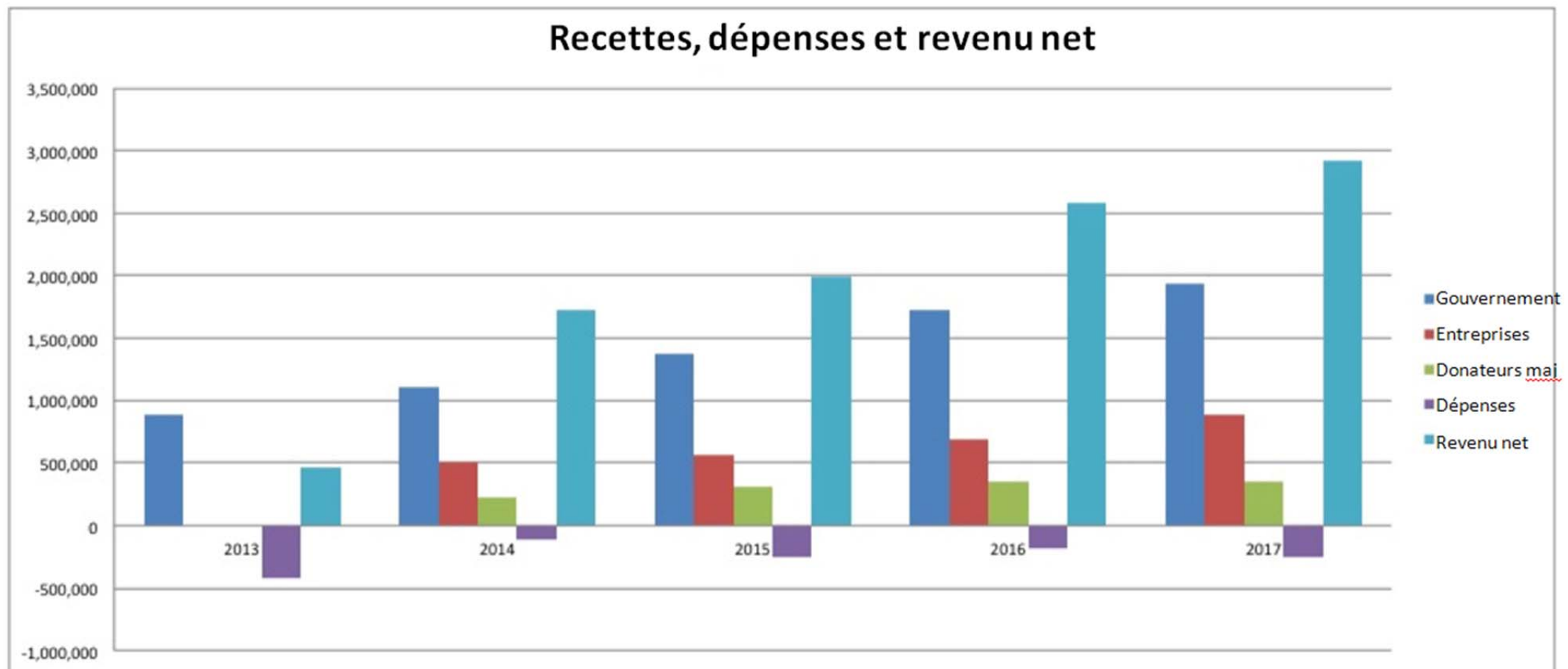
- Le Fonds investit dans les fonctionnaires et les décideurs pour qu'ils créent des politiques innovantes qui encouragent la création, la production, la distribution et la consommation de divers biens et services culturels.
- Il investit dans la société civile pour créer des espaces et des opportunités grâce auxquels les entrepreneurs et les praticiens culturels puissent améliorer leurs capacités de produire et de commercialiser leurs biens et services.
- Il investit dans la coopération internationale qui permet aux gens d'échanger des connaissances et de créer de nouvelles formes d'expression.

118. Conjugués, ces investissements suscitent des changements durables qui peuvent transformer les sociétés. Ils créent des opportunités de générer des revenus et permettent aux pays du Sud mondial d'être plus compétitifs au niveau international. Ils favorisent aussi le développement durable étant donné que les solutions trouvées sont créées nationalement et que le pays concerné se les approprie et les dirige. Le Fonds lui-même est un excellent exemple de coopération internationale, vu qu'il a fait travailler de concert des pays du Sud et du Nord pour investir dans la créativité afin de transformer les sociétés.

Ressources

119. Ce graphique montre la croissance financière escomptée sur la durée de la présente stratégie, ainsi que les investissements estimés. Il prend en compte les revenus en espèces et le soutien matérialisé par des compétences. Le revenu net montre le revenu déduction faite des investissements dans la levée de fonds et la communication.

Recettes, dépenses et revenu net



Dispositif de gestion

120. La bonne mise en œuvre de la présente stratégie dépendra d'une combinaison de plusieurs facteurs : la gestion interne assurée par le Secrétariat de l'UNESCO, l'implication à un haut niveau des membres du Comité et d'autres Parties clés, et la sous-traitance, occasionnelle et limitée, à des prestataires extérieurs. Elle dépendra aussi de l'allocation de ressources humaines qualifiées passant par une série de dispositifs, à savoir le recrutement direct à l'UNESCO ou des détachements d'experts par les partenaires du secteur privé ou les Parties. Quoi qu'il en soit, la stratégie prévoit que ces dispositifs de gestion se mettront en place progressivement et pourront changer en fonction de nouveaux besoins spécifiques au cours des trois phases de la stratégie.

121. **Équipe dédiée du Secrétariat de la Convention/du FIDC** : Le pouvoir donné au Secrétariat de la Convention de prendre des décisions au jour le jour sur les actions de levée de fonds et de communication du FIDC sera un aspect clé de la présente stratégie. Les partenariats et les actions de grande envergure que nécessitent les trois phases de la stratégie ne peuvent être portés que par un dispositif de gestion au quotidien dédié, fluide et solide. Il ne sera possible de répondre promptement à un donateur potentiel ou de prendre une décision de nature éditoriale concernant une action de communication ou une demande d'information d'un média que si le Secrétariat a le mandat et les ressources requises pour prendre ces décisions. La stratégie recommande donc de mettre en place une équipe dédiée du FIDC pour les partenariats et la communication, dotée du mandat, des compétences et des ressources voulues pour exécuter professionnellement l'ensemble des tâches proposées. Cette équipe devrait être composée comme suit :

- Un **responsable des partenariats et des relations extérieures** pour diriger l'équipe. Ce poste devrait être un poste de niveau moyen (P-3, contrat de durée déterminée) et avoir pour première responsabilité de superviser la stratégie et en assurer la bonne exécution.
- Un **spécialiste de la communication et des médias** pour diriger tous les éléments de la stratégie concernant la communication et la mobilisation des médias, l'accent étant mis sur la rédaction à l'intention de publics extérieurs. Le poste devrait être de niveau moins élevé (P-2, contrat de durée déterminée).
- Un **assistant administratif** pour prendre en charge toutes les tâches administratives et logistiques (y compris la construction et la maintenance des bases de données sur les contacts et la distribution). Ce serait aussi un contrat de durée déterminée.

L'implication des responsables de l'UNESCO et des Parties/membres du Comité sera essentielle :

- **Pour mobiliser et engager les pairs** : L'engagement entre pairs est une approche fondamentale dans toute la présente stratégie. La première phase dépendra en particulier d'un certain nombre de Parties/membres du Comité pour participer avec le Secrétariat de l'UNESCO aux réunions avec des pairs afin de présenter l'appel de fonds du FIDC.
- **Pour identifier et construire des partenariats avec le secteur privé** : Le dialogue avec les entreprises et avec les particuliers à haut revenu exigera un engagement de la part de l'UNESCO et des Parties. La présente stratégie recommande que des hauts fonctionnaires de l'UNESCO et des Parties/membres du Comité travaillent en étroite collaboration avec le FIDC sur ce point afin d'organiser des réunions et de construire le dialogue. Un appui sera fourni à ce groupe sous la forme de briefings et de présentations sur la façon dont d'autres organisations ont fait appel avec succès à des responsables dans le cadre d'une stratégie fructueuse de levée de fonds.

122. **L'implication occasionnelle et stratégique de la Directrice générale de l'UNESCO** sera aussi sollicitée à des moments clés de la stratégie. Par exemple, il lui sera demandé d'accueillir l'événement qui lancera l'appel de fonds du FIDC lors de la première phase.

123. **Externalisation des services de consultants** : À différents stades de la présente stratégie, il faudra externaliser un certain nombre de services parce qu'ils requièrent des compétences techniques spécialisées telles que la réalisation de films ou pour permettre le lancement d'aspects importants de la stratégie en même temps qu'on recrute du personnel. Par exemple, il sera demandé à un consultant spécialisé d'élaborer l'argumentation du FIDC en vue de l'obtention d'un soutien et ensuite le document de l'appel aux gouvernements lors de la première phase.

124. **Détachements dans le cadre de partenariats avec le secteur privé et/ou les Parties** : Les dispositifs de détachement de personnel peuvent être très avantageux pour le Fonds, s'agissant de tâches bien définies de courte durée. La présente stratégie propose de promouvoir ces dispositifs, en particulier durant la deuxième phase lorsque les niveaux de l'action extérieure et les contacts formels avec le secteur privé s'intensifieront. Durant la première phase, il serait très utile de solliciter le détachement par une entreprise (par exemple Accenture ou Deloitte) d'un consultant en affaires pour aider le FIDC à élaborer le plan de développement dont il est tant besoin. Pendant les consultations concernant la présente stratégie, il a été suggéré que les Parties couvrent les dépenses de personnel au moyen de fonds extrabudgétaires.

Tableau récapitulatif : Dispositif de gestion (le calendrier est détaillé ci-dessous)			
	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Équipe du FIDC & Secrétariat de la Convention	Gère et exécute les activités générales, le recrutement et l'externalisation, élabore le plan d'exécution de la phase 2.	Gère et exécute les activités générales, les détachements et l'externalisation, élabore le plan d'exécution de la phase 3.	Gère et exécute les activités générales, les détachements et l'externalisation.
États Parties/Comité	Participent aux réunions et aux événements : modèrent les débats, invitent les homologues des ministères nationaux à participer, etc... Relaient les produits de la communication du FIDC et les mises à jour aux ministères concernés.	Aident à établir des contacts avec les représentants appropriés du secteur privé. Relaient les produits de la communication du FIDC et les mises à jour aux ministères concernés.	Appuient la mise en œuvre et la diffusion du partenariat pour le plaidoyer aux médias mondiaux. Relaient les produits de la communication du FIDC et les mises à jour aux ministères concernés.
Direction et réseaux de l'UNESCO	La DG lance l'appel de fonds aux gouvernements à l'occasion d'un événement spécial La section de la communication et les bureaux hors Siège relaient les produits de la communication du FIDC.	La DG participe à la campagne de remerciement Le Secteur de la communication et les bureaux hors Siège relaient les produits de la communication du FIDC.	Appuient la mise en œuvre et la diffusion du partenariat pour le plaidoyer aux médias mondiaux. La section de la communication et les bureaux hors Siège relaient les produits de la communication du FIDC.
Services externalisés	Appel à des consultants en levée de fonds pour mettre au point le document d'appel de fonds aux gouvernements et obtenir des détachements du secteur privé en faveur du FIDC Appel à des consultants en communication/audiovisuel pour élaborer des récits multimédia sur l'impact du FIDC et soutenir la communication jusqu'à ce que l'équipe soit opérationnelle.	Appel à des consultants en communication pour aider à produire la campagne de remerciement.	Appel à des consultants en levée de fonds et communication pour élaborer une stratégie de suivi.
Détachements dans le cadre des partenariats	Détachements du secteur privé (Accenture ou Deloitte) pour élaborer un plan de développement pour le FIDC.	Opportunités attendues à mesure que les contacts avec le secteur privé s'intensifient : une entreprise privée détache un expert pour conduire un examen indépendant de la stratégie à mi-parcours.	Un État partie détache un spécialiste des partenariats et de la communication ; Une entreprise privée détache un expert pour procéder à une évaluation finale et indépendante de la stratégie et faire des recommandations relatives aux actions destinées à lui donner suite.

		<p>Une société de production détache une équipe pour produire des matériels y compris des éléments multimédia pour la campagne de remerciement.</p> <p>Une photothèque pourrait être constituée grâce au détachement de photographes professionnels.</p> <p>Les détachements pourraient prévoir un soutien non seulement au Secrétariat, mais aussi aux projets. Par exemple, un appel spécial à propositions pourrait être lancé en vue d'un soutien basé sur les compétences.</p>	
--	--	---	--

Suivi et évaluation

125. La présente stratégie inclut des mécanismes de suivi et d'évaluation et des indicateurs de référence dans tous les aspects et phases de sa mise en œuvre. Cela permettra au FIDC de s'appuyer méthodiquement sur les résultats, les tactiques, les actions ponctuelles clés et les produits qui ont réussi. Cela garantira aussi que le FIDC apporte les ajustements nécessaires lorsqu'il rencontre des problèmes d'exécution ou lorsqu'interviennent des changements de contexte. La stratégie prévoit aussi un retour d'information aux donateurs par des actions de communication mais aussi par des rapports plus spécifiques et ciblés sur les performances et les aspects financiers.

126. Des examens sont prévus à la fin de chaque phase. Le premier et le dernier seront effectués en interne, tandis qu'un examen indépendant à mi-parcours de la mise en œuvre et des résultats de la stratégie sera conduit lors de la deuxième phase. Les examens comporteront une appréciation quantitative et qualitative des résultats de la stratégie.

127. **Suivi et collecte d'informations sur une base régulière** : L'équipe du FIDC formulera des protocoles pour garantir que les aspects pertinents concernant les contributions au FIDC sont systématiquement analysés et reflétés dans les orientations stratégiques et les tactiques de la mise en œuvre de la stratégie :

- Le développement économique mondial et régional et ses tendances.
- Le développement économique et ses tendances dans les pays qui soutiennent particulièrement le FIDC et la Convention de 2005.
- Les contributions à d'autres fonds similaires à l'UNESCO et ailleurs.
- Les tendances générales des contributions à l'UNESCO des gouvernements et des sources du secteur privé.
- La mise en œuvre de la stratégie de ratification de la Convention.
- Les tendances et innovations de la levée de fonds dans d'autres organisations du secteur de la culture et du développement, notamment les autres agences des Nations Unies.
- Les campagnes de plaidoyer et de levée de fonds destinées au public lancées par d'autres partenaires.

128. **Évaluation de l'impact de la stratégie** : Les niveaux suivants de la stratégie seront régulièrement évalués :

- **Résultats en matière de financement et retour sur investissement** : D'abord et avant tout, la réussite de la présente stratégie sera déterminée par la réalisation des objectifs et des cibles intermédiaires de levée de fonds établies pour chaque phase. Une analyse approfondie du retour sur investissement sera conduite pour déterminer plus précisément l'impact des actions.
- **Actions et processus** : Les actions et processus utilisés pour mettre en œuvre la présente stratégie seront aussi évalués au moyen d'indicateurs à définir. Par exemple, l'engagement des Parties dans la mise en œuvre de la stratégie, les niveaux de participation et la qualité du débat généré lors des événements de la première phase ou les partenariats collatéraux qui pourraient émerger avec des partenaires imprévus seront aussi des aspects à prendre en considération dans l'analyse de l'impact global.

- **Actions et produits clés** : Chaque campagne spécifique sera assortie d'un ensemble d'indicateurs pour évaluer l'exécution et l'impact. Par exemple, la campagne de remerciement de la deuxième phase établira des cibles spécifiques d'exécution et d'action extérieure à mesurer ultérieurement. De même, les abonnements à la lettre d'information mensuelle du FIDC ou les visionnages de telle ou telle vidéo du FIDC sur YouTube donneront aussi une idée du succès et de l'impact de produits de communication spécifiques. Nous intégrerons aussi quelques indicateurs d'affaires dans le processus d'entretien en utilisant un suivi du développement des prospects. Cela facilitera la planification, l'évaluation et le contrôle de la recherche et de l'entretien des prospects afin de garantir le développement d'un flux régulier de contacts.
- **Positionnement et influence du FIDC** : La présente stratégie s'efforcera progressivement de positionner le FIDC comme un acteur de fond et orienté vers les résultats dans le secteur de la culture et du développement. Une mise en œuvre réussie de la troisième phase sera déjà en soi une preuve du succès du travail de fond accompli durant les première et deuxième phases pour renouveler l'image de marque du FIDC, le positionner et communiquer de manière proactive ses messages clés et ses récits d'impact. Cependant, d'autres indicateurs clés de la réussite seront par exemple le nombre d'invitations à participer à des événements du secteur reçues par le FIDC, ou le nombre d'entretiens que des médias spécialisés pourraient demander au FIDC, ou encore le nombre de chercheurs qui demandent au FIDC des données pour leur recherche.

129. Des indicateurs détaillés figurent dans le cadre Résultats et ressources mis au point pour la mise en œuvre de la première phase. Pour les phases suivantes, il faudra les définir une fois que la mise en œuvre aura pris forme.

130. **Stratégie de sortie** : Gérer les partenariats pour garantir une mobilisation des ressources réussie doit toujours être au cœur du travail du FIDC. La présente stratégie demande des examens réguliers et rigoureux durant chaque phase de la mise en œuvre, associés à un suivi et une évaluation continus. Ces actions montreront si les objectifs de levée de fonds et de communication sont atteints ou non. S'ils ne le sont pas, les examens révéleront les obstacles à surmonter. Il sera important pour le FIDC de les évaluer et de prendre les mesures correctives requises. Cela pourrait conduire à modifier l'approche stratégique et les activités connexes.

131. **Rapports aux donateurs et aux partenaires** : Les différents donateurs et partenaires exigeront différents systèmes de rapports. Le FIDC devra en tenir compte quand il élabore et convient d'un partenariat.

Vue d'ensemble de la stratégie

Première phase – Objectif global : D'ici à 2018, au moins la moitié des Parties versent régulièrement des contributions au Fonds (chiffre de départ = cinq)			
<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs intermédiaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ D'ici à la mi-2014, les réseaux de partenaires du FIDC reconnaissent l'impact du Fonds et son image de marque. ○ D'ici à la mi-2014, le FIDC augmente de 10% le montant annuel des fonds qu'il peut décaisser provenant des gouvernements donateurs (chiffre de base = 800 000). ○ D'ici à la mi-2014, une masse critique d'éléments de base pour toucher des sources de financement alternatives est constituée. 			
Groupe cible	Stratégie	Actions clés/tactique	Résultats clés
Parties	Mettre en œuvre la campagne <i>Votre 1 % compte pour la créativité</i> appelant les gouvernements à donner au Fonds 1 % de leur contribution ordinaire à l'UNESCO	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter le personnel nécessaire⁷ - Élaborer un solide appel de fonds/argumentation en faveur du soutien - Organiser un événement pour lancer la campagne avec un défenseur de l'art de premier plan (Angélique Kidjo) et quelques directeurs de projet. - Organiser 3 autres événements de plus petite taille pour que les donateurs et les partenaires restent mobilisés tout au long de l'année - Conférence des Parties pour la clôture de la campagne et les remerciements 	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenariats professionnels et l'équipe de communication sont opérationnels - L'appel est clair et bien reçu par les États Parties - La participation à l'événement de lancement et aux autres événements de la campagne est élevée et pertinente - Les membres du Comité et les autres États Parties participent à différents aspects des événements - Les promesses et les versements de contributions augmentent
	Présenter l'appel et le nouveau FIDC post période pilote au moyen de visites et en impliquant les membres du Comité, c'est-à-dire en utilisant l'approche entre pairs	<ul style="list-style-type: none"> - Établir un calendrier des réunions et des visites - Sélectionner et briefer le(s) membre(s) du Comité qui appuiera(ront) cette action - Conduire le cycle de visites 	<ul style="list-style-type: none"> - Les États Parties accueillent favorablement les visites et réagissent positivement - Les États Parties apportent des éléments aux orientations stratégiques du FIDC et s'intéressent aux projets - Les prévisions relatives aux contributions sont discutées - Les relations avec les différents États Parties se renforcent

⁷

Voir la section Dispositif de gestion pour en savoir plus sur le personnel que recommande la stratégie.

	Fournir régulièrement des informations sur l'impact du Fonds et ses résultats pour décrire la phase post période pilote	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place et entretenir une base de données détaillée des parties prenantes pour la diffusion des produits - Publier une lettre d'information en ligne mensuelle présentant des récits d'impact et des informations à jour sur les processus du FIDC - Distribuer des fiches d'information et autres matériels appropriés du FIDC - Élaborer des récits multimédia sur les projets à montrer sur le Web et lors d'événements - Utiliser systématiquement l'identité visuelle du FIDC 	<ul style="list-style-type: none"> - Les États Parties réagissent positivement aux produits de la communication et participent par des commentaires, des entretiens et des idées pour des récits. - Les États Parties transmettent les informations aux autres gouvernements.
Réseaux de l'UNESCO	Présentation et positionnement de la nouvelle image de marque et du FIDC post période pilote, mettant l'accent sur l'impact, les résultats et les histoires de la « vie réelle ».	<ul style="list-style-type: none"> - Des réunions sont organisées pour présenter la nouvelle image de marque du FIDC, les produits de sa communication et son approche stratégique globale - L'appel de fonds est répercuté - Les récits du FIDC sont conditionnés pour les adapter aux besoins et aux formats des différents réseaux (web, médias sociaux, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les produits de la communication sont diffusés aux parties prenantes des réseaux - Le retour d'information est positif - Le FIDC commence à figurer dans les produits et plates-formes de la communication de l'UNESCO - Les demandes d'informations complémentaires émanant des réseaux augmentent
Réseaux de la société civile	Présentation et positionnement de la nouvelle image de marque et du FIDC post période pilote, mettant l'accent sur l'impact, les résultats et les histoires de la « vie réelle ».	<ul style="list-style-type: none"> - L'appel de fonds est répercuté - Les groupes clés de la société civile sont invités à participer aux événements de la campagne <i>Votre 1 % compte pour la créativité</i> - Les produits de la communication sont transmis et les opinions, les vues et les informations de la société civile sont intégrées lorsque c'est possible 	<ul style="list-style-type: none"> - La participation aux événements est importante - Les apports aux produits de communication et le retour d'information sur ces produits s'accroissent - La société civile présente des informations sur le FIDC sur ses propres plates-formes et les diffuse
Secteur privé et particuliers à haut revenu	Partenariat avec une entreprise aux fins du détachement d'un consultant en affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Le consultant en levée de fonds approche les prospects et obtient un partenariat - Un plan de développement du FIDC est élaboré 	<ul style="list-style-type: none"> - Le plan de développement est réaliste et pratique
	Lancement du processus d'établissement des éléments de base	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer une liste détaillée des prospects - Élaborer des outils de suivi - Élaborer des mandats pour les partenariats - Clarifier le mandat, les rôles et les responsabilités respectives du Comité et du Secrétariat du FIDC - Établir un organe de levée de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> - Les processus internes de lancement des contacts avec le secteur privé sont mis en place

Deuxième phase – Objectif global : D'ici à 2018, au moins 30% des ressources du FIDC sont générées par environ six partenariats stratégiques avec le secteur privé et des particuliers à haut revenu

- Objectifs intermédiaires :
 - D'ici à la fin de 2014, quatre partenariats sont obtenus (nous envisageons que deux fourniront à la fois des revenus et des compétences et deux des compétences seulement).
 - D'ici à 2015, les organisations du secteur privé ciblées connaissent le Fonds et savent comment l'aider.
 - D'ici à la fin de 2015, deux autres partenariats avec le secteur privé sont obtenus.

Groupe cible	Stratégie	Actions clés/tactique	Résultats clés
Entreprises privées	L'établissement des éléments de base pour atteindre des partenaires extérieurs se poursuit sur la lancée de la première phase	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des argumentations spécifiques pour obtenir un appui - Des recherches sont entreprises pour dresser une liste restreinte et un profil de 60 prospects - Le système de suivi est finalisé 	<ul style="list-style-type: none"> - La configuration des systèmes et des éléments de base nécessaires est optimale pour commencer à contacter les prospects
	Après une sélection méthodique pour trouver les partenaires potentiels appropriés, au moins 60 prospects sont approchés et cultivés pour obtenir 6 partenariats profitables	<ul style="list-style-type: none"> - Le processus d'entretien commence par un mélange de contacts de haut niveau, de communication électronique et de réunions - Les produits de la communication du FIDC et l'argumentation en faveur du soutien sont transmis et les prospects sont invités aux événements - Des négociations sur les options de partenariat ont lieu avec les prospects intéressés - Des événements de signature de partenariats sont organisés 	<ul style="list-style-type: none"> - Six partenariats sont établis avec succès - Les partenariats sont renouvelés au moins une fois après avoir pris fin - Des contacts et un engagement ont été pris en vue d'éventuels accords à l'avenir
Particuliers à haut revenu	Des particuliers à haut revenu sont approchés par l'intermédiaire de sociétés spécialisées qui les conseillent en matière de philanthropie	<ul style="list-style-type: none"> - Un argumentaire en faveur du soutien est mis au point pour chaque particulier - Des recherches spécifiques sont menées au sujet des personnes - Un contact est établi à haut niveau - Les négociations relatives au partenariat sont entamées 	Au moins 2 particuliers à haut revenu commencent à soutenir le Fonds
Parties	L'établissement d'une communication et d'une relation proactives et mobilisatrices continue à accroître le soutien	<ul style="list-style-type: none"> - Les réunions régulières se poursuivent - Le partage proactif d'informations continue, comprenant toujours les « voix » des États Parties - Des invitations à visiter les projets les plus réussis sont envoyées - Des messages de remerciement sont régulièrement émis pour les contributions 	<ul style="list-style-type: none"> - Un retour d'information positif est obtenu - La participation active des États Parties se poursuit - Les contributions deviennent plus substantielles et/ou plus régulières

Société civile	Une communication proactive et stimulante continue à accroître le soutien	<ul style="list-style-type: none"> - Invitations aux réunions - Les partenaires restent dans la boucle de l'information - Les partenaires participent aux processus clés et sont régulièrement consultés 	<ul style="list-style-type: none"> - Le réseau d'acteurs clés de la société civile participant aux réunions et s'intéressant aux problèmes du FIDC se développe - Le FIDC est de plus en plus considéré comme un partenaire approprié pour les événements et les réunions - Le FIDC est régulièrement mentionné dans les produits et plates-formes de communication de la société civile
Réseaux de l'UNESCO	Une communication proactive et stimulante continue à accroître le soutien	<ul style="list-style-type: none"> - Le partage proactif des informations reste conditionné pour répondre aux besoins spécifiques - Des invitations à visiter les projets sont lancées - Des invitations aux événements et processus régionaux et nationaux sont lancées 	<ul style="list-style-type: none"> - Les réseaux de l'UNESCO augmentent les références et les contacts avec le FIDC - Les informations sur le FIDC sont de plus en plus utilisées aux niveaux national et régional
<p>Troisième phase – Objectif global : D'ici à 2018, un partenariat privilégié avec une entreprise mondiale est établi et commence à générer un flux régulier de recettes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs intermédiaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ D'ici à la fin de 2017, au moins deux entreprises susceptibles de devenir partenaires ont été approchées avec une proposition solide. ○ D'ici à la mi-2017, le FIDC a établi un profil avec les médias ciblés et les actions de collaboration pour promouvoir la Convention de 2005 sont en cours. 			
Groupe cible	Stratégie	Actions clés/ tactique	Résultats clés
Entreprises privées mondiales	<p>Après une sélection méthodique pour trouver les partenaires potentiels appropriés, au moins 10 sociétés sont approchées pour obtenir un mécanisme innovant de levée de fonds.</p> <p>Le FIDC s'appuiera fortement sur l'image de marque de l'UNESCO et s'assurera le concours d'un représentant au plus haut niveau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre au point l'argumentation en faveur du soutien - Entamer le processus d'entretien des prospects au plus haut niveau possible de l'UNESCO - Entamer les négociations et les discussions juridiques avec le prospect 	<ul style="list-style-type: none"> - Un partenariat est obtenu - La recherche d'autres partenaires potentiels futurs a commencé

Média mondial	Un partenariat est établi avec un média mondial tel que la BBC ou Aljazeera	- Explorer l'éventail des options et des formats de partenariat	- Le FIDC touche un public plus large - La Convention de 2005 est plus largement comprise - Un intérêt pour le FIDC est suscité en particulier chez les artistes et les associations, entreprises culturelles etc... partageant les mêmes valeurs
---------------	---	---	---

Annexe A : Plan d'exécution et calendrier détaillés pour la première phase

Première phase – Objectif global : D'ici à 2018, au moins la moitié des Parties versent régulièrement des contributions au Fonds (chiffre de départ = cinq)					
<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs intermédiaires : <ul style="list-style-type: none"> ○ D'ici à la mi-2014, les réseaux de partenaires du FIDC reconnaissent l'impact du Fonds et son image de marque. ○ D'ici à la mi-2014, le FIDC augmente de 10% le montant annuel des fonds qu'il peut décaisser provenant des gouvernements donateurs (chiffre de base = 800 000). ○ D'ici à la mi-2014, une masse critique d'éléments de base pour toucher des sources de financement alternatives est constituée. 					
Actions clés	Activités détaillées	Responsable	Calendrier ⁸	Coût est. ⁹	Indicateurs de succès
Mettre en place l'équipe du FIDC et obtenir l'aide extérieure nécessaire pour les diverses actions de la phase	1. Recruter le personnel permanent du FIDC chargé de la mise en œuvre de la stratégie de levée de fonds et de communication : <ul style="list-style-type: none"> - Élaborer les mandats des partenariats du FIDC et du responsable des relations extérieures (P3), du spécialiste de la communication et des médias (P2) et de l'assistant administratif. - Annoncer les postes à pourvoir ; conduire le processus de sélection et conclure les contrats. - Procéder aux formalités et aux briefings nécessaires avec les membres de l'équipe qui viennent d'être recrutés. 	Responsable du FIDC	Janvier à avril 2013	225 000 + UNESCO Coût pour l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et adéquation des candidats répondant aux annonces de vacance de postes - Le responsable des partenariats et des relations extérieures est entièrement opérationnel d'ici à la fin février 2013 - Tous les membres du personnel possédant le profil approprié sont entièrement opérationnels d'ici à avril 2013
	2. Élaborer les mandats, sélectionner et recruter un consultant en levée de fonds pour établir un partenariat avec une entreprise commerciale ¹⁰ ; mettre au point l'appel de fonds pour la campagne <i>Votre 1% compte pour la créativité</i> .	Responsable du FIDC	Janvier 2013	45 000 (y compris les éléments de base mentionnés ci-dessous)	<ul style="list-style-type: none"> - Le consultant approprié est entièrement opérationnel d'ici à février 2013 - Le consultant s'acquitte des tâches convenues en temps et avec la qualité escomptée - Appel de fonds finalisé d'ici à fin mars 2013. - Système de suivi du partenariat en place.

⁸ Le calendrier suggéré ici s'étend sur une période de 18 mois, de janvier 2013 à juin 2014. Si la mise en œuvre devait être retardée, il faudra que le FIDC l'ajuste en conséquence.

⁹ Tous les coûts sont libellés en dollars É-U. Le détail est indiqué dans le budget de la stratégie.

¹⁰ La présente stratégie recommande que le FIDC élabore d'urgence un plan de développement. Un arrangement à titre gracieux sera recherché. Cependant, la stratégie ne reflète pas l'élaboration du plan de développement lui-même.

	3. Formaliser le détachement ou l'arrangement à titre gracieux avec une entreprise spécialisée du secteur privé pour l'élaboration du plan de développement du FIDC : élaborer le mandat et l'accord de partenariat.	Consultant en levée de fonds avec le concours du responsable du FIDC	Février 2013	Pas de coût supplémentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Le personnel spécialisé et détaché est entièrement opérationnel d'ici à mars 2013 - Un premier accord de partenariat détaillé est signé avec une entreprise privée. - Plan de développement élaboré
	4. Recruter un consultant en audiovisuel chargé d'élaborer des récits multimédia pour la campagne <i>Votre 1% compte pour la créativité</i> .	Responsable du FIDC avec le concours du point focal de la Convention de 2005 pour la communication	Mars 2013	22 000	<ul style="list-style-type: none"> - Le consultant entre en fonction d'ici à avril 2013 - Le consultant s'acquitte des tâches convenues en temps et avec la qualité escomptée
	5. Recruter un consultant en communication ou élargir le contrat du consultant existant pour mettre au point 4 numéros mensuels de la lettre d'information du FIDC (janvier, février, mars et avril) jusqu'à ce que le spécialiste chargé de la communication et des médias soit pleinement opérationnel et puisse se charger de cette tâche.	Responsable du FIDC avec le concours du point focal de la Convention de 2005 pour la communication	Décembre 2012 ou début janvier 2013	16 000	<ul style="list-style-type: none"> - Le consultant entre en fonction d'ici à janvier 2013 - Le consultant s'acquitte des tâches convenues en temps et avec la qualité escomptée
Refonte de l'image de marque et positionnement du FIDC post période pilote par une communication proactive et régulière	<p>1. Continuer à mettre en œuvre les activités de communication initiées au deuxième semestre de 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer/finaliser l'identité visuelle et les principes directeurs du FIDC conformément aux décisions du Comité. - Finaliser et remanier les outils de communication clés du FIDC : dossier, brochure présentant des récits d'impact, fiche d'information, modèle de lettre d'information en ligne, vidéo d'entreprise, présentation powerpoint et page Web. - Traductions en espagnol et en anglais. - Diffuser largement aux groupes cibles tous les produits de communication remaniés introduisant l'identité visuelle du FIDC. 	<p>Point focal de la Convention de 2005 pour la communication</p> <p>Consultants</p>	Janvier à avril 2013	12 000	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement du nombre et de la qualité des contributions des Parties et des autres partenaires aux lettres d'information en ligne. - Accroissement du nombre de messages et de commentaires que le FIDC reçoit des groupes cibles en réaction aux informations et aux récits reçus. - Accroissement du nombre de visiteurs de la page Web du FIDC. - Accroissement du nombre de visionnages de la vidéo d'entreprise du FIDC sur les médias sociaux.

<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un plan éditorial de 4 mois pour la continuation de la lettre d'information en ligne du FIDC - Produire et diffuser 4 lettres d'information en ligne en 3 langues 	Consultant en communication	Janvier à avril 2013	Coût déjà estimé	
<p>2. Poursuivre et développer les activités de communication en fournissant régulièrement des informations sur l'impact et les résultats du Fonds dépeignant clairement la phase post période pilote du FIDC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer régulièrement une liaison avec les homologues chargés de la communication dans les groupes cibles – États Parties, réseaux de l'UNESCO et groupes de la société civile. - Conditionner les récits et les informations du FIDC pour les adapter aux formats et aux besoins des groupes cibles. - Mettre en place et entretenir une base de données détaillée des parties prenantes aux fins de la diffusion des produits. - Utiliser systématiquement l'identité visuelle du FIDC et diffuser les principes directeurs connexes à tous les réseaux de l'UNESCO et à tous les projets qu'elle finance. - Rester en liaison avec les projets financés pour documenter leur impact et les récits d'expériences humaines. - Mettre en place différentes archives photo et vidéo. - Continuer à développer et publier la lettre d'information en ligne. 	Nouveau spécialiste du FIDC en communication et médias	D'avril 2013 à la fin de la phase 1	4 000	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement du nombre de récits relatifs au FIDC sur le site Web de l'UNESCO et les plates-formes des médias sociaux - Accroissement du nombre de contacts dans la base de données - L'identité visuelle du FIDC est systématiquement utilisée par les réseaux de l'UNESCO - Les groupes cibles comprennent de mieux en mieux le rôle du FIDC et reconnaissent son identité visuelle. - Les informations sont plus diffusées sur les réseaux des groupes cibles. - Les archives photo et vidéo disposent de plus en plus de matériels et la qualité de ceux-ci s'améliore.

	<p>3. Conduire un examen et une évaluation de la lettre d'information en ligne du FIDC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer un bref questionnaire pour obtenir un retour d'information du public, à diffuser dans le numéro 12 de la lettre d'information. - Mener un certain nombre d'entretiens qualitatifs pour évaluer le retour d'information du public. - Rédiger un texte contenant les principales conclusions de l'évaluation et le communiquer au public en même temps que le numéro 14. Les recommandations devraient être déjà appliquées au moment de la parution de ce numéro. 	Nouveau spécialiste du FIDC en communication et médias	Juillet 2013	Pas de coût supplémentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Les instruments d'évaluation sont pertinents - Nombre de réactions reçues - Texte contenant les résultats de l'évaluation - Les conclusions et recommandations sont appliquées
	<p>4. Tenir des réunions avec les 125 Parties pour présenter l'identité et l'approche du FIDC post période pilote, l'appel de fonds à venir ou en cours et la campagne destinée à encourager les Parties à verser 1% de leur contribution:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Établir un calendrier des réunions et des visites. - Sélectionner et briefer le(s) membre(s) du Comité appelé(s) à participer aux réunions. - Préparer le contenu de chaque réunion en fonction du moment choisi et des autres événements en cours intéressant le FIDC. - Programmer et tenir les réunions avec les Parties. 	<p>FIDC Partenariats et relations extérieures</p> <p>Responsable du FIDC et/ou Secrétaire de la Convention de 2005 et membres du Comité appelés à participer aux réunions</p>	Mars 2013 à la fin de la phase 1	2 000	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions tenues - Nombre de membres du Comité participants - Retour d'information et réactions positives des Parties à la possibilité d'avoir des contacts plus « personnels » et réguliers avec le FIDC. - Les Parties contribuent aux orientations stratégiques du FIDC - Les prévisions de financement des Parties sont examinées
	<p>5. Tenir des réunions avec les services clés de l'UNESCO pour présenter le FIDC post période pilote et établir des liens avec les activités des autres services et initiatives : culture, partenariats, communication, Commissions nationales et Villes créatives.</p>	FIDC Partenariats et relations extérieures	Mars et avril	Pas de coût supplémentaire	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de réunions tenues - Retour d'information et réactions positives des collègues visités - Actions de suivi et occasions saisies grâce aux réunions.
Élaborer des produits et des actions clés pour la campagne : Votre 1% compte pour la créativité	<p>1. Élaborer l'appel de fonds adressé aux Parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduire les recherches et les entretiens nécessaires - Rédiger le projet, conduire le cycle des retours d'information et finaliser la rédaction - Concevoir et formater l'appel conformément à l'identité et aux messages clés du FIDC 	Consultant en levée de fonds	Mars 2013	Coût déjà estimé	<ul style="list-style-type: none"> - L'appel est clair, convaincant et intègre les apports clés des parties prenantes. - L'appel est finalisé d'ici à la fin de mars 2013.

<p>2. Élaborer 4 récits vidéo d'impact du FIDC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire des recherches pour sélectionner les projets, les talents et trouver le fil conducteur de chaque récit - Filmer ou faire filmer et conduire les entretiens - Préparer des premiers montages pour retour d'information - Finaliser les vidéos 	<p>Consultant en communication/ audiovisuel pour les récits multimédia, Aidé par le spécialiste de la communication et des médias du FIDC</p>	<p>Avril-mai 2013</p>	<p>Coût déjà estimé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les vidéos sont prêtes en temps pour la radiotélévision et le Web. - Les récits sont convaincants et incitent les Etats Parties à continuer de soutenir les activités du FIDC.
<p>3. Élaborer à l'intention de chaque Partie un kit de remerciement contenant une carte, un échantillon de communiqué de presse et des informations qu'elle peut utiliser pour informer ses citoyens et ses médias.</p>	<p>Spécialiste de la communication et des médias</p>	<p>Mai</p>	<p>3 000</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les matériels sont prêts en temps. - Ils sont clairs et pratiques et ils sont bien accueillis par les Parties
<p>4. Élaborer une note conceptuelle¹¹ pour chaque événement de la campagne (lancement et 3 événements ultérieurs de plus petite taille) avec un plan d'exécution : les notes décriront en détail le format et le séquençage de l'événement, les orateurs invités, les participants, les différentes actions, qui en sera chargé et quand.</p> <p>5. Initier les contacts et les arrangements pratiques avec un artiste et les directeurs de projet participant à l'événement de lancement de la campagne.</p> <p>6. Initier les contacts et les arrangements pratiques avec la DG de l'UNESCO pour qu'elle accueille et lance la campagne en présentant l'appel.</p>	<p>Responsable des partenariats et des relations extérieures du FIDC Avec le concours du chef de la Division des partenariats de l'UNESCO</p>	<p>Mai 2013</p>	<p>Pas de coût supplémentaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les notes sont claires et offrent une feuille de route pour l'exécution. - L'artiste pressenti et les directeurs de projet répondent favorablement aux demandes. - La DG de l'UNESCO répond favorablement à l'invitation

¹¹

Voir dans le document de la stratégie la description de la phase 1 pour référence.

Lancer et mettre en œuvre la campagne	1. Organiser l'événement de lancement pour qu'il coïncide avec la Conférence des États Parties de juin 2013 : <ul style="list-style-type: none"> - La Conférence est prolongée d'une demi-journée pour examiner les questions concernant le FIDC et lancer la campagne : les invitations et la documentation de la Conférence en tiennent compte - L'appel de fonds est présenté par la DG de l'UNESCO, le récit audiovisuel N°1 est projeté et les participants assistent à une intervention des responsables de projets. 	Responsable des partenariats et des relations extérieures du FIDC	Juin à novembre 2013	30 000	<ul style="list-style-type: none"> - La participation à l'événement de lancement est élevée et appropriée - Des promesses de contributions régulières sont faites - Les membres du Comité et d'autres Parties participent à différents aspects de l'événement
	2. Organiser le 1 ^{er} événement de suivi		Septembre	18 000	<ul style="list-style-type: none"> - La participation aux événements est élevée et appropriée - Des promesses de contributions régulières sont faites - Les membres du Comité et d'autres Parties participent à différents aspects des événements - Nombre d'actions de remerciement qui ont lieu systématiquement et sont bien accueillies par les Parties
	3. Organiser le 2 ^e événement de suivi		Octobre		
	4. Organiser le 3 ^e événement de suivi		Novembre		
	5. Expressions de reconnaissance : Annoncer toutes les réponses à l'appel dans les produits et plates-formes de communication du FIDC et de l'UNESCO et distribuer aux Parties le kit de remerciement de façon qu'elles puissent relayer l'information à leurs citoyens.	Spécialiste de la communication et des médias	Juin à novembre 2013	Pas de coût supplémentaire	
Accélérer la mise en place des éléments de base nécessaires pour mettre en œuvre la phase 2	1. Établir une liste détaillée des « prospects » et une base de données des partenaires du secteur privé.	Consultant en levée de fonds	Janvier 2014	Coût déjà estimé	<ul style="list-style-type: none"> - La liste des prospects est finalisée et comprend au moins 60 cibles réalistes à entretenir - L'outil de suivi est en place et opérationnel - Plan d'exécution élaboré
	2. Mettre en place un outil de suivi du développement des prospects pour aider à planifier, hiérarchiser, suivre et contrôler le processus d'entretien des prospects qui doit se dérouler pendant toute la phase 2. 3. Établir des principes directeurs concernant le mandat et les processus à utiliser par le Secrétariat du FIDC à l'UNESCO pour lever des fonds et impliquer les responsables de plus haut niveau. 4. Élaborer un plan d'exécution détaillé pour la phase 2 de la stratégie de levée de fonds et de communication.	Responsable des partenariats et des relations extérieures du FIDC	Janvier à juin 2014	10 500	

Conduire l'évaluation de la phase 1	1. Sur la base des indicateurs retenus pour mesurer la réussite ainsi que les objectifs intermédiaires, évaluer l'exécution de la phase 1. 2. Rédiger un rapport incluant les conclusions clés de l'évaluation et le diffuser aux Parties et aux réseaux de l'UNESCO avec des références aux leçons apprises et aux actions clés à mener lors de la phase 2.	Responsable des partenariats et des relations extérieures du FIDC	Juin 2014	Pas de coût supplémentaire	- Rapport d'évaluation
--	---	---	-----------	----------------------------	------------------------

Annexe B : Liste des personnes consultées durant la recherche formative**FIDC et/ou UNESCO**

Mme Danielle Cliche	Chef de la Section, Secteur de la culture
Mme Arian Hassani	Spécialiste du programme, Section de la diversité des expressions culturelles (chargée du FIDC)
M. Francisco Gomez	Expert associé
M. Jay Corless	Analyste des politiques culturelles et des industries créatives
Mme Reiko Yoshida	Spécialiste adjoint du programme
Mme Laurence Mayer-Robitaille	Spécialiste du programme, responsable du projet UE/UNESCO banque d'expertise
Mme Barbara Torggler	Équipe du Service d'évaluation et d'audit (IOS)
Mme Ekaterina Sediakina	Équipe du Service d'évaluation et d'audit (IOS)
Mme Sue Williams	Responsable de l'action en direction des médias
Mme Noha Bawazir	Spécialiste du programme/Coopération avec le secteur privé et les fondations
M. George Radice	Spécialiste adjoint du programme responsable de la gestion des contenus du site web du FIDC
M. Akio Arata	Directeur de la Division de la coopération
Mme Naima Boumaiza	Administrateur de web, Secteur de la culture et point focal du Secteur de la culture pour la communication
Mme Melika Caucino	Responsable des indicateurs de la culture pour le développement
M. Xiaolin Cheng	Chef de la Section des Commissions nationales

Gouvernements donateurs et Parties

Australie	Mme Celia Street	Point focal pour le FIDC, Ministère de la culture
	M. Grant Lovelock	Point focal pour le FIDC, Ministère de la culture
Brésil	M. Adam Muniz	Deuxième Secrétaire, Délégation permanente du Brésil auprès de l'UNESCO
Canada et Québec	M. Jean-Pierre Blackburn	Ambassadeur et délégué permanent du Canada auprès de l'UNESCO
	Mme Michele Stanton-Jean	Représentante du gouvernement du Québec
	Mme Yasemin Heinbecker	Conseiller, adjoint
	Mme Nathalie Theberge	Directrice des politiques, de la planification et de la recherche
	M. Martin Simard	Analyste principal des politiques et de la recherche
	Mme Dominique Levasseur	Spécialiste principale du programme à la Délégation permanente du Canada
Danemark	Mme Nielsen Mansur	Délégué permanent adjoint, Délégation permanente du Danemark auprès de l'UNESCO
Finlande	M. Jukka Liedes	Directeur de la Division de la culture et des médias au Ministère de l'éducation et de la culture.
France	M. Hubert de Canson	Délégué permanent adjoint, Délégation permanente de la France auprès de l'UNESCO
	Mme Claudine Serre	Première secrétaire
Allemagne	Mme Christine Merkel	Chef de la Commission nationale allemande pour l'UNESCO
	M. Strehart	
Inde	M. Vinay Sheel Oberoi	Ambassadeur, Délégation permanente de l'Inde auprès de l'UNESCO
Italie	Mme Marina Misitano	Attachée, Délégation permanente de l'Italie auprès de l'UNESCO
Kenya	M. James O. Nyongesa	Représentant de la délégation du Kenya
Pays-Bas	Mme Liefke Reitsma	Déléguée permanente adjointe et point focal pour la culture, Délégation permanente des Pays-Bas auprès de l'UNESCO

Norvège	M. Magne Velure	Directeur, Ministère de la culture
Suède	M. Mikael Schultz	Directeur adjoint, Ministère de la culture
Suisse	M. Rodolphe Imhoof	Ambassadeur, Délégué permanent de la Suisse auprès de l'UNESCO
Espagne	Mme Ana Muñoz Llabrés	Jefa de Área de Cooperación Cultural
Ste. Lucie	Mme Vera Lacoeylthe	Délégué permanent adjoint de Sainte-Lucie auprès de l'UNESCO
St Vincent et Grenadines	Mme Janeil Henry	Secrétaire générale de la commission nationale pour l'UNESCO
	Mme Claudine Le Marant De Kerdaniel	Conseillère
Nouvelle-Zélande	Mme Emma Escure	Députée adjointe de la Délégation permanente de Nouvelle-Zélande auprès de l'UNESCO
Royaume-Uni	M. Ian White	Spécialiste principal de la communication et de la recherche à la commission nationale

Groupes de la société civile et observateurs

OIF	M. Frédéric Bouilleux	Directeur exécutif
African Arts Institute	M. Mike Van Graan	Secrétaire général sortant
FICDC/FICCD	M. Charles Vallerand	Secrétaire général
RIDC	M. Garry Neil	Directeur exécutif
Conseil international de la musique	Mme Silja Fischer	Secrétaire générale
Institut international du théâtre	M. Tobias Biancone	Secrétaire général

Directeurs de projet

M. Aleksandar Djerić	Directeur de programme	Groupe Academica Group, perfectionnement professionnel des entrepreneurs culturels en Serbie
M. Adama Traore	Directeur	Association Culturelle Acte SEPT
Mme Lorraine Tanner	Responsable du projet et de la levée de fonds	Afrique du Sud, Harlequin Foundation
Mme Anies Jordan	Vice-présidente	Barbade/Association Music Entrepreneurs
Mme Paloma Martin de Miguel	Représentante du CIAI au Cambodge	CIAI
M. Diego Padilla	Directeur adjoint	Guatemala/ IRIPAZ
M. Christopher Magomelo	Secrétaire exécutif adjoint pour la culture	Commission nationale du Malawi pour l'UNESCO
Mme Anna Danieli	Point de contact pour la Convention de 2005	Comisión Nacional para la UNESCO

Annexe C : Identité visuelle et outils de communication

Proposition concernant l'identité visuelle du FIDC

Une identité visuelle distinctive sera un outil puissant pour aider le FIDC à atteindre ses objectifs de levée de fonds. Les partenariats avec le secteur privé dépendront du pouvoir du FIDC d'adopter un positionnement original sur un marché surpeuplé d'organisations et de fonds concurrents qui représentent eux aussi des causes très valables.

Outre une argumentation claire en faveur du soutien et de l'émission de messages (telle que décrite dans la stratégie ci-dessus), le FIDC devra se distinguer par l'utilisation systématique et cohérente d'éléments visuels englobant tout l'éventail de la communication. L'ère post période pilote du FIDC et ses efforts de repositionnement représentent une opportunité sans pareil pour le Fonds d'élaborer une identité visuelle qui exprimera et établira sa personnalité.

Le FIDC est essentiellement une initiative jeune, moderne et tournée vers l'avenir. Il opère dans tout le monde en développement afin de promouvoir des industries créatives dynamiques et prospères. Il est orienté vers les résultats et promeut la coopération entre pays dans le secteur culturel. Ces valeurs exceptionnelles doivent être reflétées non seulement dans les messages du FIDC mais aussi dans ses choix graphiques.

Une image de marque (ou identité visuelle) est indispensable pour garantir que toutes les actions extérieures présentent le Fonds de manière cohérente. En tant qu'outil puissant de positionnement, une identité visuelle transmettra les valeurs et les points forts du FIDC et l'aidera à se faire connaître et à bâtir sa réputation.

La présente annexe fournit quelques propositions visuelles initiales à prendre en considération par le FIDC. Prenant acte du travail en cours visant à mettre au point un logo ou emblème pour la Convention de 2005, cette proposition suggère d'éviter de créer un autre symbole pour le FIDC. Elle recommande vivement de créer un logotype (à savoir le nom du FIDC dessiné dans un style original et individualisé), une marque ou un identificateur graphique qui inspirera les publics du FIDC et exprimera ses valeurs.

Logotype proposé



international
fund for cultural
diversity Investing in creativity.
Transforming societies.

Ce logotype peut facilement être utilisé parallèlement à un éventuel emblème de la Convention de 2005 et au logo de l'UNESCO. Premièrement, il sera important de relier, chaque fois que possible, le Fonds à la Convention. L'agenda de ratification et de plaidoyer pour la Convention tirera profit des exemples d'action que le Fonds pourra mettre en évidence. Par ailleurs, le Fonds aura l'avantage de proclamer qu'il a pour origine un instrument juridique appuyé par de nombreux pays autour du monde.

Deuxièmement, le nom et l’emblème de l’UNESCO sont bien connus dans le monde, grâce surtout au réseau des sites du patrimoine mondial. L’association à une image de marque aussi reconnue fera qu’il sera plus facile au FIDC d’établir des partenariats avec des entreprises et des particuliers à haut revenu, en particulier durant la troisième phase de la stratégie, lorsque l’établissement d’un partenariat de marketing lié à une cause avec une grande entreprise dépendra de la possession d’une identité établie et reconnue.

Le logotype associé au slogan du FIDC (voir la description du slogan dans la section « Positionnement et messages » ci-dessus)

international
fund for cultural
diversity Investing in creativity.
Transforming societies.

La marque graphique

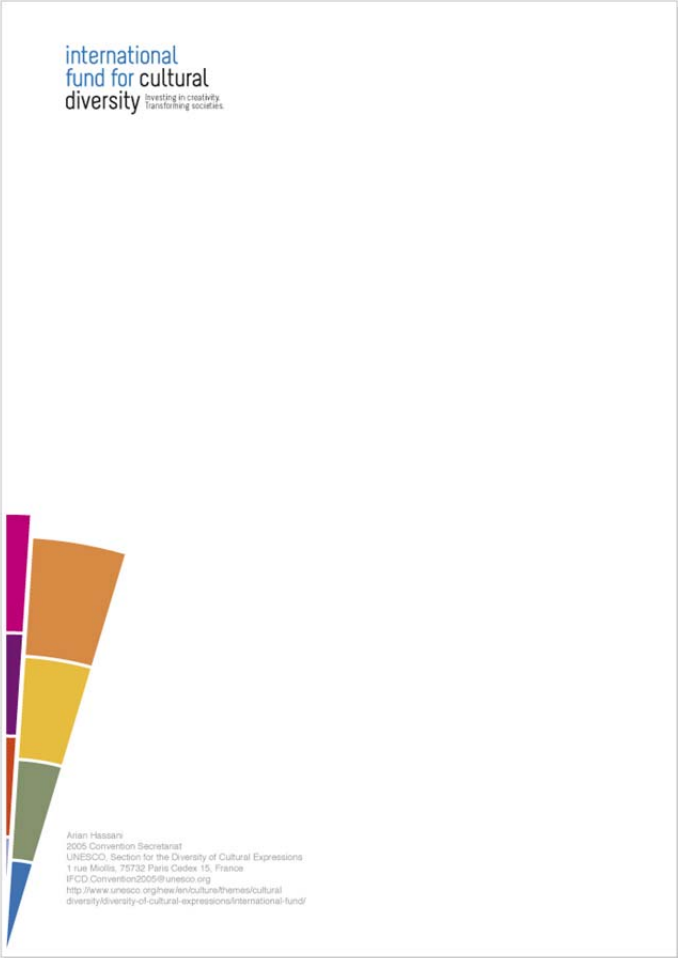


La marque graphique a pour but d’ajouter de la couleur et de l’originalité à l’image globale du FIDC. Elle est aussi conçue pour renforcer les messages de créativité, de dynamisme, d’opportunités, d’innovation et de fusion.

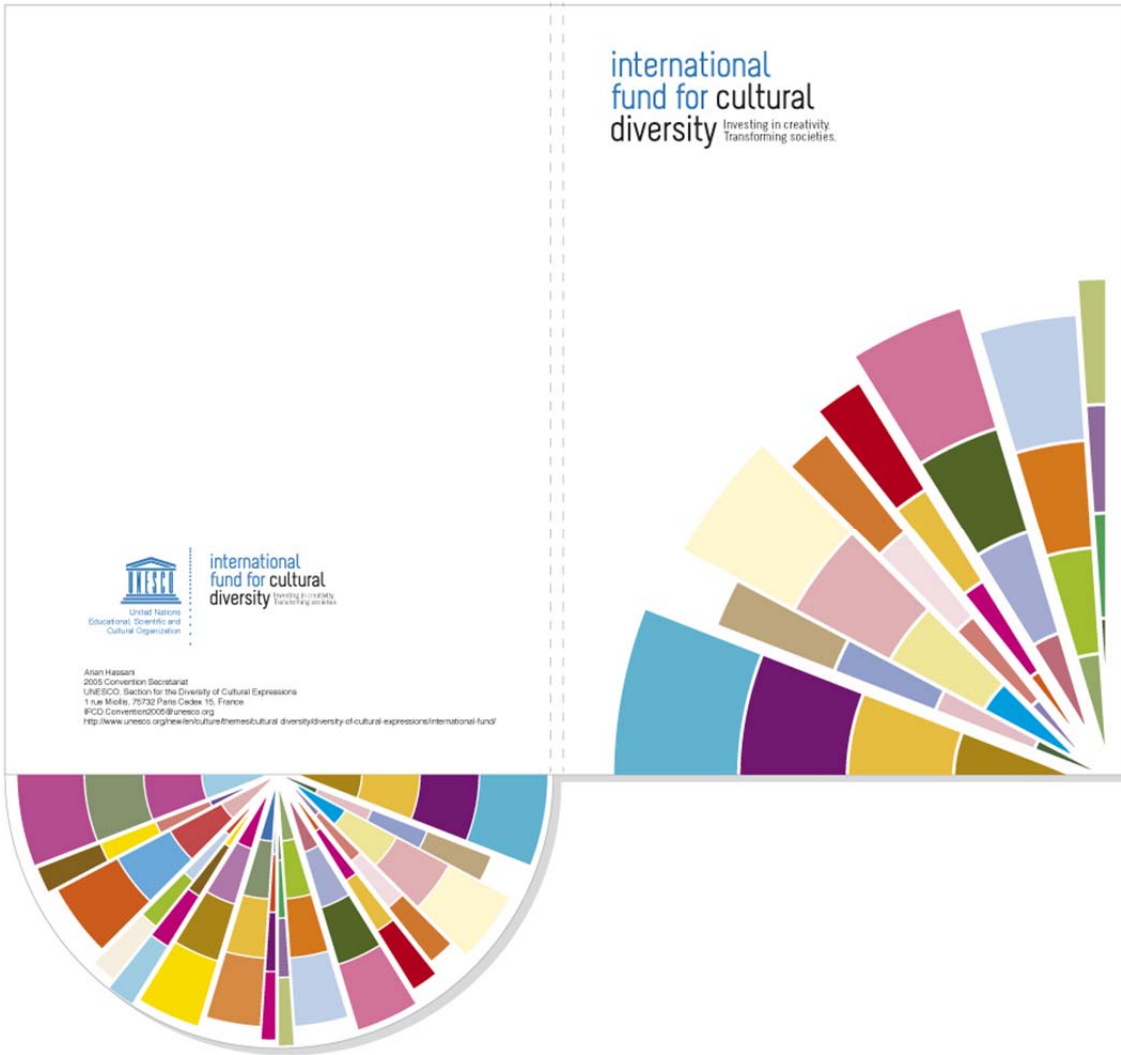


Elle peut être utilisée avec un fond positif ou négatif, en fonction du format et du matériel produit.

Exemples d’application du logotype et de la marque graphique dans différents produits et plates-formes de communication :



Lettre



Dossier

international
fund for cultural
diversity Investing in creativity.
Transforming societies.



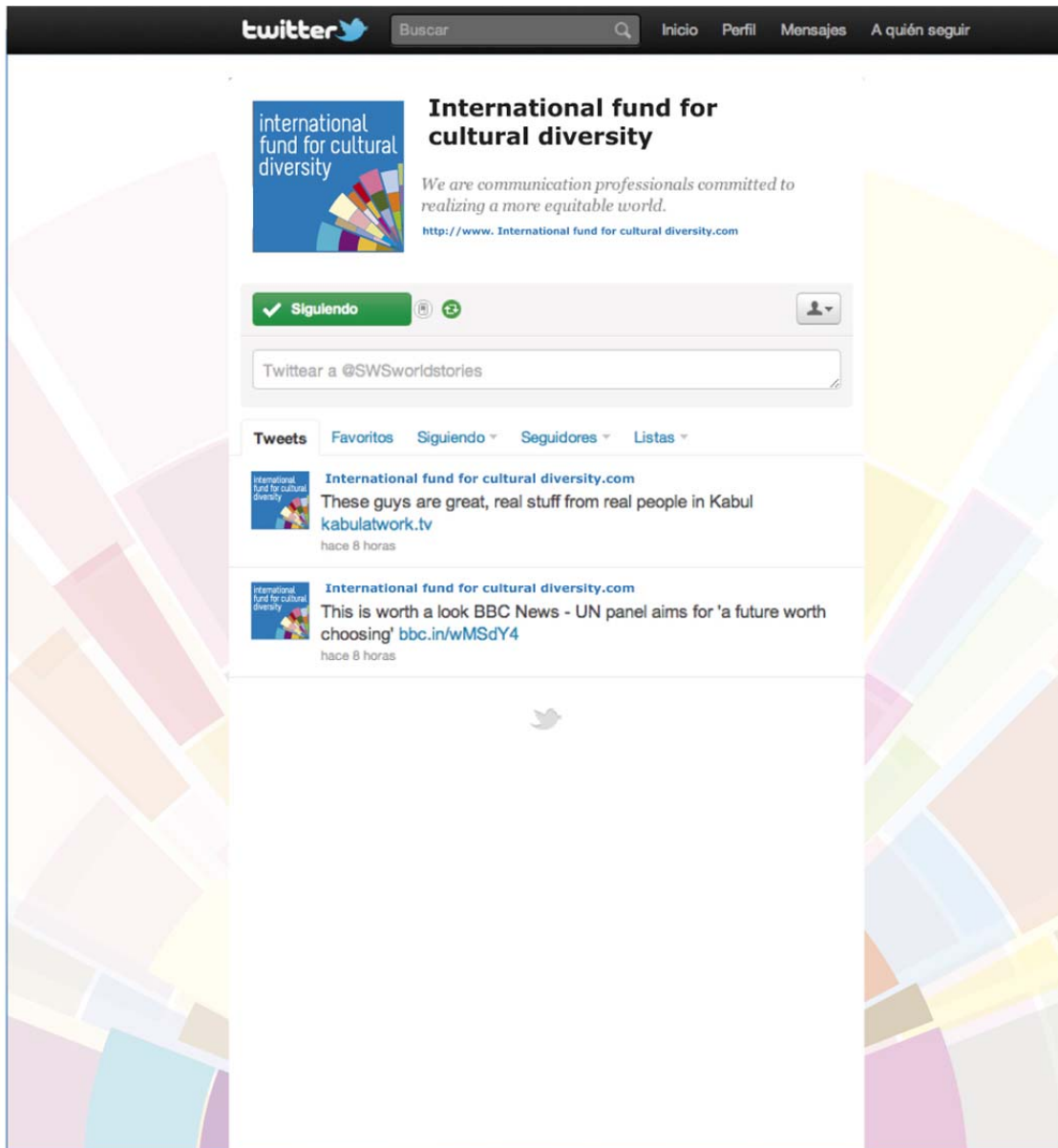
Arian Hassani
2005 Convention Secretariat
UNESCO, Section for the Diversity of Cultural Expressions
1 rue Miollis, 75732 Paris Cedex 15, France
<http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/international-fund/>

Signature de courriels



Image profil

The image shows a screenshot of a Facebook page for 'Small World Stories'. The page features a large, colorful sunburst graphic at the top. Below the graphic, the text reads 'international fund for cultural diversity' and 'International fund for cultural diversity'. It states 'A 336 personas les gusta esta página - 27 personas están hablando sobre esto'. The page also includes a section for 'Prensa/Noticias/Publicaciones' with the text 'We are passionate about creating communications for development.' and a 'Fotos' section with a 'Me gusta' button showing '336'. On the right side, there is a list of friends and a section for 'Anuncios' with a '67.000€' advertisement. The browser address bar shows 'https://www.facebook.com/SmallWorldStoriesNetwork'.



Bandeau

Durant la première phase, la présente stratégie recommande de finaliser un kit d'outils d'image de marque et de communication pour appuyer la mise en œuvre. Il est recommandé que ce kit contienne les éléments suivants : dossier, fiche d'information, lettre d'information électronique, vidéo d'entreprise, présentation PowerPoint, et principes directeurs pour l'utilisation de l'identité visuelle.

BUDGET INDICATIF

ACTIVITY	Phase One 18 months		Phase Two 24 Months		Phase Three 18 months		Exchange rate
	Year 1 2013	1st half year 2	2nd half year 2	Year 3 2015	1st half year 4	2nd half year 4	
Government Parties			25	25		25	Yearly percentage rise
Annual Contributions	883 000		1 103 750	1 379 688		1 724 609	1 932 913 Year 1 is based on Average yearly contributions spread over a 6 year life of the fundand converted to GBP at Ex rat of 1.5
TOTAL INCOME (GOVERNMENT)	883 000		1 103 750	1 379 688		1 724 609	1 932 913 Year five assumes all parties contribute at a minimum of 1% of their total UNESCO assessment for the 2011/12 year
Corporate Income							
Income from corporate partner 1	0		105 000	105 000		105 000	0 Assumes multi-year support over 3 years
Income from corporate partner 2	0		45 000	45 000		0	0 Assumes multi year support over 2 years
Income from corporate partner 3	0		0	0		0	0 Assumes this relationship is pro-bono only
Income from corporate partner 4	0		0	75 000		112 500	150 000 Assumes multi year support but income increases as engagement builds
Income from corporate partner 5	0		0	0		75 000	75 000 Assumes multi year support over 2 years
Income from corporate partner 6	0		0	0		0	75 000 Assumes year 1 of multi-year support
Income from corporate partner 7	0		0	0		0	45 000 Assumes year 1 of multi-year support
Cause related marketing partnership	0		0	0		0	100 000
pro-bono support - corporate 1	0		105 000	105 000		105 000	0
pro-bono support - corporate 2	0		45 000	45 000		0	0
pro-bono support - corporate 3	0		75 000	75 000		75 000	75 000 Assumes this relationship is pro-bono only
pro-bono support - corporate 4	0		45 000	60 000		90 000	90 000 Assumes pro-bono support starts one year prior to any cash support
pro-bono support - corporate 5	0		0	0		75 000	75 000
pro-bono support - corporate 6	0		0	0		0	75 000
pro-bono support - corporate 7	0		0	0		0	45 000
Volunteering - corporate 1	0		15 000	15 000		15 000	15 000 Assumes volunteering continues after cash support finishes
Volunteering - corporate 2	0		75 000	7 500		0	0
Volunteering - corporate 3	0		0	0		0	0 Assumes this relationship is pro-bono only
Volunteering - corporate 4	0		0	22 500		22 500	22 500
Volunteering - corporate 5	0		0	0		15 000	15 000
Volunteering - corporate 6	0		0	0		0	15 000
Volunteering - corporate 7	0		0	0		0	7 500
Income subtotal	0		150 000	225 000		292 500	345 000 Assume no income in set up year
Pro-bono subtotal	0		270 000	285 000		345 000	360 000 pro-bono values are educated guesswork based on market rate for top end skills
Volunteering	0		90 000	45 000		52 500	75 000 Assumes this can only rise in small increments due to logistics of placing vol.s
TOTAL INCOMING RESOURCES (CORPORATE)	0		510 000	555 000		690 000	880 000
High net worth individual income							
Income from major donor 1	0		112 500	112 500		150 000	0 Assumes multi-year support over 3 years
Income from major donor 2	0		75 000	75 000		0	0 Assumes multi year support over 2 years
Income from major donor 3	0		0	75 000		75 000	75 000 Assumes multi-year support over 3 years
Income from major donor 4	0		0	0		75 000	75 000 Assumes multi year support over 2 years
Income from major donor 5	0		0	0		0	150 000 Assumes multi year support over 2 years
Pro-bono / skills support - major donor 1	0		30 000	30 000		30 000	0
Pro-bono / skills support - major donor 2	0		0	0		0	0 Assume this support is financial only
Pro-bono / skills support - major donor 3	0		0	22 500		22 500	22 500
Pro-bono / skills support - major donor 4	0		0	0		0	0 Assume this support is financial only
Pro-bono / skills support - major donor 5	0		0	0		0	30 000
Income subtotal	0		187 500	262 500		300 000	300 000 Assume no income in set up year
Pro-bono subtotal	0		30 000	52 500		52 500	52 500 pro-bono values are educated guesswork based on market rate for top end skills
TOTAL INCOMING RESOURCES (MAJOR DONOR)	0		217 500	315 000		352 500	352 500
TOTAL INCOME	883 000	0	1 441 250	1 867 188		2 317 109	2 577 913
TOAL INCOMING RESOURCES	883 000	0	1 831 250	2 249 688		2 767 109	3 165 413
Costs	All costs of Phase One are all shown in year 1						
Database / CRM system	-10 500		-1 050	-1 050		-1 050	-1 050 Assume tailored CRM solution like 'Iris Donor Strategy' + ongoing support costs
Rebrand and roll out	-12 000		0	0		0	0 Initial rebrand
Communications materials	-4 000		-4 000	-4 000		-4 000	-4 000 proposal documents / leave behinds + any materials for events
Events, Campaigns etc.							
Launch Event	-30 000		0	0		0	0 include one celebrity, and 2 project artists/performers to paris for 3 days. Special arrangements for venue etc.
Highlight project video	-22 000		0	0		0	-24 000 3 short videos in each of 2 phases of highlighting results and impacts from selectect projects worldwide. (includes film crew travel)
Recognition	-3 000		0	-22 500		0	0
Cultivation Events and Activities	-20 000		-6 000	-6 000		-6 000	-6 000 Small events for cultivation of Parties and or prospective partners
Travel & Subsistence	-12 000		-6 000	-6 000		-6 000	-6 000 Assumes some international travel
Subtotal	-113 500		-17 050	-39 550		-6 000	-41 050
Staff / Consultancy / agency Costs							
Consulting support	-45 000		0	-30 000		0	-30 000 Set up, Staff support, research prospect list etc. Phase 3 consultancy to writeonward going strategy
E-Newsletter 4 issues	-16 000						
P3, P2, GS Staff Post Salaries (3 posts)	-225 000		-90 500	-181 000		-181 000	-181 000 basic Salaries at Grade III
Subtotal	-286 000		-90 500	-211 000		-181 000	-211 000
TOTAL COST	-399 500		-107 550	-250 550		-187 000	-282 050
Net (using income only)	483 500		1 333 700	1 616 638		2 130 109	2 325 863 year one makes a loss due to lead times involved to cultivate partnerships
ROI	0,0		5,2	3,9		7,7	6,7 The industry benchmark of 4.0 is distorted by continued yearly contributions by Governments
Industry benchmark	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0
Net (using total incoming resources)	483 500		1 723 700	1 999 138		2 580 109	2 913 363 year one makes a loss due to lead times involved to cultivate partnerships
ROI	0,0		8,8	5,5		10,1	9,1 The industry benchmark of 4.0 is distorted by continued yearly contributions by Governments
Industry benchmark	4,0		4,0	4,0		4,0	4,0

Annexe E : Messages clés

Fonds international pour la diversité culturelle

Investir dans la créativité. Transformer les sociétés.

Messages clés

Objet du présent document

Les messages contenus dans le présent document visent à aider le Fonds international pour la diversité culturelle (FIDC) à toucher un public extérieur clé dans le cadre d'une Stratégie globale de levée de fonds et de communication. Cette Stratégie s'articule autour de trois phases distinctes et couvre une période de cinq ans.

Le présent document met l'accent sur les messages clés nécessaires pour atteindre les groupes visés par la première phase (correspondant aux 18 premiers mois). Ces messages devront être révisés, mis à jour et étoffés lorsque le FIDC s'adressera à un éventail élargi de groupes cibles (le secteur privé, par exemple), lors des deuxième et troisième phases de la Stratégie.

D'une manière générale, certains groupes seront spécifiquement ciblés par la Stratégie en tant que « donateurs », et d'autres comme « sympathisants, intermédiaires/canaux de transmission et soutiens ». Mais au bout du compte, tous ces groupes sont d'importance égale et jouent un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de la Stratégie.

La partie descriptive et les messages clés sont conçus pour répondre à des préoccupations et à certaines idées erronées qui sont apparues lors de la recherche formative pour la Stratégie. Parmi celles-ci on peut citer :

- des malentendus quant à l'objet du Fonds ;
- des inquiétudes concernant l'approche stratégique du Fonds ;
- des préoccupations quant aux résultats et à l'impact obtenus.

La partie descriptive et les messages clés visent à aider le FIDC à communiquer un ensemble d'idées communes et convenues concernant le Fonds : ce qu'il fait et pourquoi. Bien que ces idées puissent être reprises telles quelles, il faudrait veiller à les modifier en fonction des contextes et des situations.

Idées centrales

- Le FIDC est un fonds stratégique axé sur les résultats qui a un impact réel dans les pays en développement.
- Contrairement à d'autres fonds qui investissent dans les artistes ou dans des industries créatives particulières, le FIDC vise à provoquer un changement au niveau structurel.
- Ce genre de changement fondamental – qui passe par le renforcement des politiques, des marchés et des capacités – peut donner lieu à des transformations. Il peut transformer des industries et des marchés culturels atones, des moyens d'existence, ou les relations entre les personnes au niveau des pays et au sein de ces derniers.
- Créer des changements qui produisent une transformation appellera innovation et créativité de la part de tous ceux qui participent à la chaîne de valeur culturelle. Le FIDC investit dans leurs solutions créatives.

- Les investissements du FIDC prennent racine parce qu'ils sont définis et gérés localement.
- Le FIDC est un exemple de coopération internationale et Sud-Sud.

Partie descriptive

Investir dans la créativité. Transformer les sociétés

Il est facile de comprendre pourquoi les films, les livres, la musique ainsi que d'autres biens et services culturels sont reconnus par la communauté mondiale comme étant plus que de simples produits. Ils créent bien sûr de la valeur économique, mais ils enrichissent aussi nos vies d'autres façons tout à fait essentielles.

Dans des pays confrontés à d'énormes difficultés de développement, les industries culturelles sont souvent fragiles. L'absence d'infrastructures et de possibilités de formation contraint les praticiens et les entrepreneurs culturels à se battre pour accéder aux marchés nationaux, sans parler des marchés internationaux. Il en résulte souvent une absence des avantages des industries culturelles au plan local ainsi qu'un resserrement des choix et de la diversité au plan mondial. Surmonter ces difficultés exige de la part de tous ceux qui participent à la création et au partage de la grande diversité des biens et services culturels d'un pays qu'ils fassent preuve d'innovation et de créativité : pouvoirs publics, producteurs, distributeurs, consommateurs et communauté internationale.

Nous investissons dans des solutions créatives qui renforcent la chaîne de valeur culturelle. Nos investissements visent à provoquer un changement durable. Les gouvernements s'adressent au Fonds afin de mettre en place les fondations nécessaires au développement de leur secteur culturel. Les entrepreneurs culturels et les praticiens travaillent avec nous pour accroître leurs compétences et améliorer leur accès au marché. Ces investissements prennent racine parce qu'ils sont définis et gérés localement. Nos investissements encouragent aussi de nouveaux entrepreneurs culturels à entrer dans la chaîne de valeur et à la pérenniser.

Aujourd'hui, 125 pays dans le monde, du Nord comme du Sud, sont partenaires du Fonds. Le FIDC est un exemple de la façon dont la coopération internationale peut aider les pays à développer les infrastructures et les compétences nécessaires pour créer des marchés nationaux durables et permettre aux biens et services culturels locaux de trouver des débouchés sur les marchés mondiaux, enrichissant ainsi la vie de tous.

Grâce à nos donateurs, nous avons, depuis 2010, versé plus de 5 millions de dollars des États-Unis pour financer 48 projets dans 36 pays en développement partout dans le monde. Nous avons aidé des milliers de praticiens et d'entrepreneurs culturels à obtenir un meilleur accès aux marchés. Nous avons également soutenu des gouvernements qui mettaient en œuvre des politiques favorables à leurs industries culturelles. Dans de nombreux pays, nous avons également contribué à promouvoir une production créative de plus grande valeur.

Le FIDC est le Fonds créé par la *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. En 2005, cette Convention a été adoptée lors de la 33^e session de la Conférence générale de l'UNESCO. Elle assure aux artistes, aux professionnels de la culture, aux praticiens et aux citoyens du monde entier la possibilité de créer, produire et diffuser un large éventail de biens, de services et d'activités culturels, incluant les leurs, et d'en bénéficier.

À ce jour, 125 pays ont ratifié la Convention de 2005.

Messages à l'intention des publics spécifiques visés par la phase 1

Il s'agit d'un groupe déjà informé et plutôt acquis à la cause du Fonds. D'une manière générale, si l'on veut que les Parties apportent un plus grand soutien au Fonds, il faut qu'elles constatent que le Fonds a une stratégie claire ; que des processus efficaces et transparents sont en place ; et que le Fonds a un impact.

Pour ce groupe, l'aspect le plus attrayant est le potentiel de transformation du Fonds – son approche unique qui vise la politique, les capacités et les marchés tout au long de la chaîne de valeur de l'industrie culturelle. Cette approche est susceptible de provoquer un changement réel et durable. Le Fonds encourage aussi la coopération internationale et il représente en soi un effort de collaboration à l'échelle mondiale, puisque toutes les Parties (du Nord comme du Sud) y contribuent financièrement.

Messages généraux pour tous les groupes

- Le FIDC soutient les pays en développement pour la création d'industries culturelles florissantes. Nous investissons dans le renforcement des fondations – politiques, marchés et compétences.
- Nos investissements sont de nature stratégique et conçus pour provoquer un changement durable.
- Nous travaillons avec les gouvernements, les entrepreneurs culturels et les praticiens.
- Nos investissements prennent racine parce qu'ils sont définis et gérés localement.
- Grâce à nos donateurs, nous avons permis à des milliers d'entrepreneurs culturels et de praticiens d'avoir accès à un marché plus vaste. Nous avons également soutenu les gouvernements avec des politiques bénéfiques pour leurs industries culturelles tout en aidant à promouvoir une production créative de plus grande valeur dans de nombreux pays.
- 125 pays (et bientôt plus) sont aujourd'hui partenaires du FIDC. Contribuer au Fonds est une forme puissante de coopération internationale.
- Nous avons un impact et avons besoin de votre appui pour être encore plus efficaces. Visitez notre site Web ou contactez-nous pour en savoir plus sur la façon dont vous pourriez participer à nos efforts.

Comité intergouvernemental – Un Comité intergouvernemental de 24 membres prend les décisions clés et donne les grandes orientations concernant le FIDC. Ce groupe est composé de représentants des Parties appartenant aux cinq grandes régions du monde. Le Comité, dont la composition change tous les quatre ans, se réunit chaque année. Impliquer ce groupe est essentiel car ses membres peuvent jouer un rôle important de plaidoyer en faveur du FIDC auprès de leurs pairs, qui ont eux-mêmes une influence sur les décisions prises par leurs gouvernements en matière de financement. Les messages clés à l'intention de ce groupe sont :

- Nous avons besoin de votre aide pour encourager davantage de Parties à soutenir le Fonds. Aidez-nous en parlant à vos pairs du caractère unique du FIDC et des résultats que nous obtenons. Faites leur savoir à quel point il est important que toutes les Parties contribuent au Fonds.

Contributeurs existants – D'après notre recherche, un grand nombre des membres de ce groupe s'intéressent à l'approche stratégique du Fonds et à la question de savoir s'il obtient des résultats, en particulier des résultats durables. Si l'on veut que ces contributeurs maintiennent et augmentent leur contribution, il faut qu'ils sachent que le FIDC a tiré les leçons de la mise en œuvre de la phase pilote et qu'il a une vision d'avenir claire, fondée sur des objectifs stratégiques réalisables, conçus pour donner des résultats durables dans les pays en développement. Les messages clés pour ce groupe sont :

- Nos investissements uniques dans le renforcement des politiques, des compétences et des marchés portent leurs fruits et enrichissent des vies.
- Nous avons un impact et il est essentiel de maintenir et d'augmenter votre soutien pour que cet impact soit encore plus fort.
- Aujourd'hui, 125 pays du Sud comme du Nord sont partenaires du FIDC. Contribuer au Fonds est une manière forte de s'impliquer dans la coopération internationale.

Pays prospères n'ayant pas contribué – Nombre de « donateurs traditionnels » parmi les plus prospères n'ont pas encore contribué au Fonds. Ces donateurs doivent savoir que le FIDC fonctionne selon une pratique optimale ; ils doivent comprendre l'approche unique et stratégique du Fonds et, surtout, ils doivent pouvoir constater les résultats obtenus. Les messages clés pour ce groupe sont :

- Le FIDC effectue des investissements stratégiques visant à provoquer un changement favorisant la transformation des industries culturelles dans les pays en développement. À cette fin, nous soutenons les efforts nationaux visant à renforcer les politiques, les marchés et les compétences dans toute la chaîne de valeur.
- Nos investissements portent leurs fruits et enrichissent des vies.
- Nous nous fixons les normes d'efficacité les plus élevées pour l'utilisation de nos investissements, et nous assurons un suivi et une évaluation à tous les niveaux.
- Nous avons un impact grâce à l'appui de vos pairs. Votre soutien nous est essentiel pour que cet impact soit encore plus fort.
- Contribuer au Fonds est une manière forte de s'impliquer dans la coopération internationale et de manifester la continuité de votre engagement vis-à-vis de la Convention de 2005.

Donateurs émergents qui n'ont pas contribué – Les industries culturelles des pays donateurs émergents, où l'accès au marché constitue bien souvent l'obstacle à la croissance, peuvent bénéficier grandement d'une Convention de 2005 solide et du Fonds qui lui est associé. Ces pays ont besoin de savoir comment ils tireront profit d'un soutien au Fonds grâce à des marchés plus dynamiques et à la coopération internationale. Les messages clés pour ce groupe sont :

- Le FIDC est le Fonds créé par la *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*. Cette Convention assure aux artistes, aux professionnels de la culture, aux praticiens et aux citoyens du monde entier la possibilité de créer, produire et diffuser un large éventail de biens, de services et d'activités culturels, incluant les leurs, et d'en bénéficier.
- Les investissements du FIDC aident les industries culturelles dans des pays comme le vôtre, où l'accès aux marchés internationaux constitue souvent un obstacle définitif.
- Nous avons un impact grâce à l'appui de vos pairs. Votre soutien nous est essentiel pour que cet impact soit encore plus fort.
- Contribuer au Fonds est une manière forte de s'impliquer dans la coopération internationale et de manifester la continuité de votre engagement vis-à-vis de la Convention de 2005.

Pays du Sud – Ces pays doivent aussi savoir qu'ils ont contracté un engagement vis-à-vis du Fonds et que leur contribution est précieuse, notamment pour faire la démonstration d'un engagement mondial et d'une coopération Sud-Sud en faveur de l'investissement dans la créativité qui transformera les sociétés. Ils doivent comprendre et soutenir l'approche de transformation du Fonds – approche tout à fait unique – et constater quel est l'impact du Fonds chez eux. Leur rôle consiste aussi à faire part de cet impact à leurs pairs sur les plans national et international. Les messages clés pour ce groupe sont :

- Chaque contribution est précieuse, quel qu'en soit le montant.
- Contribuer au Fonds est une manière puissante de s'impliquer dans la coopération Sud-Sud.
- Nous avons un impact grâce à l'appui de vos pairs. Votre soutien nous est essentiel pour que cet impact soit encore plus fort.
- Aidez-nous à prouver l'impact du Fonds en faisant connaître à vos pairs les résultats effectivement obtenus par le Fonds dans votre pays ainsi que dans d'autres pays.

Groupes de la société civile – Un certain nombre de réseaux puissants et influents de la société civile soutiennent déjà le FIDC. Motivés par l'esprit de la Convention de 2005, ils sont désireux de voir cet instrument international œuvrer en faveur de leurs régions et/ou de leur pays. Souvent, ils se sont déjà lancés dans des activités de sensibilisation. Donner à ce groupe plus d'informations, concernant notamment la vision d'avenir et les résultats obtenus, le motivera davantage à agir et renforcera ainsi la base de sympathisants du FIDC. Lorsque les efforts du FIDC en matière de levée de fonds et de communication atteindront leur phase de maturité, ce groupe constituera un partenaire important pour les activités de plaidoyer nationales et régionales. Les messages clés pour ce groupe sont :

- Nous apprécions le travail que vous réalisez pour aider à mieux faire connaître le Fonds et le soutenir.
- Nous apprécions votre contribution et vos réactions, qui nous aident à mieux travailler.
- Pour mieux nous connaître, lisez notre bulletin d'information périodique et visitez notre site Web.
- Aidez-nous à faire passer le message en partageant les mises à jour du FIDC avec vos réseaux.

UNESCO – L'UNESCO est une vaste organisation dotée d'un réseau mondial et d'une image de marque reconnue et respectée. Mobiliser ce réseau en fournissant en temps voulu les informations et les arguments adéquats aux départements compétents aidera le FIDC à améliorer sa visibilité auprès des gouvernements et d'un large éventail d'autres acteurs, y compris des donateurs potentiels. Les départements visés sont le Secteur de la culture, qui accueille le FIDC, la Division chargée des partenariats, qui recherche activement des partenariats pour le financement, et le Secteur des relations extérieures et de l'information du public, qui est en contact avec les médias et prépare des communiqués internes et externes au nom de la Directrice générale de l'UNESCO. Les bureaux hors Siège sont également ciblés, l'objectif étant de toucher les Commissions nationales ainsi que les médias régionaux et nationaux. Les messages clés pour ce groupe sont :

- Nous voulons travailler avec vous et nous apprécions votre travail de communication et de sensibilisation de partenaires qui nous aide à faire connaître les résultats obtenus.

- Il s'agit d'une initiative stratégique et prometteuse de l'UNESCO qui a un impact réel sur le terrain.
- Nous adoptons des approches novatrices en matière de levée de fonds et nous sommes prêts à partager les leçons tirées de notre expérience.

Responsables de projets – À chaque cycle de financement, de nouveaux organismes publics et organisations de la société civile viennent nous rejoindre. Ce sont eux qui font aboutir les projets et c'est grâce à leurs efforts que l'investissement dans la créativité contribue à transformer les sociétés. Ils sont curieux de savoir ce que font et réalisent leurs pairs. En leur offrant la possibilité d'un échange d'expériences à travers différentes manifestations et communications, le Fonds facilite ce type de coopération internationale. Ce groupe ne constitue pas une cible de la levée de fonds mais il s'agit de « champions » importants qui auront pour rôle de partager leur expérience avec d'autres responsables de projets et, surtout, avec les donateurs et donateurs potentiels. Les messages clés pour ce groupe sont :

- Nous accordons des financements qui peuvent aller jusqu'à 100 000 dollars des États-Unis par projet aux organismes publics ou organisations de la société civile travaillant dans les pays en développement qui ont signé la Convention de 2005.
- Nous investissons dans des projets susceptibles de renforcer les industries culturelles des pays en développement, par l'élaboration de politiques ou le développement des marchés ou encore par une offre de formation.
- Ne manquez pas nos appels réguliers à projets, annoncés sur notre site Web, ou par l'intermédiaire du réseau mondial que forment les bureaux de l'UNESCO dans les pays, les Commissions nationales et nos autres partenaires actifs dans les secteurs des arts et de la culture partout dans le monde.
- Un groupe d'experts internationaux nous aide à sélectionner les projets à financer, ce qui assure un processus équitable et efficace.
- Lisez notre bulletin d'information et rendez-vous sur notre site Web pour en savoir plus sur les autres projets que nous finançons.
- Aidez-nous à faire passer le message sur l'impact du Fonds en faisant connaître les résultats de notre partenariat.