

Cote du document: EB 2021/133/R.4  
Point de l'ordre du jour: 4 b)  
Date: 12 août 2021  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Communication globale et sensibilisation externe – la voie à suivre pour FIDA12 et au-delà**

### **Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration**

#### Responsables:

#### Questions techniques:

**Hélène Papper**  
Directrice  
Division de la communication  
téléphone: +39 06 5459 2221  
courriel: h.papper@ifad.org

#### Transmission des documents:

**Deirdre Mc Grenra**  
Cheffe  
Gouvernance institutionnelle  
et relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trente-troisième session  
Rome, 13-16 septembre 2021

---

Pour: **Examen**

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Bâtir les fondations</b>	<b>3</b>
	A. Renforcer notre notoriété et notre crédibilité et inspirer confiance	3
	B. Améliorer notre visibilité auprès du grand public	6
	C. Inspirer notre personnel	6
<b>II.</b>	<b>Procéder rapidement et stratégiquement</b>	<b>6</b>
	A. Promouvoir le positionnement et l’image de marque du FIDA	6
<b>III.</b>	<b>Aller de l’avant – la communication en action</b>	<b>9</b>
	A. Décentralisation	9
<b>IV.</b>	<b>Thèmes prioritaires</b>	<b>12</b>
	A. Transformer un thème en un message	12
<b>V.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>13</b>
<b>VI.</b>	<b>Remerciements</b>	<b>14</b>

### Annexes

- I. Principaux domaines d’action
- II. Mise en œuvre de l’approche stratégique

### Pièce jointe

Communication globale et sensibilisation externe – la voie à suivre pour FIDA12 et au-delà

## Recommandation

Le Conseil d'administration est invité à examiner le présent document et sa pièce jointe, qui illustre visuellement l'approche de communication stratégique.

## Communication globale et sensibilisation externe – la voie à suivre pour FIDA12 et au-delà

### Communiquer pour créer une visibilité utile

#### Mettre les populations rurales sur le devant de la scène mondiale

1. Le Fonds international de développement agricole (FIDA) est unique en son genre. Appartenant à la fois au système des Nations Unies et à la famille des institutions financières internationales, il est le seul organisme de développement ayant pour unique mission de transformer l'agriculture, les économies rurales et les systèmes alimentaires au moyen de divers mécanismes de financement garantissant que ses investissements bénéficient à des millions de personnes rurales qui, autrement, risqueraient fort d'être laissées pour compte.
2. Le FIDA va toujours plus loin. Plus que tout autre, il sait cibler les plus vulnérables, et l'efficacité ainsi que l'efficacité à long terme de ses interventions ne sont plus à prouver. Le Fonds contribue aussi activement à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier à la réalisation des objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 1 et 2.
3. Le mandat unique du FIDA et les questions de développement auxquelles celui-ci s'attaque s'inscrivent dans le cadre d'une action mondiale d'une ampleur inédite. Si le développement rural et les défis rencontrés par les petits producteurs n'intéressaient auparavant qu'un groupe restreint d'organisations de développement et d'organes de presse, un grand changement s'est opéré ces dernières années.
4. Partout dans le monde, on comprend de mieux en mieux l'importance accordée par le FIDA au développement rural en tant que condition indispensable à la résilience mondiale. *The Guardian*, *NewsWeek*, *Les Échos*, *Le Monde*, la BBC, Deutsch Welle ou encore *China Daily*: en 2020, les plus grands organes de presse ont parlé du Fonds. Le magazine *Forbes* a spécifiquement invité les milliardaires à investir en faveur du FIDA, qu'il considère comme l'un des trois organismes dont l'action compte le plus pour l'avenir de la planète.

#### Il faut agir maintenant

5. Le moment est idéal. Nous avons la possibilité de mieux faire connaître le FIDA et d'en accroître la visibilité. Toutefois, cette démarche devra reposer sur un engagement collectif. Il s'agit d'un choix résolu. Si nous choisissons de renforcer notre visibilité, nous allons devoir nous demander quels sont les objectifs et les résultats escomptés. À l'ère du numérique, tout le monde peut y aller de son avis et se faire entendre. Toute la difficulté consiste à s'élever au-dessus de ce bruit ambiant pour parler d'une voix forte, claire et résolument unifiée.
6. Que l'on soit grand ou petit, on a forcément besoin de visibilité. Avant tout, il faut savoir se démarquer, capter l'attention, faire connaître ses atouts, diriger les discussions en sa faveur et, surtout, donner à son public le sentiment que lui aussi est important et que ce que l'on dit le concerne – le but étant de l'amener à soutenir notre cause.

7. Avant de commencer, revoyons un peu les bases. Communiquer consiste en fait à relier des points. Il s'agit d'analyser ce qu'il se passe autour de nous, de tenter d'avoir une vue d'ensemble, puis de nous recentrer sur notre ambition, notre mandat et nos besoins, tout en tenant compte des besoins et des objectifs de ceux qui nous entourent.
8. Dans le cadre du FIDA, cela signifie faire le lien entre les réalités et les préoccupations mondiales et celles des populations rurales afin, ensuite, de sensibiliser les personnes d'influence, les décideurs et la population dans son ensemble.
9. Pour cela, il faut définir des messages, élaborer des campagnes et adapter notre approche aux divers publics et canaux de communication, de façon à positionner le Fonds au mieux et à obtenir les meilleurs résultats. Il faut aussi tirer parti de nos partenariats afin d'élargir notre portée et de diffuser nos appels à l'action.
10. Pour réussir, nous devons adopter une approche multidimensionnelle, c'est-à-dire qui tienne compte des paramètres politiques, socioéconomiques, culturels et géographiques, et multilingue, de façon à ce que nos messages et nos appels à l'action puissent être entendus partout. Aujourd'hui, une occasion unique s'offre à nous: nos travaux, notre savoir-faire et nos objectifs ont été placés au rang des principales priorités mondiales. Nous pouvons et nous devons faire entendre notre voix, afin de permettre au FIDA de piloter la réflexion.
11. Un ensemble de problèmes transnationaux, tels que les changements climatiques, la crise migratoire mondiale et la pandémie de COVID-19, occupent actuellement l'attention de tous les gouvernements nationaux, des citoyens et des médias. Toutes ces questions sont en lien avec l'action du FIDA. Du fait de nos compétences spécialisées, de l'accent mis sur l'intensification du développement rural et de notre volonté de ne laisser personne de côté, nous pouvons peser dans la balance, faire entendre notre voix et participer aux débats mondiaux afin de montrer les atouts qui nous sont propres. Enfin, nous devons aussi veiller à écouter les autres, à faciliter le dialogue et à procéder, en continu, au suivi et à l'évaluation de nos travaux de façon à ce que les récits que nous tirons du terrain reflètent bien l'objectif, l'expertise et les résultats escomptés du FIDA. Il faut montrer, et pas simplement expliquer, pourquoi choisir le FIDA constitue le bon choix. En effet, investir dans le FIDA revient à faire un choix, et nous devons communiquer pour montrer que ce choix est évident.
12. Il est tout aussi essentiel de choisir les bons partenaires pour relayer nos appels à l'action, favoriser l'innovation et élargir notre portée au maximum.
13. Le FIDA va devoir tirer parti de la décentralisation et de son implantation mondiale pour avoir un véritable impact; cette approche, qui doit être au cœur de sa stratégie, lui permettra d'être considéré comme la voix des populations rurales pauvres du monde entier.
14. Grâce aux données concernant les résultats du FIDA générées par les équipes de projet et les divisions opérationnelles et dans le cadre de la gestion des connaissances, nous pouvons élaborer des messages crédibles et dûment étayés et, partant, montrer que l'action du FIDA est fondamentale pour renforcer la résilience mondiale, instaurer le développement durable et mettre en œuvre le Programme 2030. L'approche stratégique relative à la communication interne doit reposer sur les mêmes principes. En interne également, la communication doit permettre de connecter les gens de façon plus visible et plus productive et faciliter de nouvelles possibilités de dialogue, de mobilisation et d'engagement en faveur de l'avenir de notre organisation. Car, ensemble, nous serons plus forts.

## I. Bâtir les fondations

1. Le présent document énonce l'approche du FIDA en matière de communication globale et de sensibilisation externe, qui est alignée sur les priorités du Fonds en matière de croissance. Il montre de quelle façon une communication stratégique assortie d'objectifs peut guider le Fonds et garantir de bons résultats pendant la période couverte par la Douzième reconstitution des ressources (FIDA12) et au-delà. Cette approche a été élaborée au titre de l'engagement 3.5 (mesure contrôlable 33) de FIDA11, qui concerne la mise à jour de la stratégie de communication et du plan d'action connexe du FIDA. Conformément à la vision énoncée dans le présent document, la Division de la communication propose un ensemble de mesures visant à renforcer la notoriété du FIDA auprès des États membres, des organisations non gouvernementales (ONG), du secteur privé et du secteur philanthropique, et à faire en sorte que ceux-ci approuvent son action et lui apportent un appui résolu. Elle entend positionner le Fonds en tant que leader d'opinion et instigateur du changement en montrant au public, en particulier aux jeunes, que notre avenir dépend du développement rural. Cette approche stratégique repose sur un prérequis essentiel: pour favoriser une visibilité utile, il faut s'efforcer de considérer la communication non plus comme un service à la demande, mais comme une activité stratégique essentielle pour atteindre nos objectifs ultimes. Cette évolution, qui sera reflétée dans l'organisation et le fonctionnement de la Division, renforcera la capacité du FIDA de se positionner comme chef de file en matière de développement et de services financiers et, par conséquent, comme premier choix d'investissement et d'engagement des États membres, des particuliers, des ONG, des fondations et des entreprises.

### A. Renforcer notre notoriété et notre crédibilité et inspirer confiance

2. Fermez les yeux quelques secondes. Quand on parle de l'UNICEF, quelle est la première image qui vous vient à l'esprit? Recommencez l'exercice avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Programme alimentaire mondial ou encore l'UNESCO. La plupart des gens visualisent tout de suite une image: une seule image, emblématique, qui résume bien mieux que des mots la mission de ces organismes. Si l'on ajoute à cela le fait que le nom de ces institutions est connu de tous, on comprend aisément que cela suscite un sentiment d'appartenance, d'importance et de respect.
3. Ces organisations consacrent beaucoup d'efforts, chaque jour, pour projeter leur identité et leurs valeurs et attirer les sympathies grâce à des activités de communication stratégique. Elles savent bien que les donateurs, bailleurs, gouvernements et partenaires choisissent les institutions multilatérales et financières qu'ils connaissent le mieux et en qui ils ont confiance, car ils savent que leurs fonds et autres actifs seront ainsi utilisés de façon efficace et efficiente, tant en période de crise qu'en temps normal. La communication stratégique permet de faire connaître une organisation et de faire en sorte qu'elle inspire confiance, consolidant ainsi sa crédibilité. Une communication efficace et une visibilité accrue passent, bien entendu, par des efforts soutenus et continus et par un appui adapté.

**La communication stratégique, qui joue le rôle de déclencheur et d'accélérateur, a toujours pour objectif d'encourager le public cible à faire ce que l'on attend de lui.**

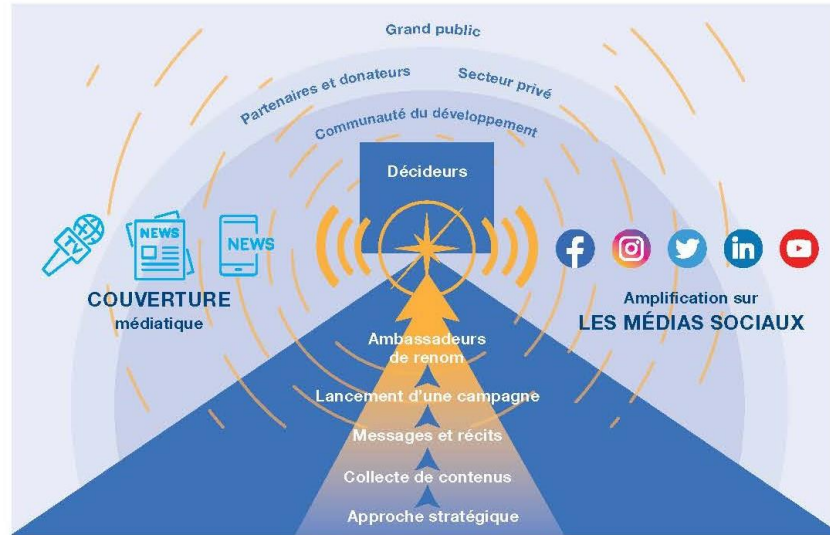
4. La communication institutionnelle, qui repose sur la communication interne et la communication externe, est le principal instrument dont disposent les organisations pour faire passer leurs messages aux bonnes personnes, au bon moment et de la bonne manière. Lorsqu'elle est assurée par des professionnels expérimentés, la fonction de communication stratégique permet d'accomplir cette tâche.

5. La mobilisation et la sensibilisation à l'échelle mondiale qui visent à renforcer la visibilité du FIDA auprès d'un large public viennent compléter les activités de promotion menées par les autres divisions du Fonds auprès des décideurs politiques. Ces deux composantes sont distinctes mais complémentaires.
6. Pour être efficace, l'unité responsable de la communication institutionnelle doit s'occuper de la communication interne, des campagnes promotionnelles, de la sensibilisation, du marketing, de la gestion de l'image de marque, des relations médias et des publications, notamment sur le Web et les médias sociaux. Divers outils s'offrent à elle: vidéos, infographies, communiqués de presse, podcasts, publications, discours, etc. Surtout, la communication institutionnelle doit être intégrée à tous les aspects des travaux de l'organisation. Elle doit jouer un rôle stratégique de déclencheur et d'accélérateur, le but étant d'encourager le public ciblé à faire ce que l'on attend de lui en le ralliant à notre cause et en l'incitant à adopter nos valeurs et nos objectifs. Cela implique aussi de gérer la réputation de l'organisation et les risques connexes, alors que celle-ci gagne en notoriété.
7. Au FIDA, nous visons plusieurs publics:
  - i) les États membres et décideurs;
  - ii) les institutions multilatérales;
  - iii) le secteur privé;
  - iv) les médias;
  - v) la société civile et le grand public (en particulier les jeunes et les femmes);
  - vi) les partisans et les personnes d'influence;
  - vii) le personnel du Fonds.
8. Il convient d'adapter le message et la méthode en fonction du public, qui peut se révéler particulièrement efficace pour défendre notre cause. À compter de FIDA12, le Fonds va mettre en œuvre un plan visant à atteindre des dizaines de millions de personnes supplémentaires, à doubler l'impact de ses projets d'ici à 2030 et à faciliter un changement systémique en participant à l'élaboration des politiques avec les autorités. Dans le cadre de ce plan, l'accent sera davantage mis sur les thématiques transversales afin de cibler, avec une précision chirurgicale, les populations rurales et les pays les plus vulnérables, compte tenu de certaines questions intersectorielles et certains facteurs déterminants. En outre, la direction procède actuellement à plusieurs changements nécessaires qui concernent l'ensemble du personnel, à tous les niveaux de l'institution. Il s'agit notamment de mettre en place une nouvelle architecture financière et d'intensifier considérablement les activités de mobilisation des ressources.
9. À l'appui de ces initiatives, nous élargirons notre champ d'action et ferons en sorte que notre approche de communication contribue à faire largement connaître le FIDA, au moyen de partenariats stratégiques, d'activités de sensibilisation et de promotion ciblées ainsi que de mesures efficaces de communication à l'intention des membres du personnel, le but étant de susciter leur loyauté et de favoriser leur mobilisation.

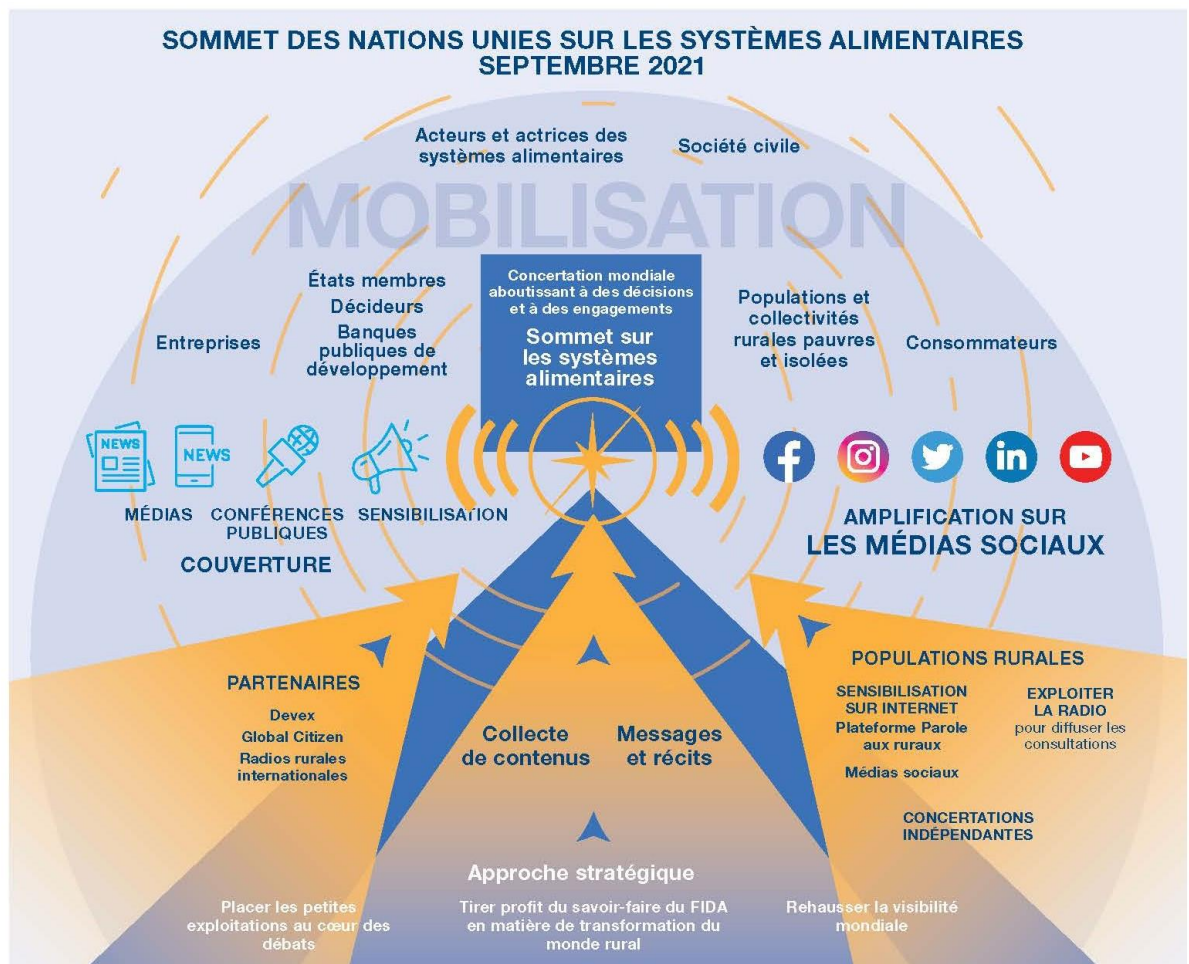
Figure 1

**Manifestations à forte visibilité: illustration de la communication en action**

Manifestations à forte visibilité: illustration de la communication en action



En route pour le Sommet: favoriser l'avancement des populations rurales



## **B. Améliorer notre visibilité auprès du grand public**

10. Le moment est aujourd’hui idéal, compte tenu du contexte mondial et de l’intérêt croissant concernant les questions climatiques, les systèmes alimentaires et la santé, pour porter, sur le devant de la scène mondiale, notre appel en faveur du financement du développement rural au service d’un avenir plus résilient. Plus nos messages seront entendus et relayés par le grand public, et les jeunes en particulier, plus facilement nous pourrions atteindre nos objectifs. En effet, les États membres et autres parties prenantes auront le sentiment qu’en apportant leur appui au FIDA, ils répondent aux préoccupations de la population. Il est également essentiel d’améliorer notre visibilité auprès du grand public pour favoriser la mobilisation du personnel, qui contribue également à accroître la visibilité du Fonds à l’extérieur.

## **C. Inspirer notre personnel**

11. Les membres du personnel du FIDA sont la clé de sa réussite: tout repose sur leur créativité, leur esprit d’innovation, leur enthousiasme, leur loyauté et leur engagement. Une bonne stratégie de communication interne est donc fondamentale pour instaurer un climat de confiance, favoriser une meilleure compréhension, faciliter le partage des connaissances, créer une dynamique qui galvanise et unir les membres du personnel autour d’une vision commune.
12. Dans le cadre de la poursuite de son ambitieux programme de réformes pour la croissance, le FIDA va mettre en place une fonction de communication interne et une approche connexe plus complètes et plus solides, misant notamment sur: une meilleure compréhension institutionnelle du rôle et des objectifs essentiels de la communication interne; l’élaboration d’outils et de directives et stratégies actualisées visant à mobiliser le personnel dans un environnement de plus en plus décentralisé; des mesures visant à faire le lien plus efficacement entre communication interne et communication externe, le but étant de mieux faire comprendre au personnel le rôle qu’il joue pour ce qui est d’améliorer la visibilité du FIDA et de promouvoir son image de marque.
13. Sous réserve d’une communication interne judicieuse, les membres du personnel peuvent, tout comme les autres acteurs, être d’actifs défenseurs du Fonds. Idéalement, la plupart d’entre eux devraient se considérer comme des ambassadeurs et ambassadrices du FIDA et spontanément chercher à le promouvoir, que ce soit en publiant des contenus sur les médias sociaux ou en parlant de la mission du Fonds avec passion et fierté à leur famille, leurs amis et leur réseau, bien que cela ne relève pas de leurs tâches quotidiennes.

## **II. Procéder rapidement et stratégiquement**

### **A. Promouvoir le positionnement et l’image de marque du FIDA**

14. Comme l’ont récemment affirmé le Secrétaire général de l’ONU et le Président du FIDA, nous devons faire face aux menaces du XXI<sup>e</sup> siècle (tensions géopolitiques, crise climatique, etc.) avec des solutions propres au XXI<sup>e</sup> siècle. Au FIDA, nous disposons de telles solutions, et nous devons le montrer grâce à une stratégie de communication ciblée. C’est pourquoi nous avons redoublé d’efforts pour élaborer un récit montrant que l’intensification du développement rural est l’un des principaux moyens de répondre à certaines préoccupations mondiales, comme la lutte contre le dérèglement climatique, l’instauration d’un monde plus sain et la mise en œuvre du Programme 2030. Ces récits rencontrent un écho croissant dans les médias et auprès des acteurs clés. Comme suite à ces activités stratégiques de sollicitation des médias, le nombre d’articles faisant mention du FIDA dans les médias nationaux, régionaux et mondiaux (presse papier et en ligne, télévision et radio) a atteint des niveaux records en 2020.



15. Il existe une raison à cela: en effet, notre stratégie de communication reste axée sur les bénéficiaires des projets et, plus généralement, sur l'importance qu'ont les communautés rurales pour l'avenir des personnes qui constituent notre public et de leur famille. Cette tendance ainsi que notre visibilité accrue montrent que notre approche fonctionne et que les questions relatives aux petits producteurs, aux systèmes alimentaires, à l'agriculture et au développement rural (qui sont au cœur des travaux et du mandat du FIDA) suscitent un intérêt croissant dans le monde entier. Bien entendu, les messages diffusés sont élaborés en collaboration avec les différents départements du Fonds et compte tenu de leurs précieuses indications. Afin de tirer parti de cet intérêt croissant, nous devons perfectionner notre approche. Il est nécessaire de communiquer pour sensibiliser le public, et mobiliser de l'empathie et un appui en faveur des valeurs que nous défendons. En effet, une communication utile ne se résume pas à diffuser des informations: il s'agit surtout de susciter l'intérêt du public et de le rallier à notre cause.
16. Ce type de communication repose sur trois grands éléments, dont nous nous servons pour guider notre stratégie.

Tableau 1  
Un récit au service de l'action

<p><b>Canaliser les discours</b></p> <p>Devenir le porte-parole en matière de développement rural et montrer comment celui-ci participe à bâtir un monde meilleur</p> <p><b>1</b></p>	<p><b>COMMENT?</b></p> <p>En diffusant des informations reposant sur des données irréfutables</p> <p>En montrant la vision du FIDA, son impact et l'efficacité de son action</p> <p>En renforçant la notoriété et la crédibilité du Fonds et la confiance qu'il inspire de par ses valeurs et son appartenance au système des Nations Unies</p> <p>En s'exprimant en temps utile et selon certains principes, grâce à des messages percutants</p>	<p><b>MESURES À PRENDRE:</b></p> <p><b>Générer des informations:</b> créer des contenus innovants et les diffuser sur diverses plateformes et en sollicitant les médias de façon stratégique.</p> <p><b>Être à la pointe des données, de la science et des solutions:</b> élaborer des rapports et des publications de référence, organiser des entretiens avec des spécialistes, etc.</p> <p><b>Piloter la réflexion:</b> devenir une entité de référence reconnue en adoptant des positions actives, en prenant des initiatives et en promouvant de nouvelles idées.</p>	<p><b>RÉSULTAT:</b></p> <p><b>PRISE DE CONSCIENCE DU PUBLIC.</b></p> <p>Le FIDA fait figure de référence sur les enjeux mondiaux liés au développement rural et offre des solutions concrètes pour un monde meilleur.</p>
<p><b>Tisser des liens</b></p> <p>Montrer en quoi notre action est importante. Faire en sorte que les gens se sentent concernés par les grands enjeux mondiaux.</p> <p><b>2</b></p>	<p><b>COMMENT?</b></p> <p>Élaborer des messages percutants, clairs et audacieux qui parlent aux gens et les marquent.</p> <p>Favoriser l'empathie grâce à des récits mémorables et centrés sur l'humain afin de donner espoir.</p> <p>Solliciter des personnes d'influence pour tisser des liens, inspirer et mettre en avant nos valeurs.</p> <p>Promouvoir le progrès et la solidarité et montrer des exemples de solutions.</p> <p>Cibler les plateformes utilisées par notre public.</p>	<p><b>MESURES À PRENDRE:</b></p> <p><b>Raconter des histoires:</b> élaborer des récits centrés sur l'humain mettant en scène des solutions à certains grands défis.</p> <p><b>Optimiser la production:</b> élaborer des contenus distincts pour chaque plateforme et public cible.</p> <p><b>Encourager la mobilisation:</b> lancer des campagnes ciblées à l'échelle mondiale, intensifier les activités de sensibilisation et nouer des partenariats stratégiques susceptibles d'avoir un effet multiplicateur.</p>	<p><b>RÉSULTAT:</b></p> <p><b>MOBILISATION DU PUBLIC.</b></p> <p>Un public de plus en plus large est attiré par nos contenus et se rallie activement à notre cause. Il ressent de l'empathie pour nos bénéficiaires et adhère à notre mission et à notre raison d'être.</p>
<p><b>Susciter l'envie d'agir</b></p> <p>Faire en sorte que des perspectives s'ouvrent au public et que celui-ci ait envie d'agir.</p> <p><b>3</b></p>	<p><b>COMMENT?</b></p> <p>Motiver en montrant des exemples de solutions locales.</p> <p>Orienter la société civile vers des moyens d'action.</p> <p>Donner des idées d'action pouvant être menée à titre individuel.</p> <p>Nouer des partenariats pour renforcer notre impact.</p> <p>Convaincre de soutenir le FIDA financièrement.</p>	<p><b>MESURES À PRENDRE:</b></p> <p><b>Montrer les solutions:</b> qui sont mises en œuvre pour résoudre les problèmes qui se posent dans le monde.</p> <p><b>Susciter l'espoir:</b> donner des raisons d'être optimiste.</p> <p><b>Appeler à l'action:</b> mettre en avant les plans d'intervention (objectifs de développement durable, travaux de recherche sur le climat, plans de maintien de la paix...) et les besoins de financement.</p>	<p><b>RÉSULTAT:</b></p> <p><b>ACTION DU PUBLIC.</b></p> <p>Des perspectives s'ouvrent; les gens souhaitent changer les choses. Les politiques évoluent: c'est le début du changement.</p>

17. Les priorités et les plans opérationnels du FIDA pour la période 2021-2024 constitueront une base qui permettra au Fonds d'élaborer ses messages et ses produits, d'organiser ses activités médiatiques et de définir ses publics cibles, dans la droite ligne de la présente vision stratégique.

18. À mesure que le FIDA progressera dans la mise en œuvre de cette vision, l'appui des États membres sera déterminant pour:
- i) prendre des mesures qui permettront au FIDA de piloter la réflexion, conformément aux principes de communication utile énoncés ci-dessus;
  - ii) profiter de la réforme et de la décentralisation de la fonction de communication pour faire de cette fonction une priorité stratégique;
  - iii) élargir considérablement nos activités de sensibilisation externe et de promotion innovante pour intensifier les collaborations et les partenariats dans tous les secteurs et, partant, renforcer notre action à l'échelle mondiale.
19. Nous partons du principe que les États membres du FIDA souhaitent que celui-ci joue un rôle central dans le secteur du développement agricole et dans le secteur financier, qu'il soit reconnu comme un chef de file pour ce qui est des politiques et pratiques progressistes et qu'il soit considéré comme le premier choix d'investissement et d'engagement des pays, des organismes de développement, des fondations et du secteur privé. Le but est non seulement d'accroître la visibilité du Fonds, mais aussi de contribuer à la réalisation de notre objectif ultime, à savoir celui de mettre les populations rurales sur le devant de la scène mondiale.

**Investir dans la communication et la mobilisation à l'échelle mondiale va nous faire progresser, pendant FIDA12 et au-delà, sachant qu'une meilleure visibilité est un investissement rentable qui nous permettra de décupler l'efficacité de notre travail.**

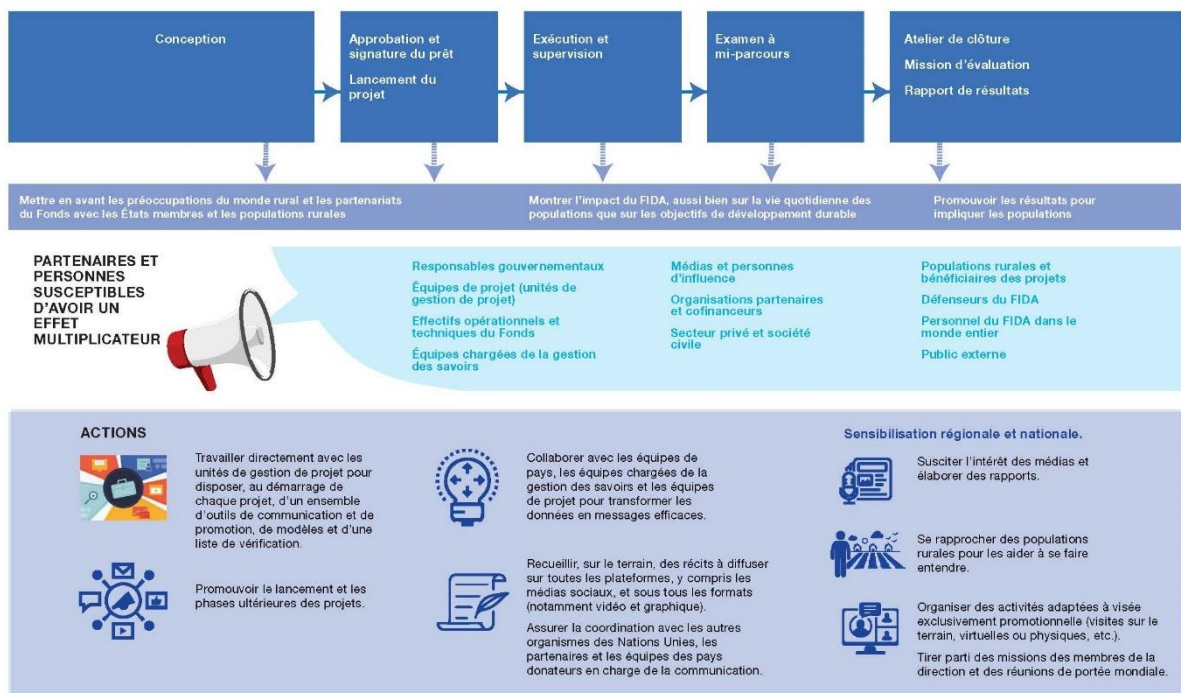
### **III. Aller de l'avant – la communication en action**

#### **A. Décentralisation**

20. Conformément à la phase 2.0 du plan de décentralisation du FIDA, la proportion du personnel du Fonds sur le terrain va être portée à 45% d'ici à 2023. Nous tirerons parti de ce processus pour: nous rapprocher des principales parties prenantes sur place, notamment des personnes qui bénéficient directement de nos travaux; mieux faire entendre leur voix et raconter leur histoire; les associer au dialogue avec les décideurs et les responsables ainsi qu'avec le grand public. Ainsi, le FIDA pourra se positionner sur la scène mondiale et montrer directement en quoi sa présence sur le terrain est importante, tout en renforçant l'impact de ses interventions.
21. Le fait d'axer les récits sur l'humain et d'utiliser des exemples personnels est un bon moyen d'entamer le dialogue avec le public cible et les partenaires. Cette démarche est au cœur de la stratégie de communication mise en œuvre pour accompagner la décentralisation et l'entrée en vigueur de FIDA12. Les résultats des projets et les données qui en sont issues sont également essentiels pour montrer la façon dont les travaux du Fonds participent au développement rural et à la réalisation des objectifs arrêtés au niveau international.
22. La communication stratégique contribue à nouer des partenariats solides, aux niveaux local et mondial, à promouvoir l'image de marque et les atouts particuliers du FIDA et à renforcer la capacité des membres du personnel sur le terrain à défendre efficacement le Fonds.
23. Nos travaux sont conformes au strict Cadre de gestion des résultats du Fonds et s'appuient sur les données collectées par les experts techniques et financiers des différentes divisions au sujet de l'efficacité des investissements du FIDA ainsi que sur les enseignements tirés et les connaissances acquises par les équipes sur le terrain. Alors que nous cherchons à élargir et à renforcer nos liens avec ces collaborateurs, il est essentiel que le personnel chargé de la communication et de la sensibilisation travaille plus étroitement encore avec elles, et ce dès le début, afin de positionner le FIDA de façon stratégique et de donner des conseils adaptés.

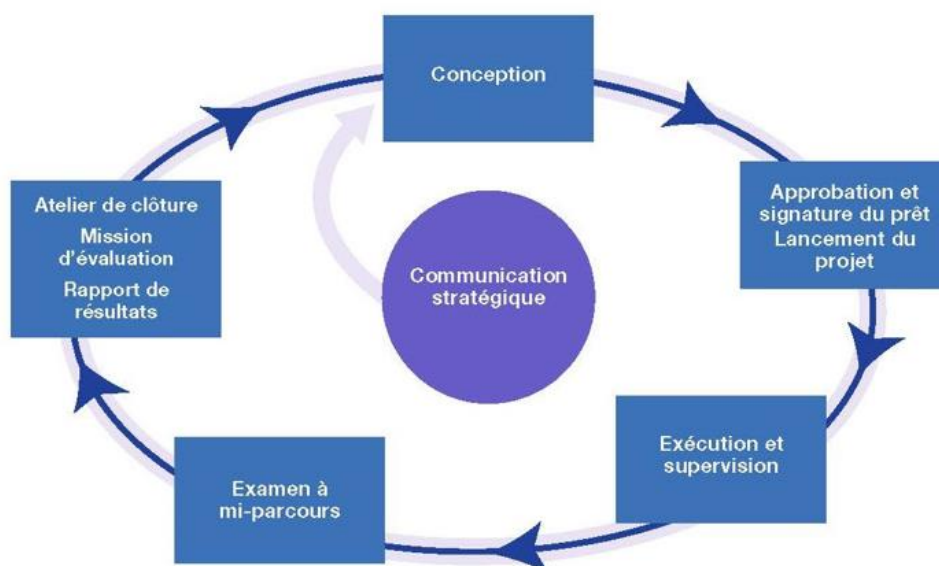
Ainsi, les récits que nous diffuserons pour faire la promotion de notre avantage relatif n'en seront que plus convaincants.

Figure 2  
**Communiquer tout au long du cycle de vie des projets**



24. L'examen des processus opérationnels de la Division de la communication a montré que lorsque les experts en communication des bureaux régionaux ou des bureaux de pays collaboraient étroitement avec les effectifs opérationnels et techniques du FIDA chargés de l'exécution des projets, du suivi-évaluation et de la gestion des savoirs, les données et récits ainsi obtenus devenaient de puissants outils de communication à même de renforcer la visibilité du Fonds. La poursuite de la décentralisation doit reposer sur cette démarche cyclique.

Figure 3  
**Communiquer dès le début: renforcer la collaboration en interne**

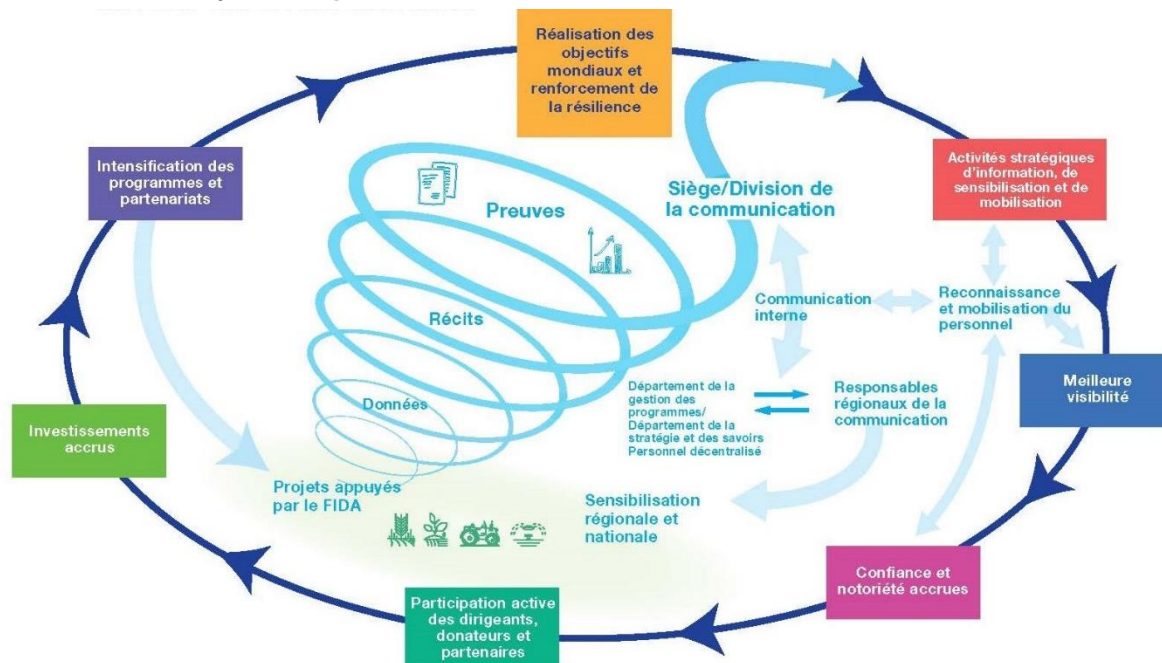




25. Ce flux d'informations est aussi acheminé jusqu'au siège et dans l'ensemble de l'organisation afin d'éclairer les stratégies de communication à l'échelle mondiale et les activités de sensibilisation. Parallèlement, le Fonds communique sur ses objectifs stratégiques et les liens avec les grands enjeux mondiaux en interne, à l'intention des bureaux décentralisés, afin d'éclairer les activités de communication de ces derniers et de fournir un certain contexte. Cela permet de garantir la cohérence de l'image de marque du FIDA et de montrer au public que les résultats obtenus sur le terrain contribuent également à la réalisation des objectifs fixés sur le plan international.

Figure 4

**Communiquer de façon stratégique pour renforcer notre visibilité et stimuler les investissements**



26. Dans le cadre de la phase 2.0 du plan de décentralisation, le service de la communication interne va appuyer la mise en place d'une équipe mondiale et interconnectée. Pour cela, nous allons devoir réinventer la façon dont nous interagissons en interne, pour passer d'une communication centrée sur le siège à une communication plus horizontale et décentralisée. Les effectifs responsables de la communication sur le terrain peuvent se déplacer rapidement pour recueillir des données locales à diffuser aux collègues et aux responsables du siège, tout en instaurant des relations avec les équipes de projet et les organisations partenaires dans le pays. À leur tour, les services du siège adaptent ces messages et informations afin de les relayer plus largement auprès du grand public et des décideurs du monde entier.
27. La décentralisation doit absolument être axée sur les personnes au service desquelles nous œuvrons; il faut pouvoir adapter les récits et les contenus aux diverses plateformes et aux différents publics et marchés. Une fois qu'il est bien mis en place, le réseau de communication peut exploiter au mieux les possibilités de recueillir des données et des récits montrant l'importance des travaux du Fonds afin de les relayer largement à l'échelle mondiale. La décentralisation est un processus de transformation qui va de pair avec une approche de la communication visant à favoriser une visibilité utile.
28. Il s'agit d'une démarche multidimensionnelle et coordonnée utilisant divers moyens afin d'atteindre les principales parties prenantes et le grand public. L'approche suivie par le FIDA concernant chacun de ces moyens sera approfondie et élargie,

comme indiqué ci-après, afin d'améliorer la visibilité de certains thèmes prioritaires dans les discussions menées à l'échelle mondiale.

#### IV. Thèmes prioritaires

29. Si nous estimons qu'il faut placer les populations rurales au cœur des efforts de développement déployés au plan mondial, nous devons insister, dans les discussions mondiales, sur le fait qu'il faut de toute urgence répondre à leurs préoccupations. La pandémie a permis une chose: la vulnérabilité et la résilience – qui ont toujours été au cœur de l'action menée par le FIDA auprès des populations rurales – sont maintenant considérées partout dans le monde comme des questions prioritaires.
30. Il faut garder à l'esprit que les priorités fixées par le Fonds au titre de ses programmes sont des sujets auxquels les gens s'intéressent: les changements climatiques, la lutte contre la pauvreté, l'alimentation, la nutrition ou encore l'avancement des femmes sont autant de thèmes qui captent davantage l'attention du public dans ce monde frappé par la COVID-19, où les populations marginalisées sont celles qui souffrent le plus. Si l'on définit la vulnérabilité comme la difficulté à faire face à ces problèmes, on peut envisager une solution autour de deux grands thèmes transversaux:
  - i) **La résilience** peut être considérée un thème prioritaire dans lequel s'inscrivent certaines de ces questions. Cela comporte de nombreux avantages: en effet, le FIDA travaille selon une approche globale pour transformer les zones rurales, en coordonnant ses activités de façon à remédier aux multiples difficultés rencontrées par les populations rurales. Par ailleurs, la résilience est déjà l'une des priorités de FIDA<sup>12</sup>.
  - ii) **L'inclusion** est un autre thème transversal lié à diverses questions, telles que l'avancement des femmes, la nécessité d'assurer un accès équitable aux ressources et au financement, et la lutte contre la marginalisation de groupes comme les jeunes, les peuples autochtones et les personnes handicapées. Ce thème s'inscrit dans la droite ligne du consensus qui s'est fait jour au lendemain de la pandémie de COVID-19, selon lequel il faut combler le fossé entre les riches et les pauvres, entre les producteurs et les consommateurs.
31. Les priorités et les plans opérationnels du FIDA pour la période 2021-2024 constitueront une base qui permettra au Fonds d'élaborer ses messages et ses produits, d'organiser ses activités médiatiques, campagnes et manifestations et de définir ses publics cibles. Les équipes responsables de la communication globale se pencheront en particulier sur les stratégies et seront renforcées par de nouvelles fonctions essentielles, qui permettront d'établir un réseau plus solide et plus vaste.

#### A. Transformer un thème en un message

32. Nos messages viseront les principaux objectifs suivants:
  - i) **Rappeler que l'agriculture et le développement rural sont nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 1 et 2** et qu'ils contribuent à apaiser les tensions et les conflits armés au niveau local et, en fin de compte, international.
  - ii) **Mettre en avant l'importance de la résilience et de la durabilité** face à la pandémie de COVID-19 et aux autres chocs, ainsi que celle de l'agriculture durable, de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets.
  - iii) **Montrer la capacité qu'a le FIDA de transformer la vie** des petits producteurs et entrepreneurs ainsi que de leur communauté grâce à ses services de financement, mais aussi à ses activités visant à faire évoluer les comportements, à favoriser l'avancement social, notamment des femmes, et

à offrir des perspectives aux jeunes et aux personnes en situation de handicap.

- iv) **Raconter des récits qui donnent espoir, montrer l'impact des travaux du Fonds sur la vie des gens, laisser les bénéficiaires des projets s'exprimer** et considérer les membres du personnel comme des experts faisant autorité à ce sujet.
- v) **Simplifier les questions de développement pour élaborer des messages clairs et percutants.** Lorsque les programmes ou les positions du FIDA sont trop complexes, il nous incombe d'en résumer les principaux éléments de façon à ce qu'ils soient compréhensibles par le grand public. Les parties prenantes doivent pouvoir appréhender aisément le message afin de prendre les décisions voulues.
- vi) **Cibler le bon public en utilisant des outils adaptés et des méthodes et stratégies innovantes,** afin d'améliorer au mieux notre visibilité, de montrer en quoi nos priorités sont aussi celles des populations rurales et d'inciter les gens à agir.

## V. Conclusion

- 33. Grâce aux résultats acquis depuis plusieurs dizaines d'années, le FIDA a obtenu la confiance des gouvernements, des partenaires et des populations rurales, qui le connaissent bien. Sa mission, plus pertinente que jamais, joue un rôle décisif dans la mise en œuvre du Programme 2030.
- 34. Pour atteindre son objectif de croissance et doubler son impact d'ici à 2030, le Fonds doit élargir et approfondir ses stratégies de communication afin de passer à la vitesse supérieure. Si l'on prend de plus en plus conscience que le développement rural est nécessaire pour éliminer la faim et la pauvreté et renforcer la résilience mondiale, le FIDA ne doit pas pour autant croire que son mandat unique et les travaux efficaces qu'il mène à cet égard bénéficient nécessairement de la même reconnaissance. En effet, pour se positionner sur la scène mondiale du développement rural, des systèmes alimentaires, de la résilience et de l'adaptation aux changements climatiques, il doit s'efforcer de considérer la communication non plus comme un service à la demande ou une activité ponctuelle, mais comme une fonction intégrale, continue et stratégique, essentielle pour atteindre ses objectifs ultimes.
- 35. **Cette volonté de visibilité utile relève d'un engagement collectif; il s'agit d'un choix résolu** et d'une condition préalable aux trois aspects d'une communication pertinente: canaliser les discours, tisser des liens et créer une dynamique galvanisante.
- 36. Nous partons du principe que les États membres du FIDA souhaitent que celui-ci joue un rôle central dans le secteur du développement agricole et dans le secteur financier, qu'il soit reconnu comme un chef de file pour ce qui est des politiques et pratiques progressistes et qu'il soit considéré comme le premier choix d'investissement et d'engagement des pays, des organismes de développement, des fondations et du secteur privé. Le but est non seulement d'accroître la visibilité du Fonds, mais aussi de contribuer à la réalisation de notre objectif ultime, à savoir celui de mettre les populations rurales sur le devant de la scène mondiale.
- 37. Il est ressorti de consultations avec les États membres, d'évaluations indépendantes et d'études menées par des cabinets de conseil que la fonction de communication avait un rôle central à jouer à cet égard. Nous nous efforçons de répondre aux besoins du FIDA en réorganisant cette fonction de façon plus stratégique, et nous avons établi un plan d'action pour y parvenir. Du temps et des ressources seront nécessaires pour concrétiser l'ambition du FIDA et des États membres consistant à améliorer notre visibilité et notre pouvoir de mobilisation,

mais, lorsque nous y serons parvenus, nous serons mieux à même d'aider les personnes au service desquelles nous œuvrons et de mobiliser des fonds pour poursuivre notre mission décisive.

38. Notre approche stratégique en matière de communication globale et de mobilisation énonce les grands axes que suivra le FIDA à mesure qu'il intensifiera ses opérations, poursuivra son plan de décentralisation afin de se rapprocher encore des populations bénéficiaires et développera pour cela son modèle financier et des solutions novatrices.
39. **La visibilité qui en découlera nous permettra d'atteindre ces objectifs ambitieux.** Notre présence et notre structure doivent continuer d'évoluer et de se développer. Pour refléter ce mandat élargi, nous avons décidé de changer de nom et de devenir la « Division de la communication globale et de la sensibilisation du public ».
40. À mesure que le FIDA progressera dans la mise en œuvre de cette vision, l'appui des États membres sera déterminant pour:
  - i) profiter de la réforme et de la décentralisation ambitieuses de la fonction de communication pour faire de cette dernière une priorité et une activité stratégique à tous les niveaux du Fonds;
  - ii) élargir considérablement nos activités de sensibilisation externe et de promotion innovante afin d'intensifier les collaborations et les partenariats dans tous les secteurs et, partant, de renforcer notre action à l'échelle mondiale;
  - iii) prendre des mesures qui permettront au FIDA de piloter la réflexion, conformément aux principes de communication utile énoncés ci-dessus;
  - iv) suivre et évaluer nos activités de sensibilisation et nos initiatives, afin de s'assurer que nous obtenons bien les résultats et l'effet escomptés.
41. L'approche stratégique en matière de communication globale et de mobilisation vise à faciliter la concrétisation de la vision du Fonds, à savoir se rapprocher des populations locales et créer une nouvelle dynamique visant à placer les personnes rurales au cœur des solutions durables mises en œuvre.

## VI. Remerciements

42. De multiples sources ont servi à l'élaboration de la présente approche stratégique: entretiens et consultations avec des organisations de référence (Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et Programme alimentaire mondial), consultations internes (directeurs régionaux, chefs de pôles, directeurs de pays, responsables de la communication et membres de l'Association du personnel du FIDA) et consultations externes avec des partenaires du secteur privé (Olam et Mars) et des ONG (Oxfam), entre autres.



## Principaux domaines d'action

### A. Tirer pleinement parti du numérique

1. Le monde a beaucoup appris de la pandémie de maladie à coronavirus, en particulier que l'on pouvait exister, s'épanouir et prospérer dans un environnement où le numérique occupe une place croissante. Le FIDA, lui aussi, saisit l'occasion offerte par ces technologies pour faire de la communication numérique et des nombreuses possibilités qu'elle offre (visites virtuelles sur le terrain, plateformes interactives pour les conférences, podcasts, bulletins d'information en ligne ou encore améliorations de son site Web et renforcement de sa présence sur les médias sociaux) le fer de lance de sa stratégie de sensibilisation et d'amélioration de sa visibilité.
2. Dans le cadre de notre stratégie, nous allons réaménager et restructurer le site ifad.org, dans l'objectif d'en faire une plateforme centrale, dotée d'une identité visuelle percutante et mieux à même de porter nos récits. Les fonctionnalités multilingues seront améliorées et nous aurons recours à des produits interactifs afin d'associer davantage les utilisateurs.
3. À l'appui du programme de décentralisation du Fonds, nous élaborerons un cadre numérique durable dans lequel seront énoncés les rôles, attributions et responsabilités liés aux sites Web du FIDA, à son activité sur les médias sociaux et autres produits numériques. Ce cadre constituera la base de la présence numérique du Fonds aux niveaux régional et national et nous aidera à progresser vers notre but consistant à toucher plus de gens, chez eux, dans leur langue et avec un contenu localisé. Pour atteindre nos objectifs en matière de visibilité, nous collaborerons autant que possible avec des partenaires spécialisés, dont les précieuses compétences serviront nos ambitions numériques.
4. Nous continuerons d'étudier les moyens de renforcer la présence du FIDA sur les médias sociaux et de dialoguer davantage avec les principaux publics. À cette fin, nous utiliserons des outils de veille et d'analyse des médias sociaux pour générer des données fiables qui permettront d'éclairer et d'orienter nos décisions.
5. Pour concrétiser cette approche et permettre au FIDA de canaliser les discours, de tisser des liens et de mobiliser le public, nous publierons davantage de contenus graphiques et vidéo.

### B. Élargir notre portée

6. Les médias joueront un rôle décisif pour ce qui est d'accroître la visibilité du Fonds, de faire connaître son image de marque et de l'aider à piloter la réflexion. Grâce à un ciblage stratégique des organes de presse, à une participation active aux manifestations internationales de haut niveau, à des messages clairs et pertinents au sujet des dernières actualités et des enjeux mondiaux ainsi qu'à l'appui de célébrités et autres personnes d'influence – c'est-à-dire grâce à une présence accrue dans les médias – le FIDA peut devenir l'un des principaux porte-parole en matière de développement rural.
7. Pendant FIDA12, nous continuerons de repérer et de cibler les organes de presse et les journalistes à même de nous aider à influencer les décideurs et à atteindre les publics visés. Pour ce faire, nous solliciterons, dans certains pays, l'appui de consultants spécialisés qui seront chargés d'effectuer une veille médiatique et de discerner les occasions, pour le FIDA, de vendre activement ses valeurs et son savoir-faire.
8. Nous profiterons de notre présence accrue sur le terrain et des relations resserrées avec les effectifs opérationnels et les équipes de projet pour proposer aux médias des visites conçues pour leur permettre de découvrir les travaux et les principaux domaines d'action du Fonds. Nous inviterons les ambassadeurs et ambassadrices

des États membres et autres hauts responsables présents sur place à participer à des visites de projets financés par le FIDA. Nous aiderons les directeurs régionaux et directeurs de pays à mieux se faire connaître et à communiquer plus efficacement, notamment avec les médias. Nous veillerons également à élargir la portée de nos activités sur les médias sociaux à l'échelle régionale afin de renforcer la mobilisation dans les pays emprunteurs et parmi les donateurs.

9. Il faudra absolument générer des données récentes et mener des travaux de recherche originaux afin de créer du contenu nouveau, le but étant de faire du FIDA une figure de référence, prête à adopter une position forte sur certaines questions clés. De même, le fait de mettre en relation des journalistes et des bénéficiaires de projets pouvant leur fournir des informations de première main éloquents et inspirantes permettra d'associer des visages aux problèmes et aux solutions de développement et, partant, de susciter l'empathie du public. L'intensification des interactions avec les effectifs des projets appuyés par le FIDA nous permettra de recueillir des récits et d'organiser des activités de formation et de renforcement des capacités. Nous devons faire en sorte que les contenus créés puissent être adaptés aux marchés local et international. Pour résumer, les contacts avec les médias effectués dans le cadre de la décentralisation devraient s'inscrire dans une stratégie médiatique globale.

### **C. Redynamiser l'image de marque du FIDA: campagnes et activités de sensibilisation**

10. Il est nécessaire d'innover en permanence pour promouvoir l'image de marque du FIDA et maintenir le contact avec les parties prenantes.
11. Les campagnes sont, en plus des activités de sensibilisation, d'importants outils de communication à même de mieux faire connaître le FIDA et de faire passer ses messages. Le Fonds a déjà eu recours à des campagnes visant à renforcer sa notoriété (comme « The Field Report ») et continuera de consolider son image de marque et ses campagnes thématiques sur l'égalité femmes-hommes, les jeunes et le climat (notamment dans le cadre des Recettes du changement) afin d'être mieux reconnu par le public.
12. Le FIDA allouera plus de ressources aux campagnes menées dans le cadre des grandes manifestations comme le Sommet sur les systèmes alimentaires ou encore les sessions de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, d'autant plus que la pandémie a accéléré la transition vers les espaces de discussions numériques et virtuels. Pour être en mesure de suivre cette tendance et d'offrir au public un contenu et des expériences percutants, efficaces et de qualité professionnelle, il est nécessaire d'investir dans les technologies, les ressources humaines, les compétences et les capacités. Afin de faire passer ses messages dans cet environnement, le Fonds devra créer des contenus misant davantage sur le visuel et le graphisme, et comportant par exemple plus de vidéos et d'images incisives.
13. D'un point de vue technique, la visualisation des données va également évoluer, et le FIDA s'efforcera de présenter ses résultats et les principaux chiffres de façon plus lisible et compréhensible. Il s'attachera aussi à rendre les publications plus agréables à lire et à tirer parti des avantages du numérique en insérant des contenus interactifs reposant davantage sur le visuel, car les récits centrés sur l'humain et visuellement percutants parlent bien plus au public et l'incitent à passer à l'action. Par ailleurs, avec près de la moitié de ses effectifs sur le terrain du fait de la décentralisation, le FIDA devra former et sensibiliser le personnel à l'importance de promouvoir et de protéger son image de marque. De nouveaux outils et plateformes seront créés pour informer et mobiliser le personnel, au siège comme sur le terrain: le site Intranet sera restructuré, une plateforme de partage interne sera mise en place sur le modèle des médias sociaux et un bulletin d'information sera diffusé pour resserrer encore les liens entre le Fonds et ses

effectifs. Les équipes de communication interne s'emploieront à mobiliser une nouvelle génération de défenseurs du FIDA.

#### **D. Élargir la base des défenseurs du FIDA**

14. En travaillant avec des personnes d'influence comme Idris et Sabrina Elba, Mr Eazi ou encore Sherrie Silver, nous avons pu constater à quel point les efforts de sensibilisation et de mobilisation déployés en collaboration avec des célébrités pouvaient être efficaces. Grâce à eux, nous avons touché un très vaste public, et nous continuerons d'élargir cette base. En outre, à l'avenir, le FIDA va diversifier son réseau de défenseurs en faisant appel non plus uniquement à des célébrités, mais à une base plus large de personnes d'influence. Nous nous attacherons également à mobiliser des jeunes et des citoyens et citoyennes motivés en tant qu'instigateurs du changement.

**Pour faire grandir notre base de défenseurs, il ne suffit pas de diffuser les bons messages aux bons destinataires. Il faut faire en sorte que ceux-ci aient le sentiment d'être associés à la solution et de pouvoir de changer les choses, et qu'ils tirent satisfaction de leur action.**

15. En interne aussi, nous nous efforcerons de renforcer notre base de défenseurs en créant de nouveaux outils de communication afin de permettre aux membres du Conseil d'administration, à nos partenaires et au personnel d'agir pour promouvoir le FIDA. Le fait de tenir compte des besoins de nos défenseurs nous aide à mieux les convaincre et à faire en sorte que leur mobilisation en faveur du Fonds soit une expérience gratifiante et enrichissante. Ces efforts contribueront à la réalisation de notre objectif, à savoir améliorer la visibilité du FIDA et créer une image de marque à laquelle on puisse s'identifier. Au bout du compte, nous voulons que les gens sachent ce qu'est le FIDA. Notre volonté de nous tourner davantage vers le public nous permettra de faire appel à lui, à l'avenir, lorsque nous chercherons à élargir nos ressources et nos soutiens.

#### **E. Nouer de nouveaux partenariats**

16. Le fait de se rapprocher de partenaires affichant les mêmes valeurs, y compris dans le domaine de la communication stratégique, aidera le FIDA à tirer parti de plateformes et de marchés à même de décupler sa portée.
17. À cet égard, nous devons privilégier les entités offrant un vaste éventail de ressources et de compétences parmi les organisations de la société civile, les organisations non gouvernementales, le secteur privé ou encore les fondations. Nous nous orienterons aussi bien vers les partenaires traditionnels que vers les autres, afin d'avoir une portée et un impact de grande ampleur. Par exemple, Global Citizen peut nous apporter un appui particulièrement utile dans le cadre de certaines campagnes et activités de sensibilisation clés, grâce à sa capacité unique d'exploiter ses relations avec des chefs de file, et intégrer le FIDA à ses manifestations, comme le Global Citizen Festival, qui attire des millions de personnes. Ces partenaires peuvent aussi nous aider à associer le secteur privé à nos travaux. Encore une fois, Global Citizen peut nous aider à entrer en contact avec des agences de communication affichant les mêmes valeurs et susceptibles de nous offrir des ressources (campagnes de sensibilisation aux causes défendues par le FIDA, subventions, dons en nature, etc.).
18. Le SDG2 Advocacy Hub pourrait également être un bon partenaire. La Division de la communication continuera d'établir des partenariats avec des organes de presse et des entreprises de technologie, comme Thomson Reuters Foundation, France24, TikTok ou encore Instagram.
19. Il sera essentiel de se coordonner étroitement avec l'équipe responsable de la mobilisation du secteur privé de la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale concernant les partenariats

conclus aux fins des campagnes en cours ou à venir, y compris avec Food Tank, Alliance to End Hunger ou encore la Fondation pour les Nations Unies, car ces partenariats offrent des possibilités de mobiliser des fonds en faveur de telle ou telle cause auprès des particuliers et d'améliorer la visibilité du Fonds. Des discussions sont en cours avec le groupe Aldo ou encore le programme des ambassadeurs et ambassadrices de bonne volonté des Nations Unies.

## **F. Comment y parvenir?**

20. Afin d'attirer des partenaires de haut niveau et de les retenir, nous allons devoir faire preuve de stratégie et d'innovation, trouver des solutions créatives et montrer une grande rigueur dans la conduite de nos collaborations, notamment pour ce qui est des services aux partenaires, de la gestion des relations ou encore de l'établissement de rapports utiles.
21. Pour y parvenir, il faudra adopter, en interne, une approche à suivre aussi bien par la Division de la communication que par les autres divisions et équipes du Fonds. Ensemble, nous pourrions attirer de nouveaux partenaires qui, en plus de leurs activités traditionnelles de communication (promotion, relations médias, levée de fonds, etc.), pourront mettre leur capacité d'innovation et leurs compétences techniques au service de la mission et du mandat du FIDA.
22. Nous devons aussi intégrer les initiatives et possibilités de partenariat de plus petite envergure dans les campagnes menées au sujet de nos domaines d'action prioritaires, comme « I Fund Agricultural Development » (Je finance le développement agricole) et « Reprise. Reconstruction. Résilience ». Il nous faudra élaborer des messages uniques à l'intention de nos partenaires, à l'appui des priorités arrêtées au niveau institutionnel en matière de communication; des directives mondiales devront être établies à cet égard. Cela nous permettra de moins nous disperser, de tirer parti des événements importants (comme le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, la semaine d'ouverture de l'Assemblée générale ou encore la COP 26) et de garantir la cohérence de nos messages.
23. Afin de nouer des partenariats innovants dans de multiples secteurs, nous devons exploiter de façon stratégique les messages du FIDA et ses efforts de mobilisation à l'échelle mondiale. L'objectif est de mieux faire connaître le Fonds en tant qu'institution financière internationale et organisme des Nations Unies et de promouvoir le développement mondial comme une condition nécessaire au renforcement de la résilience. Nous devons montrer que le FIDA est la réponse aux problèmes qui se posent aujourd'hui. Le fait d'adopter, dans le cadre des partenariats, une approche axée sur les solutions contribuera à convaincre notre public qu'il a la capacité de participer au changement.

## **G. Renforcer les compétences internes pour piloter la réflexion et mobiliser le public**

24. Pour que le FIDA puisse piloter la réflexion, nous allons former les hauts responsables, les experts et les effectifs sur le terrain amenés à participer à des manifestations publiques (notamment à donner des entretiens pour la presse) à communiquer des messages simples, percutants et susceptibles d'être repris. Le but est de mettre en avant des données à jour et des récits qui montrent, davantage qu'ils n'expliquent, les résultats obtenus par le FIDA, de façon à interpeller le public en faisant appel tant à son intellect qu'à ses émotions.
25. Il est essentiel que les effectifs (notamment, compte tenu de la décentralisation, les effectifs sur le terrain) soient formés pour être en mesure de maintenir l'attention des publics clés, car une communication ponctuelle, axée sur les manifestations ou centrée sur soi ne suffit pas. À mesure que le FIDA verra sa visibilité augmenter, le développement rural prendre une part plus importante des discussions mondiales et son rôle de chef de file concernant les zones rurales se

raffermir, certains membres du personnel, comme les directeurs de pays, devront s'exprimer plus régulièrement et se préparer à parler au nom du FIDA et à répondre aux demandes des médias, concernant notamment les atteintes à la réputation.

26. De même, à mesure que le Fonds élargira son modèle financier et sa gamme de produits et qu'il resserrera ses liens avec le secteur privé, les équipes des services financiers et autres devront communiquer davantage et perfectionner leurs compétences connexes. Elles participent déjà à ce processus lorsqu'elles fournissent, par exemple, un appui aux fins des présentations relatives aux activités visant à mobiliser des investisseurs potentiels.
27. Afin de piloter davantage la réflexion après la pandémie de COVID-19, le FIDA devra tirer parti des plateformes tant physiques que virtuelles, par exemple en participant à des tables rondes à distance ou en étant actif sur les réseaux en plein essor, de façon à exploiter les tendances et à faire en sorte que ses messages soient largement entendus et relayés.

## H. La communication interne peut changer la donne

28. Une stratégie efficace de communication interne sera essentielle non seulement pour mener à bien le programme ambitieux de réformes du Fonds, mais aussi pour appuyer les efforts visant à améliorer la visibilité externe et à sensibiliser le public.
29. Les activités de communication interne feront partie intégrante de l'approche en matière de communication stratégique. La communication interne devra être:
  - i) **Stratégique:** les outils, plateformes et méthodes seront restructurés pour faciliter une communication interne innovante, accessible et transparente. Nous nous efforcerons de rendre l'objectif ultime des réformes clair et compréhensible pour tous les membres du personnel. La refonte du site Intranet, qui vise à le rendre plus efficace et stratégique, constituera une mesure importante à cet égard.
  - ii) **Intégrée et tournée vers l'extérieur,** grâce à une collaboration plus étroite avec les autres unités de la division. La communication interne peut contribuer à améliorer la visibilité, grâce à l'action du personnel, et inspirer des campagnes mettant en avant la mission du FIDA ainsi que les efforts et les réussites de ses employés. Une plateforme de partage interne sera créée sur le modèle des médias sociaux, afin d'offrir au personnel un moyen simple de porter la cause du FIDA.
  - iii) **Dynamique:** elle devra pouvoir s'adapter à la nouvelle réalité du Fonds, notamment à la phase 2.0 du programme de décentralisation. La mise en place de l'équipe mondiale décentralisée fera émerger de nouveaux moyens de communication.
  - iv) **Bidirectionnelle:** un dialogue constant et approfondi sera maintenu avec les autres départements et divisions, ainsi qu'avec le personnel du Fonds et l'Association du personnel. Nous remédierons aux lacunes des mécanismes de remontée de l'information en place, de sorte que tout le monde puisse être entendu, conformément à l'approche véritablement collaborative recherchée.

## I. Bien communiquer en cas de crise et gérer les risques d'atteinte à la réputation

30. La Division de la communication doit tenir compte des risques en matière de réputation et d'évaluation, que ce soit lorsque le FIDA se positionne au début d'une crise humanitaire ou lorsqu'il envisage un nouveau partenariat.
31. La gestion des risques doit être pleinement intégrée à nos méthodes de travail. Elle prendra une importance croissante à mesure que le FIDA gagnera en visibilité, car une plus grande visibilité s'accompagne d'une plus grande surveillance.

C'est pourquoi nous devons veiller à ce que la mission, le rôle et les valeurs du Fonds soient correctement représentés.

32. Le suivi et l'évaluation sont nécessaires à l'approche de la communication axée sur les résultats que nous visons et qui s'inscrit dans la droite ligne du mandat du Fonds, lui-même centré sur les solutions. Nous devons donc prendre les précautions qui s'imposent en établissant des normes claires, des indicateurs de performance clés et des critères de référence, en réexaminant nos méthodes et stratégies et en collectant des données pour suivre nos progrès.

## Mise en œuvre de l'approche stratégique

Nous savons ce que nous voulons: créer une visibilité utile. Mais comment concrétiser cette ambition stratégique?

### A. Notre vision en action

1. La présente approche en matière de communication stratégique décrit la manière dont nous entendons promouvoir la mission, l'image de marque et les résultats du FIDA de façon percutante.
2. Pour mettre en œuvre cette approche, il faut un plan d'application clair, détaillant notamment la façon dont la fonction de communication sera réorganisée pour agir en partenariat avec les différents services du Fonds et parvenir aux objectifs fixés.

#### a) Principaux objectifs

- Appuyer les objectifs plus larges du FIDA et assurer une coordination à cet égard
- Rentabiliser au mieux les ressources et le temps investis
- Collaborer au sein de la Division de la communication et avec les autres divisions afin de parvenir aux résultats escomptés
- Entretenir des relations fortes et durables et construire une solide réputation
- Recenser les points à améliorer pour un impact accru, conformément au programme de réforme du Fonds

#### b) Publics ciblés

- États membres
- Personnel du FIDA
- Grand public
- Organismes des Nations Unies et grandes organisations non gouvernementales
- Principaux partenaires: fondations et secteur privé
- Journalistes et personnes d'influence

#### c) Mesures à prendre

- i) Web et numérique:
  - procéder à une refonte et à une restructuration complètes du site ifad.org, le but étant d'en faire une plateforme numérique multilingue dotée d'une identité visuelle percutante et mieux à même de porter nos récits;
  - créer un cadre en matière de numérique, dans lequel seront énoncées les normes relatives aux sites Web du Fonds, à son activité sur les médias sociaux et aux autres produits numériques, de façon à jeter les bases de la présence numérique du FIDA aux niveaux régional et national;
  - intensifier la présence sur les médias sociaux et utiliser des outils d'analyse de ces médias pour éclairer et orienter les décisions, tout en mobilisant le public grâce à des campagnes et à des partenariats dynamiques;

- publier davantage de contenus graphiques et de vidéos à fort pouvoir mobilisateur pour permettre au FIDA de canaliser les discours, de tisser des liens et d'encourager le public à agir.
- ii) Relations médias:
- décentraliser les efforts liés aux relations médias de façon à ce que le personnel, appuyé en cela par un réseau de consultants en médias et en composition de récits, se familiarise avec les travaux du FIDA sur le terrain, soit à même de créer des histoires centrées sur l'humain afin de montrer l'efficacité des investissements du FIDA et puisse nouer de bonnes relations avec les journalistes et autres partenaires locaux susceptibles de relayer les messages du Fonds;
  - créer un flux d'actualités en générant des données, en menant des travaux de recherche originaux et en organisant des activités destinées aux médias;
  - désigner des porte-parole compétents, fiables, disponibles et à même de piloter la réflexion, pouvant être contactés par les médias pour commenter tel ou tel sujet ou manifestation – grâce à une formation adaptée, les experts du Fonds seront en mesure de faire part efficacement et avec autorité de leurs positions;
  - organiser régulièrement des visites à l'intention d'organes de presse influents (internationaux, régionaux et locaux) afin de faire le lien entre l'action du FIDA sur le terrain et l'actualité, et de permettre aux journalistes de s'entretenir directement avec les bénéficiaires des projets et les experts du Fonds et de se familiariser avec les travaux menés sur le terrain;
  - suivre et évaluer la couverture médiatique, sur les plans qualitatif et quantitatif, et transmettre les résultats aux parties concernées;
- iii) Image de marque et contenu:
- définir clairement l'image que nous souhaiterions voir immédiatement associée au FIDA, investir dans la collecte de contenus et intégrer cette démarche dans tous les supports de communication;
  - grâce à la décentralisation, générer des contenus afin de créer des récits, reposant notamment sur des supports visuels, s'efforcer de rationaliser ce processus et faire connaître les outils de communication, l'identité visuelle et les directives relatives au contenu des messages;
  - en collaboration avec d'autres divisions, élaborer des supports multilingues supplémentaires pour expliquer la mission du FIDA aux divers publics cibles;
  - tirer parti des possibilités d'éduquer le public pour promouvoir l'image de marque du FIDA afin d'accroître plus encore notre visibilité, y compris par l'intermédiaire de partenariats et de programmes destinés aux jeunes.
- iv) Innovation et partenariats:
- créer un axe de travail consacré aux partenariats stratégiques en matière d'innovation et de communication, le but étant de nouer et de maintenir des relations pouvant contribuer à améliorer la visibilité du FIDA et à faire connaître son mandat;



- intégrer aux partenariats existants un volet axé sur la communication, en plus d'instaurer de nouveaux partenariats stratégiques visant à tirer parti des compétences et des ressources des partenaires à des fins de communication;
  - exploiter les réseaux, y compris Global Citizen, les festivals cinématographiques et le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires pour tisser des liens avec des partenaires potentiels sensibles à la cause du FIDA, comme le groupe Aldo et Verizon;
  - utiliser les réseaux des membres du personnel pour entrer en contact avec des personnes d'influence, susceptibles de nous présenter au bon interlocuteur, au bon niveau, chez les partenaires potentiels (CanopyLAB, Disney, etc.);
  - dans les directives relatives à la communication, définir les bonnes pratiques en matière de partenariats, de façon à ce que les messages communiqués aux partenaires soient alignés sur ceux des grandes campagnes du Fonds.
- v) Mobilisation du personnel:
- piloter la réflexion en organisant des séances de formation concernant la communication et les médias, pour que les équipes sur le terrain, en particulier, puissent défendre avec autorité les positions du Fonds;
  - chercher et recenser des possibilités de faire participer des membres de la direction du Fonds à des manifestations permettant d'établir efficacement le rôle de chef de file du FIDA, par exemple à des tables rondes virtuelles ou à des conférences;
  - consolider et élargir le processus de consultation des départements, divisions, unités et équipes du Fonds (au siège et sur le terrain) ainsi que du personnel et de l'Association du personnel, le but étant de faire en sorte que les procédures de collaboration transversale soient conçues de façon participative et mises en œuvre conjointement;
  - créer des outils de communication stratégique et bidirectionnelle et restructurer les outils existants, c'est-à-dire procéder à une refonte du site Intranet, afin de le rendre plus ergonomique et fonctionnel, et trouver des moyens de faciliter l'information et la participation du personnel (plateforme de partage interne sur le modèle des médias sociaux, IFADnow, etc.);
  - appuyer de façon novatrice le programme de réformes du FIDA, notamment la phase 2.0 du plan de décentralisation, grâce à: des modules de formation reposant sur des contenus multimédias visant à rendre ces réformes compréhensibles et accessibles par tous; des manifestations décentralisées; des dialogues plaçant le siège au même niveau que les entités de terrain<sup>1</sup>;
  - collaborer pour renforcer l'intégration de la communication interne et de la communication externe: nous veillerons à associer activement le personnel du FIDA à la promotion de toutes les futures campagnes et nous améliorerons la visibilité du personnel

---

<sup>1</sup> En plus de l'approche en matière de communication interne et du plan d'action élaborés aux fins de la phase 2.0 du programme de décentralisation, une stratégie plus détaillée en matière de communication interne sera établie au cours des mois à venir, en collaboration et en consultation étroites avec les divisions du Fonds, les groupes de travail, l'équipe chargée de la gestion des savoirs et l'Association du personnel.

en intégrant des anecdotes le concernant dans nos contenus de communication externe.

- vi) Communication en cas de crise et gestion des risques d'atteinte à la réputation:
- revoir et actualiser les procédures et directives de communication en cas de crise et de gestion des risques afin de protéger en continu l'image du FIDA;
  - suivre et évaluer les situations comportant d'importants risques d'atteinte à la réputation (non-respect des normes déontologiques ou techniques du Fonds, crise politique, catastrophes naturelles ou autres facteurs susceptibles d'influer sur les opérations du Fonds) et formuler des recommandations à cet égard au Président et à la haute direction;
  - mettre en place, au sein de la Division de la communication, des mécanismes visant à répondre aux demandes des médias en consultation avec les divisions concernées;
  - contribuer à l'élaboration des modules de formation du personnel et des campagnes menées en interne pour faire en sorte que tout le monde comprenne bien la responsabilité incombant à chacun et chacune de protéger la réputation du FIDA.

3. Tous ces axes de travail suivent une approche rationalisée, visant à éclairer la prise de décisions:

- **Enjeux:** nous examinons les enjeux et les différentes possibilités.
- **Impact:** nous en évaluons l'impact potentiel.
- **Action:** nous formulons des recommandations éclairées en faisant preuve d'esprit critique.

Le résultat: une visibilité accrue.

## **B. Comment? Un modèle de mise en œuvre évolutif**

4. Nous savons qu'en fin de compte, cette visibilité utile doit être adaptable et refléter les priorités institutionnelles dans un contexte mondial qui évolue sans cesse. Par ailleurs, s'il est nécessaire d'élargir notre présence pour renforcer l'efficacité de notre communication à l'échelle mondiale, les restrictions actuelles nous imposent d'utiliser les ressources disponibles de façon souple et efficace.

5. Pour résumer, comme indiqué ci-dessus, notre stratégie repose sur trois mesures concrètes:

- i) réorganisation de la division, conformément aux priorités du Fonds en matière de croissance et à la nécessité d'améliorer la visibilité dans les pays donateurs et les pays d'intervention;
- ii) adoption d'un modèle évolutif pouvant être appliqué progressivement, car la mise en œuvre de cette approche élargie à l'échelle mondiale va nécessiter des ressources supplémentaires;
- iii) alignement de notre approche stratégique sur les recommandations issues de la reconfiguration des processus opérationnels, de l'étude de McKinsey et des résultats de l'exercice dynamique de planification des effectifs.

6. La Division de la communication adoptera une configuration plus efficace et plus ciblée afin de mettre en œuvre cette approche et le plan d'action. Le changement de nom vise à refléter cette transformation. Ce modèle sera porté par deux équipes principales (communication institutionnelle et sensibilisation, et actualités et multimédia) et comportera sept axes de travail:

- i) communication institutionnelle et communication interne;
- ii) innovation et partenariats;
- iii) campagnes et activités de sensibilisation;
- iv) communication de terrain;
- v) relations médias;
- vi) produits multimédias;
- vii) développement Web et production technique.

### **Être présent sur le terrain pour transformer les données en récits**

7. Pour créer une visibilité utile mettant en avant la mission, le travail, les résultats et les récits du FIDA, il est essentiel d'être présent sur le terrain pour soutenir les objectifs du Fonds et en élargir la portée, comme expliqué dans la partie III sur la décentralisation.
8. C'est sur le terrain que tout commence et se termine, que vivent les bénéficiaires des projets et que les résultats se font sentir. Les équipes chargées de la communication doivent accompagner les effectifs des services techniques et des services d'appui décentralisés, afin de faire en sorte que les récits soient réellement fondés sur la réalité du terrain.
9. Dans cet esprit, nous proposons un modèle de base qui permettra de mettre en place une « chaîne de valeur » complète en matière de communication. Il s'agit de provoquer des discussions qui serviront à éclairer nos activités de communication et de sensibilisation du public aux niveaux local, régional, national et international et, partant, de renforcer notre action à l'échelle mondiale.
10. Au fil du temps, ce modèle contribuera à améliorer la qualité et la régularité de ces activités, qui seront menées dans plusieurs langues et adaptées aux cultures ciblées. La décentralisation des effectifs chargés de la communication comporte un certain coût. Toutefois, le fait d'investir dans les compétences et capacités du personnel en interne pourrait aussi entraîner des économies, en évitant le recours à la sous-traitance, qui est coûteuse et parfois inefficace.

### **c. Suivi et évaluation de la communication: la clé de la réussite**

11. Dans le domaine de la communication, la mesure et l'évaluation des résultats sont des préoccupations quotidiennes: notre efficacité dépend de notre capacité de suivre ces résultats et d'apporter des ajustements en temps réel.
12. Nous établissons déjà, pour les différents axes de travail, des critères de référence qui nous serviront à mesurer nos progrès. Il s'agit:
  - de mener des analyses approfondies de la croissance et de la mobilisation des abonnés sur les médias sociaux;
  - d'établir des rapports de veille médiatique compilant les articles de presse faisant mention du FIDA;
  - d'élaborer des rapports statistiques sur les retombées des grandes manifestations mondiales en matière de communication;
  - d'assurer le suivi du site Web du Fonds grâce aux données de Google Analytics;
  - d'examiner et d'évaluer les principaux messages.
13. Le suivi et l'évaluation sont étroitement liés à la fois aux produits obtenus dans les différents domaines d'action et aux objectifs de performance connexes.

14. Le plan de travail et les priorités arrêtés chaque année pour la division tiennent compte de cette approche stratégique et sont alignés sur les objectifs du Département des relations extérieures et de la gouvernance ainsi que sur les objectifs opérationnels et indicateurs de performance clés du FIDA. Ainsi, l'approche en matière de communication reflète les priorités institutionnelles et est répercutée jusqu'à l'échelon individuel, des réalisations escomptées mesurables étant prévues à tous les niveaux.
15. L'objectif des activités de suivi et d'évaluation est de déterminer, au-delà des chiffres compilés, dans quelle mesure nos efforts contribuent à améliorer la visibilité et le positionnement du FIDA, le but ultime étant que celui-ci devienne une institution de référence connue pour les améliorations à long terme qu'elle apporte dans les zones les plus isolées et marginalisées, en travaillant main dans la main avec les populations rurales du monde entier.

#### **Recentrons-nous sur nos objectifs**

- i) **Prise de conscience du public.** Le FIDA fait figure de référence quant aux enjeux mondiaux liés au développement rural et offre des solutions concrètes pour un monde meilleur.
- ii) **Mobilisation du public.** Un public de plus en plus large est attiré par nos contenus et se rallie activement à notre cause. Il ressent une empathie pour nos bénéficiaires et adhère à notre mission.
- iii) **Action du public.** Des perspectives s'ouvrent; les gens souhaitent changer les choses. Les politiques évoluent: c'est le début du changement.

# FRAPPER FORT. RÉSONNER LOIN.

Communication globale et  
sensibilisation externe

**La voie à suivre  
pour FIDA12 et  
au-delà**



Investir dans les populations rurales

**POUR EN SAVOIR PLUS**

Tournez la page et... passons  
à l'action.





**Mettre les populations rurales sur le devant de la scène mondiale**



## TABLE DES MATIÈRES

Communiquer pour créer une visibilité utile. . . . .	4
1. Bâtir les fondations . . . . .	7
2. Procéder rapidement et stratégiquement . . . . .	11
3. Aller de l'avant – la communication en action . . . . .	14
4. Thèmes prioritaires . . . . .	17
5. Principaux domaines d'action. . . . .	19
6. Mise en œuvre de l'approche stratégique. . . . .	26
Conclusion . . . . .	31
Appendice I: Communiquer tout au long du cycle de vie des projets . . .	33



# Communiquer pour créer une visibilité utile

## La voie à suivre pour FIDA12 et au-delà

### METTRE LES POPULATIONS RURALES SUR LE DEVANT DE LA SCÈNE MONDIALE

Le Fonds international de développement agricole (FIDA) est unique en son genre. Appartenant à la fois au système des Nations Unies et à la famille des institutions financières internationales, il est le seul organisme de développement ayant pour unique mission de transformer l'agriculture, les économies rurales et les

systèmes alimentaires au moyen de divers mécanismes de financement garantissant que ses investissements bénéficient à des millions de personnes rurales qui, autrement, risqueraient fort d'être laissées pour compte.

**Le FIDA va toujours plus loin.** Plus que tout autre, il sait cibler les plus vulnérables, et l'efficacité ainsi que l'efficacités à long terme de ses interventions ne sont plus à prouver. Le Fonds contribue aussi activement à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, en particulier à la réalisation des objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 1 et 2.

**Le mandat unique du FIDA et les questions de développement auxquelles celui-ci s'attaque s'inscrivent dans le cadre d'une action mondiale** d'une ampleur inédite. Si le développement rural et les défis rencontrés par les petits producteurs n'intéressaient auparavant qu'un groupe restreint d'organisations de développement et d'organes de presse, un grand changement s'est opéré ces dernières années.



---

# Le magazine Forbes a spécifiquement invité les milliardaires à investir en faveur du FIDA, qu'il considère comme l'un des trois organismes dont l'action compte le plus pour l'avenir de la planète.

---

Partout dans le monde, on comprend de mieux en mieux l'importance accordée par le FIDA au développement rural en tant que condition indispensable à la résilience mondiale. *The Guardian*, *NewsWeek*, *Les Échos*, *Le Monde*, la *BBC*, *Deutsch Welle* ou encore *China Daily*: en 2020, les plus grands organes de presse ont parlé du Fonds. Le magazine *Forbes* a spécifiquement invité les milliardaires à investir en faveur du FIDA, qu'il considère comme l'un des trois organismes dont l'action compte le plus pour l'avenir de la planète.

## Il faut agir maintenant

Le moment est idéal. Nous avons la possibilité de mieux faire connaître le FIDA et d'en accroître la visibilité. Toutefois, cette démarche devra reposer sur un engagement collectif. Il s'agit d'un choix résolu.

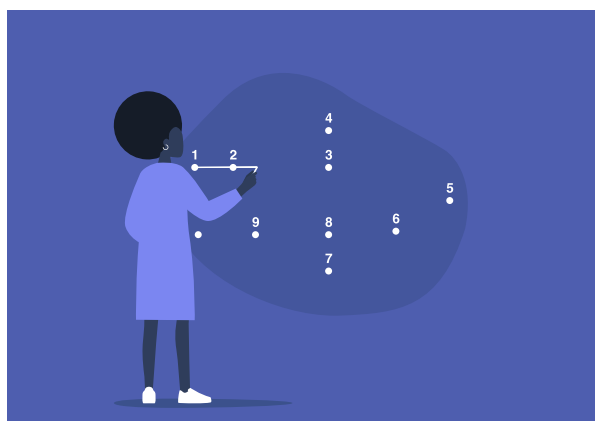
Si nous choisissons de renforcer notre visibilité, nous allons devoir nous demander quels sont les objectifs et les résultats escomptés.

À l'ère du numérique, tout le monde peut y aller de son avis et se faire entendre. Toute la difficulté consiste à s'élever au-dessus de ce bruit ambiant pour parler d'une voix forte, claire et résolument unifiée.

Que l'on soit grand ou petit, on a forcément besoin de visibilité. Avant tout, il faut savoir se démarquer, capter l'attention, faire connaître ses atouts, diriger les discussions en sa faveur et, surtout, donner à son public le sentiment que lui aussi est important et que ce que l'on dit le concerne – le but étant de l'amener à soutenir notre cause.

Avant de commencer, revoyons un peu les bases.

**Communiquer consiste en fait à relier des points.** Il s'agit d'analyser ce qu'il se passe autour de nous, de tenter d'avoir une vue d'ensemble, puis de nous recentrer sur notre ambition, notre mandat et nos besoins, tout en tenant compte des besoins et des objectifs de ceux qui nous entourent.



Dans le cadre du FIDA, cela signifie faire le lien entre les réalités et les préoccupations mondiales et celles des populations rurales afin, ensuite, de sensibiliser les personnes d'influence, les décideurs et la population dans son ensemble.

Pour cela, il faut définir des messages, élaborer des campagnes et adapter notre approche aux divers publics et canaux de communication, de façon à positionner le Fonds au mieux et à obtenir les meilleurs résultats.

**Il faut aussi tirer parti de nos partenariats afin d'élargir notre portée et de diffuser nos appels à l'action.**

Pour réussir, nous devons adopter une approche multidimensionnelle, c'est-à-dire qui tient compte

des paramètres politiques, socioéconomiques, culturels et géographiques, et multilingues, de façon à ce que nos messages et nos appels à l'action puissent être entendus partout. Aujourd'hui, une occasion unique s'offre à nous: nos travaux, notre savoir-faire et nos objectifs ont été placés au rang des principales priorités mondiales. Nous pouvons et nous devons faire entendre notre voix, afin de permettre au FIDA de piloter la réflexion.

Un ensemble de problèmes transnationaux, tels que les changements climatiques, la crise migratoire mondiale et la pandémie de COVID-19, occupent actuellement l'attention de tous les gouvernements nationaux, des citoyens et des médias. Toutes ces questions sont en lien avec l'action du FIDA.

Du fait de nos compétences spécialisées, de l'accent mis sur l'intensification du développement rural et de notre volonté de ne laisser personne de côté, nous pouvons peser dans la balance, faire entendre notre voix et participer aux débats mondiaux afin de montrer les atouts qui nous sont propres.

Enfin, nous devons aussi veiller à écouter les autres, à faciliter le dialogue et à procéder, en continu, au suivi et à l'évaluation de nos travaux de façon à ce que les récits que nous tirons du terrain reflètent bien l'objectif, l'expertise et les résultats escomptés du FIDA. Il faut montrer, et pas simplement expliquer, pourquoi choisir le FIDA constitue le bon choix. En effet, investir dans le FIDA revient à faire un choix, et nous devons communiquer pour montrer que ce choix est évident.

Il est tout aussi essentiel de choisir les bons partenaires pour relayer nos appels à l'action, favoriser l'innovation et élargir notre portée au maximum.

Le FIDA va devoir tirer parti de la décentralisation et de son implantation mondiale pour avoir un véritable impact; cette approche, qui doit être au cœur de sa stratégie, lui permettra d'être considéré comme la voix des populations rurales pauvres du monde entier.

**Grâce aux données** concernant les résultats du FIDA générées par les équipes de projet et les divisions opérationnelles et dans le cadre de la gestion des connaissances, nous pouvons élaborer des messages crédibles et dûment étayés et, partant, montrer que l'action du FIDA est fondamentale pour renforcer la résilience mondiale, instaurer le développement durable et mettre en œuvre le Programme 2030.

L'approche stratégique relative à la communication interne doit reposer sur les mêmes principes. En interne également, la communication doit permettre de connecter les gens de façon plus visible et plus productive et faciliter de nouvelles possibilités de dialogue, de mobilisation et d'engagement en faveur de l'avenir de notre organisation. Car, ensemble, nous serons plus forts.



# 1. BÂTIR LES FONDATIONS

Le présent document énonce l'approche du FIDA en matière de communication globale et de sensibilisation externe, qui est alignée sur les priorités du Fonds en matière de croissance. Il montre de quelle façon une communication stratégique assortie d'objectifs peut guider le Fonds et garantir de bons résultats pendant la période couverte par la Douzième reconstitution des ressources (FIDA12) et au delà. Cette approche a été élaborée au titre de l'engagement 3.5 (mesure contrôlable 33) de FIDA11, qui concerne la mise à jour de la stratégie de communication et du plan d'action connexe du FIDA.

Conformément à la vision énoncée dans le présent document, la Division de la communication propose un ensemble de mesures visant à renforcer la notoriété du FIDA auprès des États membres, des organisations non gouvernementales (ONG), du secteur privé et du secteur philanthropique, et à faire en sorte que ceux-ci approuvent son action et lui apportent un appui résolu. Elle entend **positionner le Fonds en tant que leader d'opinion et instigateur du changement** en montrant au public, en particulier aux jeunes, que notre avenir dépend du développement rural. Cette approche stratégique repose sur un prérequis essentiel: pour favoriser une visibilité utile,

il faut s'efforcer **de considérer la communication non plus comme un service à la demande, mais comme une activité stratégique essentielle pour atteindre nos objectifs ultimes**. Cette évolution, qui sera reflétée dans l'organisation et le fonctionnement de la Division, renforcera la capacité du FIDA de se positionner comme chef de file en matière de développement et de services financiers et, par conséquent, comme premier choix d'investissement et d'engagement des États membres, des particuliers, des ONG, des fondations et des entreprises.

**Renforcer notre notoriété et  
notre crédibilité et inspirer  
confiance**

Fermez les yeux quelques secondes. Quand on parle de l'UNICEF, quelle est la première image qui vous vient à l'esprit? Recommencez l'exercice avec le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le Programme alimentaire mondial ou encore l'UNESCO. La plupart des gens visualisent tout de suite une image: une seule image, emblématique, qui résume bien mieux que des mots la mission de ces organismes. Si l'on ajoute à cela le fait que le nom de ces institutions est connu de tous, on comprend aisément que cela suscite un sentiment d'appartenance, d'importance et de respect. Ces organisations consacrent beaucoup d'efforts, chaque jour, pour projeter leur identité et leurs valeurs et attirer les sympathies grâce à des activités de communication stratégique. Elles savent bien que les donateurs, bailleurs, gouvernements et partenaires choisissent les institutions multilatérales et financières qu'ils connaissent le mieux et en qui ils ont confiance, car ils savent que leurs fonds et autres actifs seront ainsi utilisés de façon efficace et efficiente, tant en période de crise qu'en temps normal.

---

**La communication stratégique, qui joue le rôle de déclencheur et d'accélérateur, a toujours pour objectif d'encourager le public cible à faire ce que l'on attend de lui.**

---



**La communication stratégique permet de faire connaître une organisation et de faire en sorte qu'elle inspire confiance, consolidant ainsi sa crédibilité.**

Une communication efficace et une visibilité accrue passent, bien entendu, par des efforts soutenus et continus et par un appui adapté.

La communication institutionnelle, qui repose sur la communication interne et la communication externe, est le principal instrument dont disposent les organisations pour faire passer leurs messages aux bonnes personnes, au bon moment et de la bonne manière. Lorsqu'elle est assurée par des professionnels expérimentés, la fonction de communication stratégique permet d'accomplir cette tâche.

La mobilisation et la sensibilisation à l'échelle mondiale qui visent à renforcer la visibilité du FIDA auprès d'un large public viennent compléter les activités de promotion menées par les autres divisions du Fonds auprès des décideurs politiques. Ces deux composantes sont distinctes mais complémentaires.

Pour être efficace, l'unité responsable de la communication institutionnelle doit s'occuper de la communication interne, des campagnes promotionnelles, de la sensibilisation, du marketing, de la gestion de l'image de marque, des relations médias et des publications, notamment sur le Web et les médias sociaux. Divers outils s'offrent à elle: vidéos, infographies, communiqués de presse, podcasts, publications, discours, etc. Surtout, la communication institutionnelle doit être intégrée à tous les aspects des travaux de l'organisation.

Elle doit jouer un rôle stratégique de déclencheur et d'accélérateur, le but étant d'encourager le public ciblé à faire ce que l'on attend de lui en le ralliant à notre cause et en l'incitant à adopter nos valeurs et nos objectifs. Cela implique aussi de gérer la réputation de l'organisation et les risques connexes, alors que celle-ci gagne en notoriété.

**Au FIDA, nous visons plusieurs publics:**

**Les États membres et décideurs;**

**Les institutions multilatérales;**

**Le secteur privé;**

**Les médias;**

**La société civile et le grand public (en particulier les jeunes et les femmes);**

**Les partisans et les personnes d'influence;**

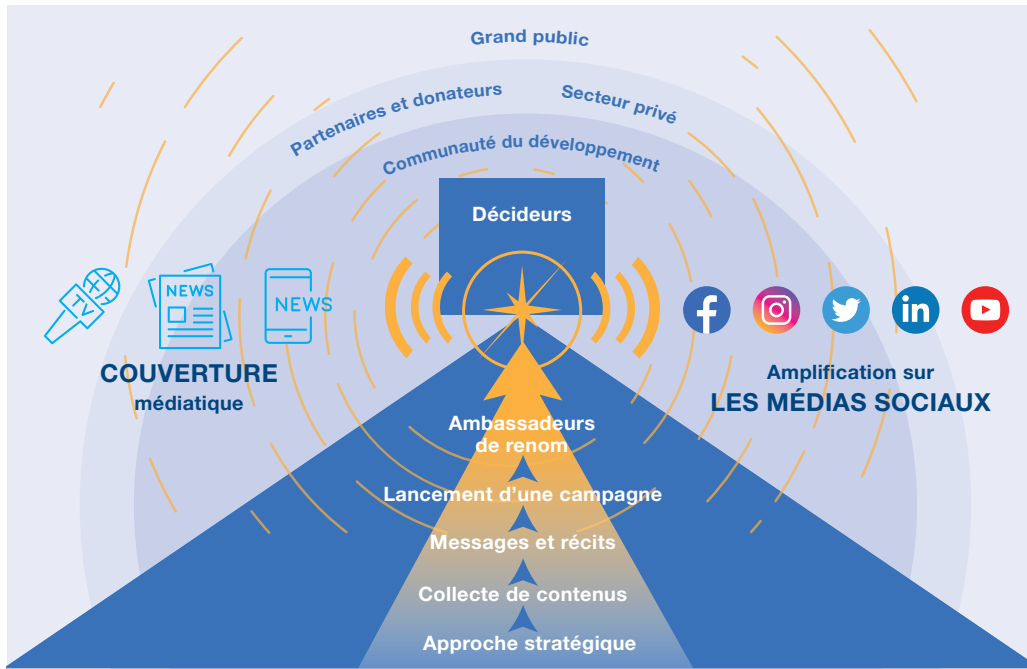
**Le personnel du Fonds.**

**Il convient d'adapter le message et la méthode en fonction du public, qui peut se révéler particulièrement efficace pour défendre notre cause.**

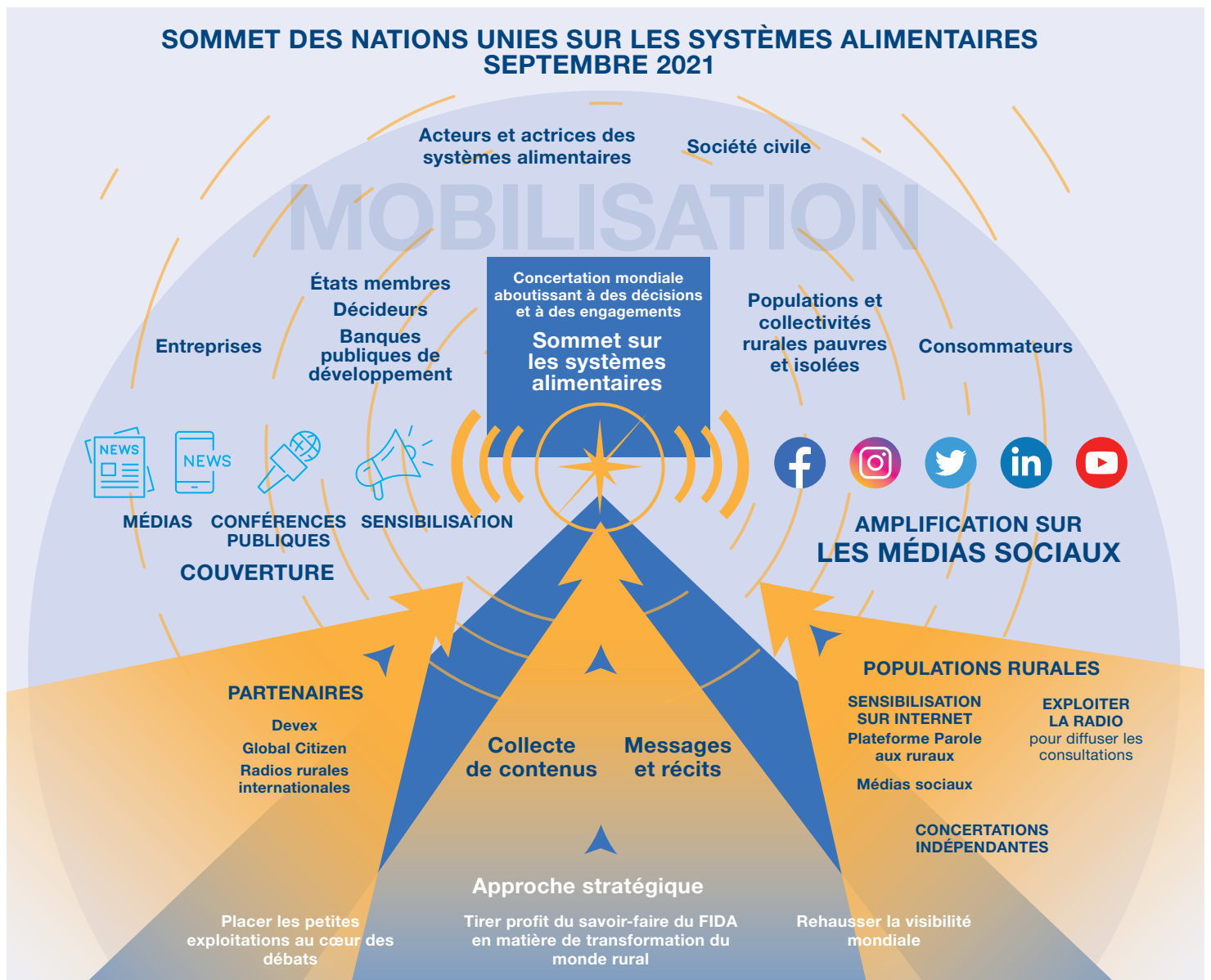
À compter de FIDA12, le Fonds va mettre en œuvre un plan visant à atteindre des dizaines de millions de personnes supplémentaires, à doubler l'impact de ses projets d'ici à 2030 et à faciliter un changement systémique en participant à l'élaboration des politiques avec les autorités. Dans le cadre de ce plan, l'accent sera davantage mis sur les thématiques transversales afin de cibler, avec une précision chirurgicale, les populations rurales et les pays les plus vulnérables, compte tenu de certaines questions intersectorielles et certains facteurs déterminants. En outre, la direction procède actuellement à plusieurs changements nécessaires qui concernent l'ensemble du personnel, à tous les niveaux de l'institution. Il s'agit notamment de mettre en place une nouvelle architecture financière et d'intensifier considérablement les activités de mobilisation des ressources.

À l'appui de ces initiatives, nous élargirons notre champ d'action et ferons en sorte que notre approche de communication contribue à faire largement connaître le FIDA, au moyen de partenariats stratégiques, d'activités de sensibilisation et de promotion ciblées ainsi que de mesures efficaces de communication à l'intention des membres du personnel, le but étant de susciter leur loyauté et de favoriser leur mobilisation.

Manifestations à forte visibilité: illustration de la communication en action



En route pour le Sommet: favoriser l'avancement des populations rurales



## Améliorer notre visibilité auprès du grand public

Le moment est aujourd'hui idéal, compte tenu du contexte mondial et de l'intérêt croissant concernant les questions climatiques, les systèmes alimentaires et la santé, pour porter, sur le devant de la scène mondiale, notre appel en faveur du financement du développement rural au service d'un avenir plus résilient. Plus nos messages seront entendus et relayés par le grand public, et les jeunes en particulier, plus facilement nous pourrions atteindre nos objectifs. En effet, les États membres et autres parties prenantes auront le sentiment qu'en apportant leur appui au FIDA, ils répondent aux préoccupations de la population. Il est également essentiel d'améliorer notre visibilité auprès du grand public pour favoriser la mobilisation du personnel, qui contribue également à accroître la visibilité du Fonds à l'extérieur.

## Inspirer notre personnel

Les membres du personnel du FIDA sont la clé de sa réussite: tout repose sur leur créativité, leur esprit d'innovation, leur enthousiasme, leur loyauté et leur engagement. Une bonne stratégie de communication interne est donc fondamentale pour instaurer un climat de confiance, favoriser une meilleure compréhension, faciliter le partage des connaissances, créer une dynamique qui galvanise et unir les membres du personnel autour d'une vision commune.

Dans le cadre de la poursuite de son ambitieux programme de réformes pour la croissance, le FIDA va mettre en place une fonction de communication interne et une approche connexe plus complètes et plus solides, misant notamment sur: une meilleure compréhension institutionnelle du rôle et des objectifs essentiels de la communication interne; l'élaboration d'outils et de directives et stratégies actualisées visant à mobiliser le personnel dans un environnement de plus en plus décentralisé; des mesures visant à faire le lien plus efficacement entre communication interne et communication externe, le but étant de mieux faire comprendre au personnel le rôle qu'il joue pour ce qui est d'améliorer la visibilité du FIDA et de promouvoir son image de marque.

Sous réserve d'une communication interne judicieuse, les membres du personnel peuvent, tout comme les autres acteurs, être d'actifs défenseurs du Fonds. Idéalement, **la plupart d'entre eux devraient se considérer** comme des ambassadeurs et ambassadrices du FIDA et spontanément chercher à le promouvoir, que ce soit en publiant des contenus sur les médias sociaux ou en parlant de la mission du Fonds avec passion et fierté à leur famille, leurs amis et leur réseau, bien que cela ne relève pas de leurs tâches quotidiennes.



# 2. Procéder rapidement et stratégiquement

## Promouvoir le positionnement et l'image de marque du FIDA

Comme l'ont récemment affirmé le Secrétaire général de l'ONU et le Président du FIDA: "nous devons faire face aux menaces du XXI<sup>e</sup> siècle (tensions géopolitiques, crise climatique, etc.) avec des solutions propres au XXI<sup>e</sup> siècle".

Au FIDA, nous disposons de telles solutions, et nous devons le montrer grâce à une stratégie de communication ciblée.

C'est pourquoi nous avons redoublé d'efforts pour élaborer un récit montrant que l'intensification du développement rural est l'un des principaux moyens de répondre à certaines préoccupations mondiales, comme la lutte contre le dérèglement climatique, l'instauration d'un monde plus sain et la mise en œuvre du Programme 2030. Ces récits rencontrent un écho croissant dans les médias et auprès des acteurs clés.

Comme suite à ces activités stratégiques de sollicitation des médias, le nombre d'articles faisant mention du FIDA dans les médias nationaux, régionaux et mondiaux (presse papier et en ligne, télévision et radio) a atteint des niveaux records en 2020.

Il existe une raison à cela: en effet, notre stratégie de communication reste axée sur les bénéficiaires des projets et, plus généralement, sur l'importance qu'ont les communautés rurales pour l'avenir des personnes qui constituent notre public et de leur famille. Cette tendance ainsi que notre visibilité accrue montrent que notre approche fonctionne et que les questions relatives aux petits producteurs, aux systèmes alimentaires, à l'agriculture et au développement rural (qui sont au cœur des travaux et du mandat du FIDA) suscitent un intérêt croissant dans le monde entier.

Bien entendu, les messages diffusés sont élaborés en collaboration avec les différents départements du Fonds et compte tenu de leurs précieuses indications. Afin de tirer parti de cet intérêt croissant, nous devons perfectionner notre approche.

**Il est nécessaire de communiquer pour sensibiliser le public, et mobiliser de l'empathie et un appui en faveur des valeurs que nous défendons. En effet, une communication utile ne se résume pas à diffuser des informations: il s'agit surtout de susciter l'intérêt du public et de le rallier à notre cause.**

Ce type de communication repose sur trois grands éléments, dont nous nous servirons pour guider notre stratégie.

## Canaliser les discours

Devenir le porte-parole en matière de développement rural et montrer comment celui-ci participe à bâtir un monde meilleur

# 1

### COMMENT?

En diffusant des informations reposant sur des données irréfutables

En montrant la vision du FIDA, son impact et l'efficacité de son action

En renforçant la notoriété et la crédibilité du Fonds et la confiance qu'il inspire de par ses valeurs et son appartenance au système des Nations Unies

En s'exprimant en temps utile et selon certains principes, grâce à des messages percutants

### MESURES À PRENDRE:

**Générer des informations:** créer des contenus innovants et les diffuser sur diverses plateformes et en sollicitant les médias de façon stratégique.

**Être à la pointe des données, de la science et des solutions:** élaborer des rapports et des publications de référence, organiser des entretiens avec des spécialistes, etc.

**Piloter la réflexion:** devenir une entité de référence reconnue en adoptant des positions actives, en prenant des initiatives et en promouvant de nouvelles idées.

### RÉSULTAT:

#### PRISE DE CONSCIENCE DU PUBLIC.

Le FIDA fait figure de référence sur les enjeux mondiaux liés au développement rural et offre des solutions concrètes pour un monde meilleur.

## Tisser des liens

Montrer en quoi notre action est importante. Faire en sorte que les gens se sentent concernés par les grands enjeux mondiaux.

# 2

### COMMENT?

Élaborer des messages percutants, clairs et audacieux qui parlent aux gens et les marquent.

Favoriser l'empathie grâce à des récits mémorables et centrés sur l'humain afin de donner espoir.

Solliciter des personnes d'influence pour tisser des liens, inspirer et mettre en avant nos valeurs.

Promouvoir le progrès et la solidarité et montrer des exemples de solutions.

Cibler les plateformes utilisées par notre public.

### MESURES À PRENDRE:

**Raconter des histoires:** élaborer des récits centrés sur l'humain mettant en scène des solutions à certains grands défis.

**Optimiser la production:** élaborer des contenus distincts pour chaque plateforme et public cible.

**Encourager la mobilisation:** lancer des campagnes ciblées à l'échelle mondiale, intensifier les activités de sensibilisation et nouer des partenariats stratégiques susceptibles d'avoir un effet multiplicateur.

### RÉSULTAT:

#### MOBILISATION DU PUBLIC.

Un public de plus en plus large est attiré par nos contenus et se rallie activement à notre cause. Il ressent de l'empathie pour nos bénéficiaires et adhère à notre mission et à notre raison d'être.

## Susciter l'envie d'agir

Faire en sorte que des perspectives s'ouvrent au public et que celui-ci ait envie d'agir.

# 3

### COMMENT?

Motiver en montrant des exemples de solutions locales.

Orienter la société civile vers des moyens d'action.

Donner des idées d'action pouvant être menée à titre individuel.

Nouer des partenariats pour renforcer notre impact.

Convaincre de soutenir le FIDA financièrement.

### MESURES À PRENDRE:

**Montrer les solutions:** qui sont mises en œuvre pour résoudre les problèmes qui se posent dans le monde.

**Susciter l'espoir:** donner des raisons d'être optimiste.

**Appeler à l'action:** mettre en avant les plans d'intervention (objectifs de développement durable, travaux de recherche sur le climat, plans de maintien de la paix...) et les besoins de financement.

### RÉSULTAT:

#### ACTION DU PUBLIC.

Des perspectives s'ouvrent; les gens souhaitent changer les choses. Les politiques évoluent: c'est le début du changement.



Les priorités et les plans opérationnels du FIDA pour la période 2021-2024 constitueront une base qui permettra au Fonds d'élaborer ses messages et ses produits, d'organiser ses activités médiatiques et de définir ses publics cibles, dans la droite ligne de la présente vision stratégique.

À mesure que le FIDA progressera dans la mise en œuvre de cette vision, l'appui des États membres sera déterminant pour:

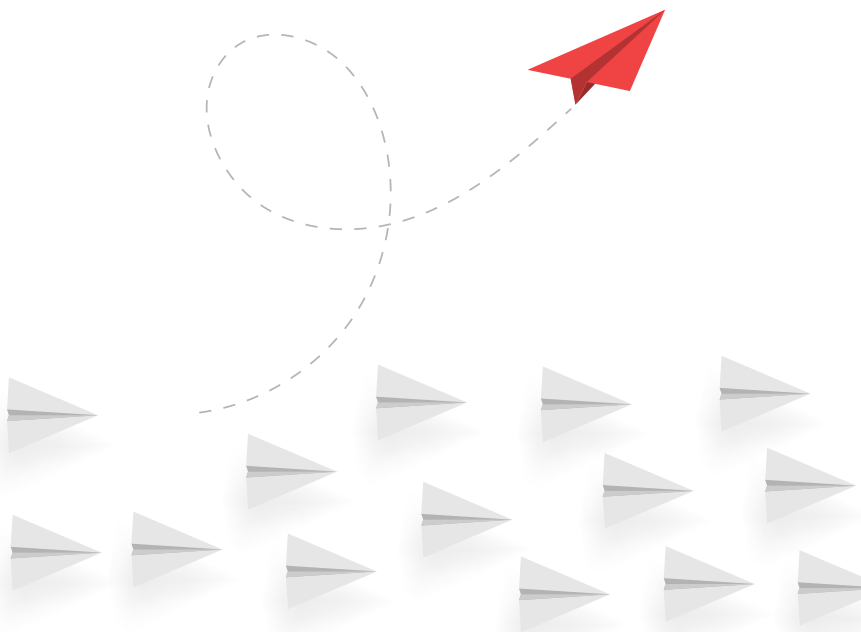
**Prendre des mesures** qui permettront au FIDA de piloter la réflexion, conformément aux principes de communication utile énoncés ci-dessus.

**Profiter de la réforme et de la décentralisation de la fonction de communication** pour faire de cette fonction une priorité stratégique.

**Élargir considérablement nos activités de sensibilisation externe et de promotion innovante** pour intensifier les collaborations et les partenariats dans tous les secteurs et, partant, renforcer notre action à l'échelle mondiale.

Nous partons du principe que les États membres du FIDA souhaitent que celui-ci joue un rôle central dans le secteur du développement agricole et dans le secteur financier, qu'il soit reconnu comme un chef de file pour ce qui est des politiques et pratiques progressistes et qu'il soit considéré comme le premier choix d'investissement et d'engagement des pays, des organismes de développement, des fondations et du secteur privé. Le but est non seulement d'accroître la visibilité du Fonds, mais aussi de contribuer à la réalisation de notre objectif ultime, à savoir celui de mettre les populations rurales sur le devant de la scène mondiale.

**Investir dans la communication et la mobilisation à l'échelle mondiale va nous faire progresser, pendant FIDA12 et au-delà** sachant qu'une meilleure visibilité est un investissement rentable qui nous permettra de décupler l'efficacité de notre travail.



# 3. ALLER DE L'AVANT – LA COMMUNICATION EN ACTION

## Décentralisation

Conformément à la phase 2.0 du plan de décentralisation du FIDA, la proportion du personnel du Fonds sur le terrain va être portée à 45% d'ici à 2023.

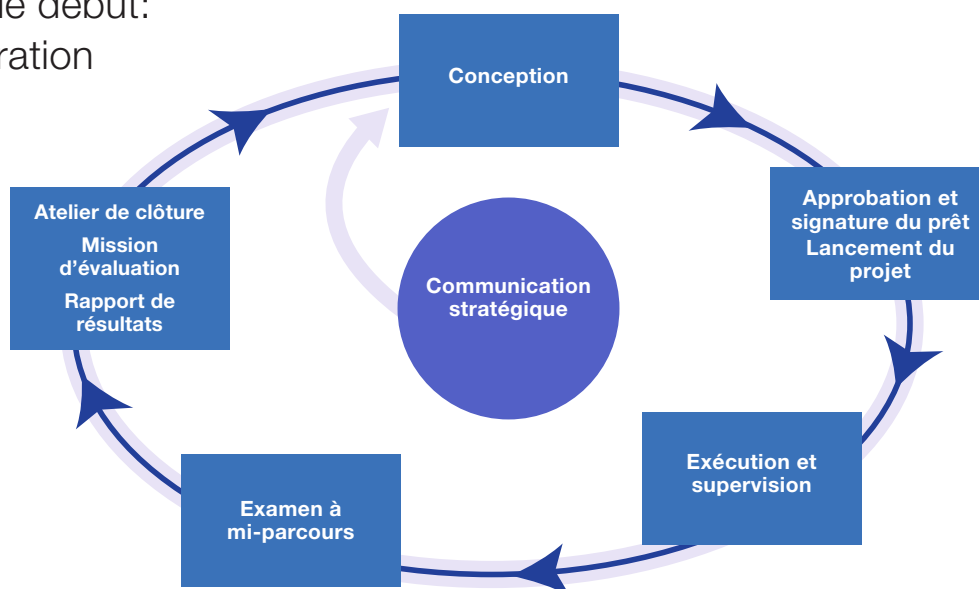
Nous tirerons parti de ce processus pour: nous rapprocher des principales parties prenantes sur place, notamment des personnes qui bénéficient directement de nos travaux; mieux faire entendre leur voix et raconter leur histoire; les associer au dialogue avec les décideurs et les responsables ainsi qu'avec le grand public. Ainsi, le FIDA pourra se positionner sur la scène mondiale et montrer

directement en quoi sa présence sur le terrain est importante, tout en renforçant l'impact de ses interventions.

Le fait d'axer les récits sur l'humain et d'utiliser des exemples personnels est un bon moyen d'entamer le dialogue avec le public cible et les partenaires. Cette démarche est au cœur de la stratégie de communication mise en œuvre pour accompagner la décentralisation et l'entrée en vigueur de FIDA12. Les résultats des projets et les données qui en sont issues sont également essentiels pour montrer la façon dont les travaux du Fonds participent au développement rural et à la réalisation des objectifs arrêtés au niveau international.

La communication stratégique contribue à nouer des partenariats solides, aux niveaux local et mondial, à promouvoir l'image de marque et les atouts particuliers du FIDA et à renforcer la capacité des membres du personnel sur le terrain à défendre efficacement le Fonds.

Communiquer dès le début:  
renforcer la collaboration  
en interne



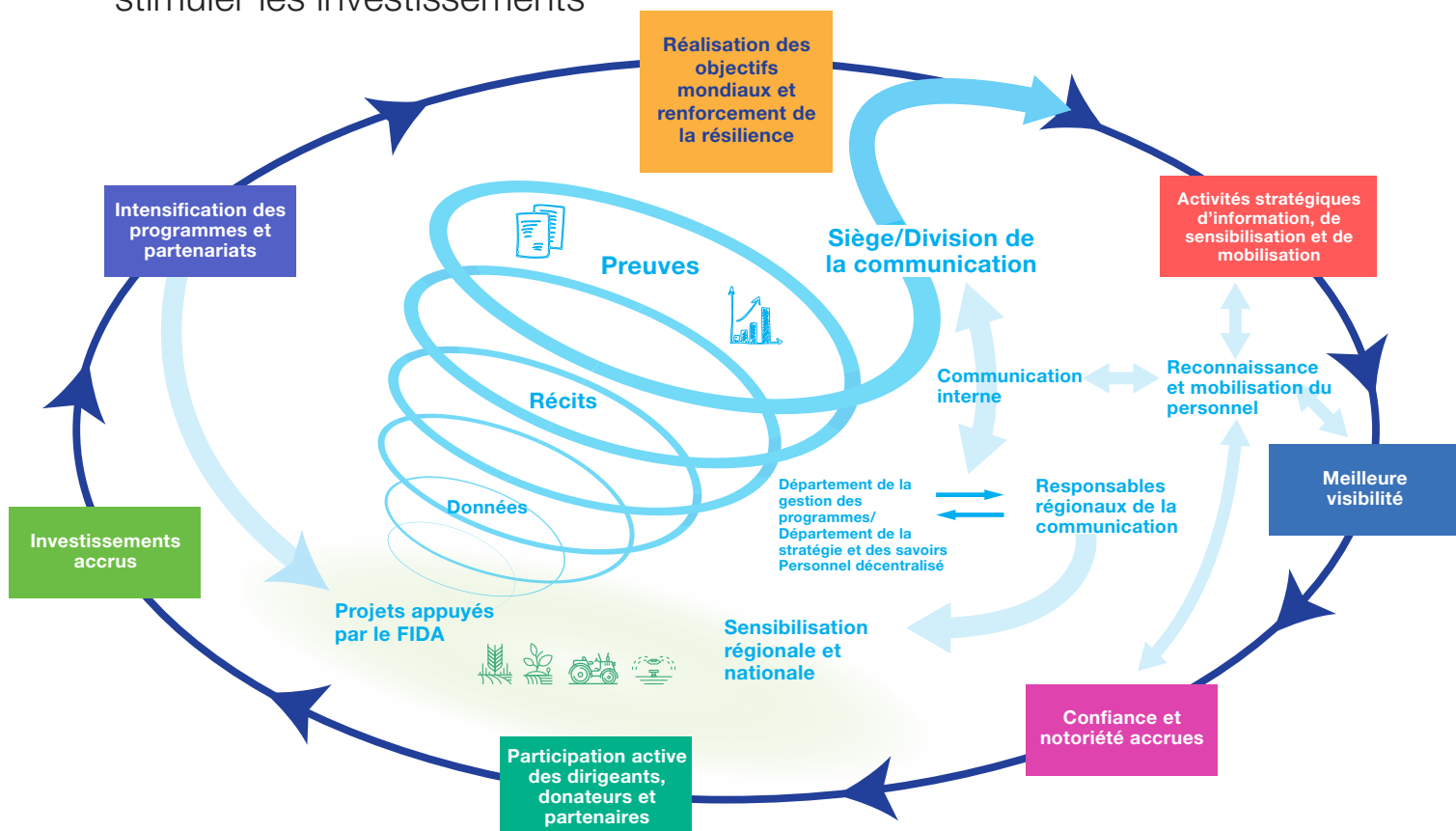
Voir également l'annex 1:  
Communiquer tout au long  
du cycle de vie des projets

Nos travaux sont conformes au strict Cadre de gestion des résultats du Fonds et s'appuient sur les données collectées par les experts techniques et financiers des différentes divisions au sujet de l'efficacité des investissements du FIDA ainsi que sur les enseignements tirés et les connaissances acquises par les équipes sur le terrain. Alors que nous cherchons à élargir et à renforcer nos liens avec ces collaborateurs, il est essentiel que le personnel chargé de la communication et de la sensibilisation travaille plus étroitement encore avec elles, et ce dès le début, afin de positionner le FIDA de façon stratégique et de donner des conseils adaptés. Ainsi, les récits que nous diffuserons pour faire la promotion de notre avantage relatif n'en seront que plus convaincants.

L'examen des processus opérationnels de la Division de la communication a montré que lorsque les experts en communication des bureaux régionaux ou des bureaux de pays collaboraient étroitement avec les effectifs opérationnels et techniques du FIDA chargés de l'exécution des projets, du suivi-évaluation et de la gestion des savoirs, les données et récits ainsi obtenus devenaient de puissants outils de communication à même de renforcer la visibilité du Fonds. La poursuite de la décentralisation doit reposer sur cette démarche cyclique.

Ce flux d'informations est aussi acheminé jusqu'au siège et dans l'ensemble de l'organisation afin d'éclairer les stratégies de communication à l'échelle mondiale et les activités de sensibilisation. Parallèlement, le Fonds communique sur ses objectifs stratégiques et les liens avec les grands

## Communiquer de façon stratégique pour renforcer notre visibilité et stimuler les investissements



enjeux mondiaux en interne, à l'intention des bureaux décentralisés, afin d'éclairer les activités de communication de ces derniers et de fournir un certain contexte. Cela permet de garantir la cohérence de l'image de marque du FIDA et de montrer au public que les résultats obtenus sur le terrain contribuent également à la réalisation des objectifs fixés sur le plan international.

Dans le cadre de la phase 2.0 du plan de décentralisation, le service de la communication interne va appuyer la mise en place d'une équipe mondiale et interconnectée. Pour cela, nous allons devoir réinventer la façon dont nous interagissons en interne, pour passer d'une communication centrée sur le siège à une communication plus horizontale et décentralisée.

Les effectifs responsables de la communication sur le terrain peuvent se déplacer rapidement pour recueillir des données locales à diffuser aux collègues et aux responsables du siège, tout en instaurant des relations avec les équipes de projet et les organisations partenaires dans le pays. À leur tour, les services du siège adaptent ces messages et informations afin de les relayer plus largement auprès du grand public et des décideurs du monde entier.

La décentralisation doit absolument être axée sur les personnes au service desquelles nous œuvrons; il faut pouvoir adapter les récits et les contenus aux diverses plateformes et aux différents publics et marchés.

Une fois qu'il est bien mis en place, le réseau de communication peut exploiter au mieux les possibilités de recueillir des données et des récits montrant l'importance des travaux du Fonds afin de les relayer largement à l'échelle mondiale. La décentralisation est un processus de transformation qui va de pair avec une approche de la communication visant à favoriser une visibilité utile.

Il s'agit d'une démarche multidimensionnelle et coordonnée utilisant divers moyens afin d'atteindre les principales parties prenantes et le grand public. L'approche suivie par le FIDA concernant chacun de ces moyens sera approfondie et élargie, comme indiqué ci-après, afin d'améliorer la visibilité de certains thèmes prioritaires dans les discussions menées à l'échelle mondiale.

# 4. THÈMES PRIORITAIRES

Si nous estimons qu'il faut placer les populations rurales au cœur des efforts de développement déployés au plan mondial, nous devons insister, dans les discussions mondiales, sur le fait qu'il faut de toute urgence répondre à leurs préoccupations.

La pandémie a permis une chose: **la vulnérabilité et la résilience** – qui ont toujours été au cœur de l'action menée par le FIDA auprès des populations rurales – sont maintenant considérées partout dans le monde comme des questions prioritaires.

Il faut garder à l'esprit que les priorités fixées par le Fonds au titre de ses programmes sont des sujets auxquels les gens s'intéressent: les changements climatiques, la lutte contre la pauvreté, l'alimentation, la nutrition ou encore l'avancement des femmes sont autant de thèmes qui captent davantage

l'attention du public dans ce monde frappé par la COVID-19, où les populations marginalisées sont celles qui souffrent le plus. Si l'on définit la vulnérabilité comme la difficulté à faire face à ces problèmes, on peut envisager une solution autour de deux grands thèmes transversaux:

**La résilience** peut être considérée un thème prioritaire dans lequel s'inscrivent certaines de ces questions. Cela comporte de nombreux avantages: en effet, le FIDA travaille selon une approche globale pour transformer les zones rurales, en coordonnant ses activités de façon à remédier aux multiples difficultés rencontrées par les populations rurales. Par ailleurs, la résilience est déjà l'une des priorités de FIDA<sup>12</sup>.

**L'inclusion** est un autre thème transversal lié à diverses questions, telles que l'avancement des femmes, la nécessité d'assurer un accès équitable aux ressources et au financement, et la lutte contre la marginalisation de groupes comme les jeunes, les peuples autochtones et les personnes handicapées. Ce thème s'inscrit dans la droite ligne du consensus qui s'est fait jour au lendemain de la pandémie de COVID-19, selon lequel il faut combler le fossé entre les riches et les pauvres, entre les producteurs et les consommateurs.



Les priorités et les plans opérationnels du FIDA pour la période 2021-2024 constitueront une base qui permettra au Fonds d'élaborer ses messages et ses produits, d'organiser ses activités médiatiques, campagnes et manifestations et de définir ses publics cibles. Les équipes responsables de la communication globale se pencheront en particulier sur les stratégies et seront renforcées par de nouvelles fonctions essentielles, qui permettront d'établir un réseau plus solide et plus vaste.

## Transformer un thème en un message

Nos messages viseront les principaux objectifs suivants:

**Rappeler que l'agriculture et le développement rural sont nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable n<sup>os</sup> 1 et 2** et qu'ils contribuent à apaiser les tensions et les conflits armés au niveau local et, en fin de compte, international.

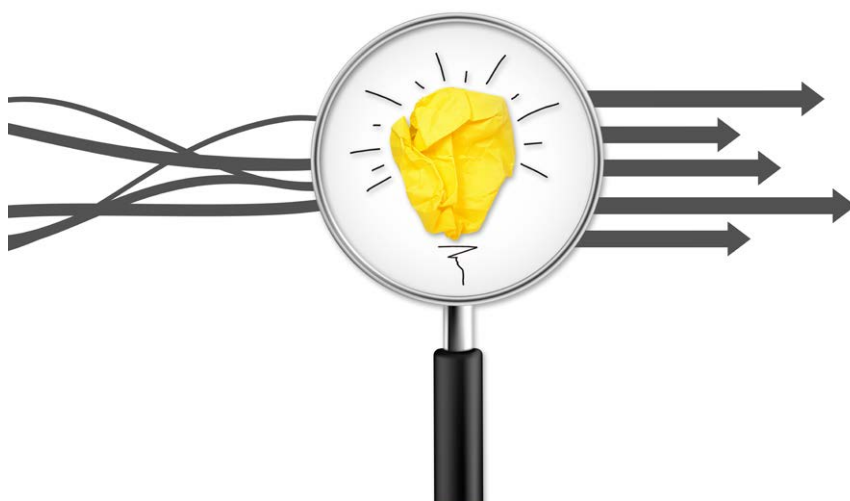
**Mettre en avant l'importance de la résilience et de la durabilité** face à la pandémie de COVID-19 et aux autres chocs, ainsi que celle de l'agriculture durable, de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets.

**Montrer la capacité qu'a le FIDA de transformer la vie** des petits producteurs et entrepreneurs ainsi que de leur communauté grâce à ses services de financement, mais aussi à ses activités visant à faire évoluer les comportements, à favoriser l'avancement social, notamment des femmes, et à offrir des perspectives aux jeunes et aux personnes en situation de handicap.

**Raconter des récits qui donnent espoir, montrer l'impact des travaux du Fonds sur la vie des gens, laisser** les bénéficiaires des projets s'exprimer et considérer les membres du personnel comme des experts faisant autorité à ce sujet.

**Simplifier les questions de développement pour élaborer des messages clairs et percutants.** Lorsque les programmes ou les positions du FIDA sont trop complexes, il nous incombe d'en résumer les principaux éléments de façon à ce qu'ils soient compréhensibles par le grand public. Les parties prenantes doivent pouvoir appréhender aisément le message afin de prendre les décisions voulues.

**Cibler le bon public en utilisant des outils adaptés et des méthodes et stratégies innovantes,** afin d'améliorer au mieux notre visibilité, de montrer en quoi nos priorités sont aussi celles des populations rurales et d'inciter les gens à agir.





# 5. PRINCIPAUX DOMAINES D'ACTION

## Tirer pleinement parti du numérique

Le monde a beaucoup appris de la pandémie de maladie à coronavirus, en particulier que l'on pouvait exister, s'épanouir et prospérer dans un environnement où le numérique occupe une place croissante.

Le FIDA, lui aussi, saisit l'occasion offerte par ces technologies pour faire de la communication numérique et des nombreuses possibilités qu'elle offre (visites virtuelles sur le terrain, plateformes interactives pour les conférences, podcasts, bulletins d'information en ligne ou encore améliorations de son site Web et renforcement de sa présence sur les médias sociaux) le fer de lance de sa stratégie de sensibilisation et d'amélioration de sa visibilité.



Dans le cadre de notre stratégie, nous allons réaménager et restructurer le site ifad.org, dans l'objectif d'en faire une plateforme centrale, dotée d'une identité visuelle percutante et mieux à même de porter nos récits. Les fonctionnalités multilingues seront améliorées et nous aurons recours à des produits interactifs afin d'associer davantage les utilisateurs.

À l'appui du programme de décentralisation du Fonds, nous élaborerons un cadre numérique durable dans lequel seront énoncés les rôles, attributions et responsabilités liés aux sites Web du FIDA, à son activité sur les médias sociaux et autres produits numériques. Ce cadre constituera la base de la présence numérique du Fonds aux niveaux régional et national et nous aidera à progresser vers notre but consistant à toucher plus de gens, chez eux, dans leur langue et avec un contenu localisé. Pour atteindre nos objectifs en matière de visibilité, nous collaborerons autant que possible avec des partenaires spécialisés, dont les précieuses compétences serviront nos ambitions numériques.

Nous continuerons d'étudier les moyens de renforcer la présence du FIDA sur les médias sociaux et de dialoguer davantage avec les principaux publics. À cette fin, nous utiliserons des outils de veille et d'analyse des médias sociaux pour générer des données fiables qui permettront d'éclairer et d'orienter nos décisions.

Pour concrétiser cette approche et permettre au FIDA de canaliser les discours, de tisser des liens et de mobiliser le public, nous publierons davantage de contenus graphiques et vidéo.

## Élargir notre portée

Les médias joueront un rôle décisif pour ce qui est d'accroître la visibilité du Fonds, de faire connaître son image de marque et de l'aider à piloter la réflexion.

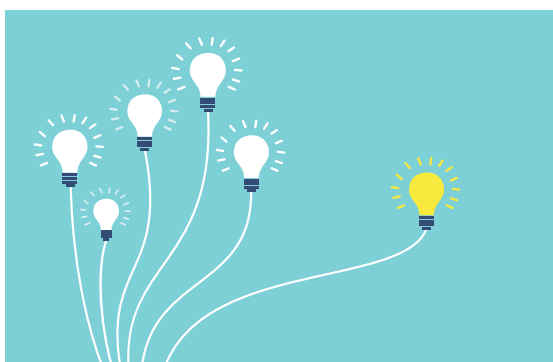
Grâce à un ciblage stratégique des organes de presse, à une participation active aux manifestations internationales de haut niveau, à des messages clairs et pertinents au sujet des dernières actualités et des enjeux mondiaux ainsi qu'à l'appui de célébrités et autres personnes d'influence – c'est-à-dire grâce à une présence accrue dans les médias – le FIDA peut devenir l'un des principaux porte-parole en matière de développement rural.

Pendant FIDA12, nous continuerons de repérer et de cibler les organes de presse et les journalistes à même de nous aider à influencer les décideurs et à atteindre les publics visés. Pour ce faire, nous solliciterons, dans certains pays, l'appui de consultants spécialisés qui seront chargés d'effectuer une veille médiatique et de discerner les occasions, pour le FIDA, de vendre activement ses valeurs et son savoir-faire.

Nous profiterons de notre présence accrue sur le terrain et des relations resserrées avec les effectifs opérationnels et les équipes de projet pour proposer aux médias des visites conçues pour leur permettre de découvrir les travaux et les principaux domaines d'action du Fonds. Nous inviterons les ambassadeurs et ambassadrices des États membres et autres hauts responsables présents

sur place à participer à des visites de projets financés par le FIDA. Nous aiderons les directeurs régionaux et directeurs de pays à mieux se faire connaître et à communiquer plus efficacement, notamment avec les médias. Nous veillerons également à élargir la portée de nos activités sur les médias sociaux à l'échelle régionale afin de renforcer la mobilisation dans les pays emprunteurs et parmi les donateurs.

Il faudra absolument générer des données récentes et mener des travaux de recherche originaux afin de créer du contenu nouveau, le but étant de faire du FIDA une figure de référence, prête à adopter une position forte sur certaines questions clés. De même, le fait de mettre en relation des journalistes et des bénéficiaires de projets pouvant leur fournir des informations de première main éloquentes et inspirantes permettra d'associer des visages aux problèmes et aux solutions de développement et, partant, de susciter l'empathie du public. L'intensification des interactions avec les effectifs des projets appuyés par le FIDA nous permettra de recueillir des récits et d'organiser des activités de formation et de renforcement des capacités. Nous devons faire en sorte que les contenus créés puissent être adaptés aux marchés local et international. Pour résumer, les contacts avec les médias effectués dans le cadre de la décentralisation devraient s'inscrire dans une stratégie médiatique globale.





## **Redynamiser l'image de marque du FIDA: campagnes et activités de sensibilisation**

Il est nécessaire d'innover en permanence pour promouvoir l'image de marque du FIDA et maintenir le contact avec les parties prenantes.

Les campagnes sont, en plus des activités de sensibilisation, d'importants outils de communication à même de mieux faire connaître le FIDA et de faire passer ses messages. Le Fonds a déjà eu recours à des campagnes visant à renforcer sa notoriété (comme "The Field Report") et continuera de consolider son image de marque et ses campagnes thématiques sur l'égalité femmes-hommes, les jeunes et le climat (notamment dans le cadre des Recettes du changement) afin d'être mieux reconnu par le public.

Le FIDA allouera plus de ressources aux campagnes menées dans le cadre des grandes manifestations comme le Sommet sur les systèmes alimentaires ou encore les sessions de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, d'autant plus que la pandémie a accéléré la transition vers les espaces de discussions numériques et virtuels. Pour être en mesure de suivre cette tendance et d'offrir au public un contenu et des expériences percutants, efficaces et de qualité professionnelle, il est nécessaire d'investir dans les technologies, les ressources humaines, les compétences et les capacités. Afin de faire passer ses messages dans cet environnement, le Fonds devra créer des contenus misant davantage sur le visuel et le graphisme, et comportant par exemple plus de vidéos et d'images incisives.

D'un point de vue technique, la visualisation des données va également évoluer, et le FIDA s'efforcera de présenter ses résultats et les principaux chiffres de façon plus lisible et compréhensible. Il s'attachera aussi à rendre les publications plus agréables à lire et à tirer parti des avantages du numérique en insérant des contenus interactifs reposant davantage sur le visuel, car les récits centrés sur l'humain et visuellement percutants parlent bien plus au public et l'incitent à passer à l'action. Par ailleurs, avec près de la moitié de ses effectifs sur le terrain du fait de la décentralisation, le FIDA devra former et sensibiliser le personnel à l'importance de promouvoir et de protéger son image de marque. De nouveaux outils et plateformes seront créés pour informer et mobiliser le personnel, au siège comme sur le terrain: le site Intranet sera restructuré, une plateforme de partage interne sera mise en place sur le modèle des médias sociaux et un bulletin d'information sera diffusé pour resserrer encore les liens entre le Fonds et ses effectifs. Les équipes de communication interne s'emploieront à mobiliser une nouvelle génération de défenseurs du FIDA.

## **Élargir la base des défenseurs du FIDA**

En travaillant avec des personnes d'influence comme Idris et Sabrina Elba, Mr Eazi ou encore Sherrie Silver, nous avons pu constater à quel point les efforts de sensibilisation et de mobilisation déployés en collaboration avec des célébrités pouvaient être efficaces. Grâce à eux, nous avons touché un très vaste public, et nous continuerons d'élargir cette base. En outre, à l'avenir, le FIDA va diversifier son réseau de défenseurs en faisant appel non plus uniquement à des célébrités, mais à une base plus large de personnes d'influence. Nous nous attacherons également à mobiliser des jeunes et des citoyens et citoyennes motivés en tant qu'instigateurs du changement.

Pour faire grandir notre base de défenseurs, il ne suffit pas de diffuser les bons messages aux bons destinataires. Il faut faire en sorte que ceux-ci aient le sentiment d'être associés à la solution et de pouvoir de changer les choses, et qu'ils tirent satisfaction de leur action.

En interne aussi, nous nous efforcerons de renforcer notre base de défenseurs en créant de nouveaux outils de communication afin de permettre aux membres du Conseil d'administration, à nos partenaires et au personnel d'agir pour promouvoir le FIDA. Le fait de tenir compte des besoins de nos défenseurs nous aide à mieux les convaincre et à faire en sorte que leur mobilisation en faveur du Fonds soit une expérience gratifiante et enrichissante. Ces efforts contribueront à la réalisation de notre objectif, à savoir améliorer la visibilité du FIDA et créer une image de marque à laquelle on puisse s'identifier. Au bout du compte, nous voulons que les gens sachent ce qu'est le FIDA. Notre volonté de nous tourner davantage vers le public nous permettra de faire appel à lui, à l'avenir, lorsque nous chercherons à élargir nos ressources et nos soutiens.



## **Nouer de nouveaux partenariats**

Le fait de se rapprocher de partenaires affichant les mêmes valeurs, y compris dans le domaine de la communication stratégique, aidera le FIDA à tirer parti de plateformes et de marchés à même de décupler sa portée.

À cet égard, nous devons privilégier les entités offrant un vaste éventail de ressources et de compétences parmi les organisations de la société civile, les organisations non gouvernementales, le secteur privé ou encore les fondations. Nous nous orienterons aussi bien vers les partenaires traditionnels que vers les autres, afin d'avoir une portée et un impact de grande ampleur.

Par exemple, Global Citizen peut nous apporter un appui particulièrement utile dans le cadre de certaines campagnes et activités de sensibilisation clés, grâce à sa capacité unique d'exploiter ses relations avec des chefs de file, et intégrer le FIDA à ses manifestations, comme le Global Citizen Festival, qui attire des millions de personnes. Ces partenaires peuvent aussi nous aider à associer le secteur privé à nos travaux. Encore une fois, Global Citizen peut nous aider à entrer en contact



Le recours judicieux aux partenariats stratégiques complétera nos grands objectifs de communication et renforcera la crédibilité du FIDA en tant que porte-parole des populations rurales sur le devant de la scène mondiale.

## Renforcer les compétences

### internes pour piloter

### la réflexion et mobiliser

### le public

Pour que le FIDA puisse piloter la réflexion, nous allons former les hauts responsables, les experts et les effectifs sur le terrain amenés à participer à des manifestations publiques (notamment à donner des entretiens pour la presse) à communiquer des messages simples, percutants et susceptibles d'être repris.

Le but est de mettre en avant des données à jour et des récits qui montrent, davantage qu'ils n'expliquent, les résultats obtenus par le FIDA, de façon à interpeler le public en faisant appel tant à son intellect qu'à ses émotions.

Il est essentiel que les effectifs (notamment, compte tenu de la décentralisation, les effectifs sur le terrain) soient formés pour être en mesure de maintenir l'attention des publics clés, car une communication ponctuelle, axée sur les manifestations ou centrée sur soi ne suffit pas. À mesure que le FIDA verra sa visibilité augmenter, le développement rural prendre une part plus importante des discussions mondiales et son rôle de chef de file concernant les zones rurales se raffermir, certains membres du personnel, comme les directeurs de pays, devront s'exprimer plus régulièrement et se préparer à parler au nom du FIDA et à répondre aux demandes des médias, concernant notamment les atteintes à la réputation.

De même, à mesure que le Fonds élargira son modèle financier et sa gamme de produits et qu'il resserrera ses liens avec le secteur privé, les équipes des services financiers et autres devront communiquer davantage et perfectionner leurs compétences connexes. Elles participent déjà à ce processus lorsqu'elles fournissent, par exemple, un appui aux fins des présentations relatives aux activités visant à mobiliser des investisseurs potentiels.

Afin de piloter davantage la réflexion après la pandémie de COVID-19, le FIDA devra tirer parti des plateformes tant physiques que virtuelles, par exemple en participant à des tables rondes à distance ou en étant actif sur les réseaux en plein essor, de façon à exploiter les tendances et à faire en sorte que ses messages soient largement entendus et relayés.



## La communication interne peut changer la donne

Une stratégie efficace de communication interne sera essentielle non seulement pour mener à bien le programme ambitieux de réformes du Fonds, mais aussi pour appuyer les efforts visant à améliorer la visibilité externe et à sensibiliser le public.

Les activités de communication interne feront partie intégrante de l'approche en matière de communication stratégique. La communication interne devra être:

**Stratégique:** les outils, plateformes et méthodes seront restructurés pour faciliter une communication interne innovante, accessible et transparente. Nous nous efforcerons de rendre l'objectif ultime des réformes clair et compréhensible pour tous les membres du personnel. La refonte du site Intranet, qui vise à le rendre plus efficace et stratégique, constituera une mesure importante à cet égard.

**Intégrée et tournée vers l'extérieur,** grâce à une collaboration plus étroite avec les autres unités de la division. La communication interne peut contribuer à améliorer la visibilité, grâce à l'action du personnel, et inspirer des campagnes mettant en avant la mission du FIDA ainsi que les efforts et les réussites de ses employés. Une plateforme de partage interne sera créée sur le modèle des médias sociaux, afin d'offrir au personnel un moyen simple de porter la cause du FIDA.

**Dynamique:** elle devra pouvoir s'adapter à la nouvelle réalité du Fonds, notamment à la phase 2.0 du programme de décentralisation. La mise en place de l'équipe mondiale décentralisée fera émerger de nouveaux moyens de communication.

**Bidirectionnelle:** un dialogue constant et approfondi sera maintenu avec les autres

départements et divisions, ainsi qu'avec le personnel du Fonds et l'Association du personnel. Nous remédierons aux lacunes des mécanismes de remontée de l'information en place, de sorte que tout le monde puisse être entendu, conformément à l'approche véritablement collaborative recherchée.

## Bien communiquer en cas de crise et gérer les risques d'atteinte à la réputation

La Division de la communication doit tenir compte des risques en matière de réputation et d'évaluation, que ce soit lorsque le FIDA se positionne au début d'une crise humanitaire ou lorsqu'il envisage un nouveau partenariat.

La gestion des risques doit être pleinement intégrée à nos méthodes de travail. Elle prendra une importance croissante à mesure que le FIDA gagnera en visibilité, car une plus grande visibilité s'accompagne d'une plus grande surveillance. C'est pourquoi nous devons veiller à ce que la mission, le rôle et les valeurs du Fonds soient correctement représentés.

Le suivi et l'évaluation sont nécessaires à l'approche de la communication axée sur les résultats que nous visons et qui s'inscrit dans la droite ligne du mandat du Fonds, lui-même centré sur les solutions. Nous devons donc prendre les précautions qui s'imposent en établissant des normes claires, des indicateurs de performance clés et des critères de référence, en réexaminant nos méthodes et stratégies et en collectant des données pour suivre nos progrès.



# 6. MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE STRATÉGIQUE

Nous savons ce que nous voulons: créer une visibilité utile. Mais comment concrétiser cette ambition stratégique?

## Notre vision en action

La présente approche en matière de communication stratégique décrit la manière dont nous entendons promouvoir la mission, l'image de marque et les résultats du FIDA de façon percutante.

Pour mettre en œuvre cette approche, il faut un plan d'application clair, détaillant notamment la façon dont la fonction de communication sera réorganisée pour agir en partenariat avec les différents services du Fonds et parvenir aux objectifs fixés.

## PRINCIPAUX OBJECTIFS

- Appuyer les objectifs plus larges du FIDA et assurer une coordination à cet égard
- Rentabiliser au mieux les ressources et le temps investis
- Collaborer au sein de la Division de la communication et avec les autres divisions afin de parvenir aux résultats escomptés
- Entretenir des relations fortes et durables et construire une solide réputation
- Recenser les points à améliorer pour un impact accru, conformément au programme de réforme du Fonds

## PUBLICS CIBLÉS

- États membres
- Personnel du FIDA
- Grand public
- Organismes des Nations Unies et grandes organisations non gouvernementales
- Principaux partenaires: fondations et secteur privé
- Journalistes et personnes d'influence

## MESURES À PRENDRE

### Web et numérique:

- procéder à une refonte et à une restructuration complètes du site ifad.org, le but étant d'en faire une plateforme numérique multilingue dotée d'une identité visuelle percutante et mieux à même de porter nos récits;
- créer un cadre en matière de numérique, dans lequel seront énoncées les normes relatives aux sites Web du Fonds, à son activité sur les médias sociaux et aux autres produits numériques, de façon à jeter les bases de la présence numérique du FIDA aux niveaux régional et national;
- intensifier la présence sur les médias sociaux et utiliser des outils d'analyse de ces médias pour éclairer et orienter les décisions, tout en mobilisant le public grâce à des campagnes et à des partenariats dynamiques;
- publier davantage de contenus graphiques et de vidéos à fort pouvoir mobilisateur pour permettre au FIDA de canaliser les discours, de tisser des liens et d'encourager le public à agir.

## **Relations médias:**

- décentraliser les efforts liés aux relations médias de façon à ce que le personnel, appuyé en cela par un réseau de consultants en médias et en composition de récits, se familiarise avec les travaux du FIDA sur le terrain, soit à même de créer des histoires centrées sur l'humain afin de montrer l'efficacité des investissements du FIDA et puisse nouer de bonnes relations avec les journalistes et autres partenaires locaux susceptibles de relayer les messages du Fonds;
- créer un flux d'actualités en générant des données, en menant des travaux de recherche originaux et en organisant des activités destinées aux médias;
- désigner des porte-parole compétents, fiables, disponibles et à même de piloter la réflexion, pouvant être contactés par les médias pour commenter tel ou tel sujet ou manifestation – grâce à une formation adaptée, les experts du Fonds seront en mesure de faire part efficacement et avec autorité de leurs positions;
- organiser régulièrement des visites à l'intention d'organes de presse influents (internationaux, régionaux et locaux) afin de faire le lien entre l'action du FIDA sur le terrain et l'actualité, et de permettre aux journalistes de s'entretenir directement avec les bénéficiaires des projets et les experts du Fonds et de se familiariser avec les travaux menés sur le terrain;
- suivre et évaluer la couverture médiatique, sur les plans qualitatif et quantitatif, et transmettre les résultats aux parties concernées;

## **Image de marque et contenu:**

- définir clairement l'image que nous souhaiterions voir immédiatement associée au FIDA, investir dans la collecte de contenus et intégrer cette démarche dans tous les supports de communication;
- grâce à la décentralisation, générer des contenus afin de créer des récits, reposant notamment sur des supports visuels, s'efforcer de rationaliser ce processus et faire connaître les outils de communication, l'identité visuelle et les directives relatives au contenu des messages;

- en collaboration avec d'autres divisions, élaborer des supports multilingues supplémentaires pour expliquer la mission du FIDA aux divers publics cibles;
- tirer parti des possibilités d'éduquer le public pour promouvoir l'image de marque du FIDA afin d'accroître plus encore notre visibilité, y compris par l'intermédiaire de partenariats et de programme destinés aux jeunes.

## **Innovation et partenariats:**

- créer un axe de travail consacré aux partenariats stratégiques en matière d'innovation et de communication, le but étant de nouer et de maintenir des relations pouvant contribuer à améliorer la visibilité du FIDA et à faire connaître son mandat;
- intégrer aux partenariats existants un volet axé sur la communication, en plus d'instaurer de nouveaux partenariats stratégiques visant à tirer parti des compétences et des ressources des partenaires à des fins de communication;
- exploiter les réseaux, y compris Global Citizen, les festivals cinématographiques et le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires pour tisser des liens avec des partenaires potentiels sensibles à la cause du FIDA, comme le groupe Aldo et Verizon;
- utiliser les réseaux des membres du personnel pour entrer en contact avec des personnes d'influence, susceptibles de nous présenter au bon interlocuteur, au bon niveau, chez les partenaires potentiels (CanopyLAB, Disney, etc.);
- dans les directives relatives à la communication, définir les bonnes pratiques en matière de partenariats, de façon à ce que les messages communiqués aux partenaires soient alignés sur ceux des grandes campagnes du Fonds.

## **Mobilisation du personnel:**

- piloter la réflexion en organisant des séances de formation concernant la communication et les médias, pour que les équipes sur le terrain, en particulier, puissent défendre avec autorité les positions du Fonds;



- chercher et recenser des possibilités de faire participer des membres de la direction du Fonds à des manifestations permettant d'établir efficacement le rôle de chef de file du FIDA, par exemple à des tables rondes virtuelles ou à des conférences;
- consolider et élargir le processus de consultation des départements, divisions, unités et équipes du Fonds (au siège et sur le terrain) ainsi que du personnel et de l'Association du personnel, le but étant de faire en sorte que les procédures de collaboration transversale soient conçues de façon participative et mises en œuvre conjointement;
- créer des outils de communication stratégique et bidirectionnelle et restructurer les outils existants, c'est-à-dire procéder à une refonte du site Intranet, afin de le rendre plus ergonomique et fonctionnel, et trouver des moyens de faciliter l'information et la participation du personnel (plateforme de partage interne sur le modèle des médias sociaux, IFADnow, etc.);
- appuyer de façon novatrice le programme de réformes du FIDA, notamment la phase 2.0 du plan de décentralisation, grâce à: des modules de formation reposant sur des contenus multimédias visant à rendre ces réformes compréhensibles et accessibles par tous; des manifestations décentralisées; des dialogues plaçant le siège au même niveau que les entités de terrain<sup>1</sup>;
- collaborer pour renforcer l'intégration de la communication interne et de la communication externe: nous veillerons à associer activement le personnel du FIDA à la promotion de toutes les futures campagnes et nous améliorerons la visibilité du personnel en intégrant des anecdotes le concernant dans nos contenus de communication externe.

## Communication en cas de crise et gestion des risques d'atteinte à la réputation:

- revoir et actualiser les procédures et directives de communication en cas de crise et de gestion des risques afin de protéger en continu l'image du FIDA;
- suivre et évaluer les situations comportant d'importants risques d'atteinte à la réputation (non-respect des normes déontologiques ou techniques du Fonds, crise politique, catastrophes naturelles ou autres facteurs susceptibles d'influer sur les opérations du Fonds) et formuler des recommandations à cet égard au Président et à la haute direction;
- mettre en place, au sein de la Division de la communication, des mécanismes visant à répondre aux demandes des médias en consultation avec les divisions concernées;
- contribuer à l'élaboration des modules de formation du personnel et des campagnes menées en interne pour faire en sorte que tout le monde comprenne bien la responsabilité incombant à chacun et chacune de protéger la réputation du FIDA.

Tous ces axes de travail suivent une approche rationalisée, visant à éclairer la prise de décisions:

- **Enjeux:** nous examinons les enjeux et les différentes possibilités.
- **Impact:** nous en évaluons l'impact potentiel.
- **Action:** nous formulons des recommandations éclairées en faisant preuve d'esprit critique

→ **Le résultat: une visibilité accrue.**

<sup>1</sup> En plus de l'approche en matière de communication interne et du plan d'action élaborés aux fins de la phase 2.0 du programme de décentralisation, une stratégie plus détaillée en matière de communication interne sera établie au cours des mois à venir, en collaboration et en consultation étroites avec les divisions du Fonds, les groupes de travail, l'équipe chargée de la gestion des savoirs et l'Association du personnel.

## Comment? Un modèle de mise en œuvre évolutif

Nous savons qu'en fin de compte, cette visibilité utile doit être adaptable et refléter les priorités institutionnelles dans un contexte mondial qui évolue sans cesse. Par ailleurs, s'il est nécessaire d'élargir notre présence pour renforcer l'efficacité de notre communication à l'échelle mondiale, les restrictions actuelles nous imposent d'utiliser les ressources disponibles de façon souple et efficace. Pour résumer, comme indiqué ci-dessus, notre stratégie repose sur trois mesures concrètes:

- réorganisation de la division, conformément aux priorités du Fonds en matière de croissance et à la nécessité d'améliorer la visibilité dans les pays donateurs et les pays d'intervention;
- adoption d'un modèle évolutif pouvant être appliqué progressivement, car la mise en œuvre de cette approche élargie à l'échelle mondiale va nécessiter des ressources supplémentaires;
- alignement de notre approche stratégique sur les recommandations issues de la reconfiguration des processus opérationnels, de l'étude de McKinsey et des résultats de l'exercice dynamique de planification des effectifs.

La Division de la communication adoptera une configuration plus efficace et plus ciblée afin de mettre en œuvre cette approche et le plan d'action. Le changement de nom vise à refléter cette transformation. Ce modèle sera porté par deux équipes principales (communication institutionnelle et sensibilisation, et actualités et multimédia) et comportera sept axes de travail:

- communication institutionnelle et communication interne;
- innovation et partenariats;
- campagnes et activités de sensibilisation;
- communication de terrain;
- relations médias;
- produits multimédias;
- développement Web et production technique.

## Être présent sur le terrain pour transformer les données en récits

Pour créer une visibilité utile mettant en avant la mission, le travail, les résultats et les récits du FIDA, il est essentiel d'être présent sur le terrain pour soutenir les objectifs du Fonds et en élargir la portée, comme expliqué dans la partie III sur la décentralisation.

C'est sur le terrain que tout commence et se termine, que vivent les bénéficiaires des projets et que les résultats se font sentir. Les équipes chargées de la communication doivent accompagner les effectifs des services techniques et des services d'appui décentralisés, afin de faire en sorte que les récits soient réellement fondés sur la réalité du terrain.

Dans cet esprit, nous proposons un modèle de base qui permettra de mettre en place une "chaîne de valeur" complète en matière de communication. Il s'agit de provoquer des discussions qui serviront à éclairer nos activités de communication et de sensibilisation du public aux niveaux local, régional, national et international et, partant, de renforcer notre action à l'échelle mondiale.

Au fil du temps, ce modèle contribuera à améliorer la qualité et la régularité de ces activités, qui seront menées dans plusieurs langues et adaptées aux cultures ciblées. La décentralisation des effectifs chargés de la communication comporte un certain coût. Toutefois, le fait d'investir dans les compétences et capacités du personnel en interne pourrait aussi entraîner des économies, en évitant le recours à la sous-traitance, qui est coûteuse et parfois inefficace.

## Suivi et évaluation de la communication: la clé de la réussite

Dans le domaine de la communication, la mesure et l'évaluation des résultats sont des préoccupations quotidiennes: notre efficacité dépend de notre capacité de suivre ces résultats et d'apporter des ajustements en temps réel.

Nous établissons déjà, pour les différents axes de travail, des critères de référence qui nous serviront à mesurer nos progrès. Il s'agit:

- de mener des analyses approfondies de la croissance et de la mobilisation des abonnés sur les médias sociaux;
- d'établir des rapports de veille médiatique compilant les articles de presse faisant mention du FIDA;
- d'élaborer des rapports statistiques sur les retombées des grandes manifestations mondiales en matière de communication;
- d'assurer le suivi du site Web du Fonds grâce aux données de Google Analytics;
- d'examiner et d'évaluer les principaux messages.

Le suivi et l'évaluation sont étroitement liés à la fois aux produits obtenus dans les différents domaines d'action et aux objectifs de performance connexes.

Le plan de travail et les priorités arrêtés chaque année pour la division tiennent compte de cette approche stratégique et sont alignés sur les objectifs du Département des relations extérieures et de la gouvernance ainsi que sur les objectifs opérationnels et indicateurs de performance clés du FIDA. Ainsi, l'approche en matière de communication reflète les priorités institutionnelles et est répercutée jusqu'à l'échelon individuel, des réalisations escomptées mesurables étant prévues à tous les niveaux.

L'objectif des activités de suivi et d'évaluation est de déterminer, au-delà des chiffres compilés, dans quelle mesure nos efforts contribuent à améliorer la visibilité et le positionnement du FIDA, le but ultime étant que celui-ci devienne une institution de référence connue pour les améliorations à long terme qu'elle apporte dans les zones les plus isolées et marginalisées, en travaillant main dans la main avec les populations rurales du monde entier.

## Recentrons-nous sur nos objectifs

### **PRISE DE CONSCIENCE DU PUBLIC.**

Le FIDA fait figure de référence quant aux enjeux mondiaux liés au développement rural et offre des solutions concrètes pour un monde meilleur.

### **MOBILISATION DU PUBLIC.**

Un public de plus en plus large est attiré par nos contenus et se rallie activement à notre cause. Il ressent une empathie pour nos bénéficiaires et adhère à notre mission.

### **ACTION DU PUBLIC.**

Des perspectives s'ouvrent; les gens souhaitent changer les choses. Les politiques évoluent: c'est le début du changement.

# CONCLUSION

Grâce aux résultats acquis depuis plusieurs dizaines d'années, le FIDA a obtenu la confiance des gouvernements, des partenaires et des populations rurales, qui le connaissent bien.

Sa mission, plus pertinente que jamais, joue un rôle décisif dans la mise en œuvre du Programme 2030.

Pour atteindre son objectif de croissance et doubler son impact d'ici à 2030, le Fonds doit élargir et approfondir ses stratégies de communication afin de passer à la vitesse supérieure. Si l'on prend de plus en plus conscience que le développement rural est nécessaire pour éliminer la faim et la pauvreté et renforcer la résilience mondiale, le FIDA ne doit pas pour autant croire que son mandat unique et les travaux efficaces qu'il mène à cet égard bénéficient nécessairement de la même reconnaissance.

En effet, pour se positionner sur la scène mondiale du développement rural, des systèmes alimentaires, de la résilience et de l'adaptation aux changements climatiques, il doit s'efforcer de considérer la communication non plus comme un service à la demande ou une activité ponctuelle, mais comme une fonction intégrale, continue et stratégique, essentielle pour atteindre ses objectifs ultimes.

**Cette volonté de visibilité utile relève d'un engagement collectif; il s'agit d'un choix résolu** et d'une condition préalable aux trois aspects d'une communication pertinente: canaliser les discours, tisser des liens et créer une dynamique galvanisante.

Nous partons du principe que les États membres du FIDA souhaitent que celui-ci joue un rôle central dans le secteur du développement agricole et dans le secteur financier, qu'il soit reconnu comme un chef de file pour ce qui est des politiques et pratiques progressistes et qu'il soit considéré comme le premier choix d'investissement et d'engagement des pays, des organismes de développement, des fondations et du secteur privé. Le but est non seulement d'accroître la visibilité du Fonds, mais aussi de contribuer à la réalisation de notre objectif ultime, à savoir celui de mettre les populations rurales sur le devant de la scène mondiale.

Il est ressorti de consultations avec les États membres, d'évaluations indépendantes et d'études menées par des cabinets de conseil que la fonction de communication avait un rôle central à jouer à cet égard. Nous nous efforçons de répondre aux besoins du FIDA en réorganisant cette fonction de façon plus stratégique, et nous avons établi un plan d'action pour y parvenir. Du temps et des ressources seront nécessaires pour concrétiser l'ambition du FIDA et des États membres consistant à améliorer notre visibilité et notre pouvoir de mobilisation, mais, lorsque nous y serons parvenus, nous serons mieux à même d'aider les personnes au service desquelles nous œuvrons et de mobiliser des fonds pour poursuivre notre mission décisive.

Notre approche stratégique en matière de communication globale et de mobilisation énonce les grands axes que suivra le FIDA à mesure qu'il intensifiera ses opérations, poursuivra son plan de décentralisation afin de se rapprocher encore des populations bénéficiaires et développera pour cela son modèle financier et des solutions novatrices.

**La visibilité qui en découlera nous permettra d'atteindre ces objectifs ambitieux.** Notre présence et notre structure doivent continuer d'évoluer et de se développer. Pour refléter ce mandat élargi, nous avons décidé de changer de nom et de devenir la "Division de la communication globale et de la sensibilisation du public".

**À mesure que le FIDA progressera dans la mise en œuvre de cette vision, l'appui des États membres sera déterminant pour:**

**Profiter de la réforme et de la décentralisation ambitieuses de la fonction de communication pour faire de cette dernière une priorité** et une activité stratégique à tous les niveaux du Fonds

**Élargir considérablement nos activités de sensibilisation externe et de promotion innovante** afin d'intensifier les collaborations et les partenariats dans tous les secteurs et, partant, de renforcer notre action à l'échelle mondiale

**Prendre des mesures** qui permettront au FIDA de piloter la réflexion, conformément aux principes de communication utile énoncés ci-dessus.

**Suivre et évaluer** nos activités de sensibilisation et nos initiatives, afin de s'assurer que nous obtenons bien les résultats et l'effet escomptés.

L'approche stratégique en matière de communication globale et de mobilisation vise à faciliter la concrétisation de la vision du Fonds, à savoir se rapprocher des populations locales et créer une nouvelle dynamique **visant à placer les personnes rurales au cœur des solutions durables mises en œuvre.**

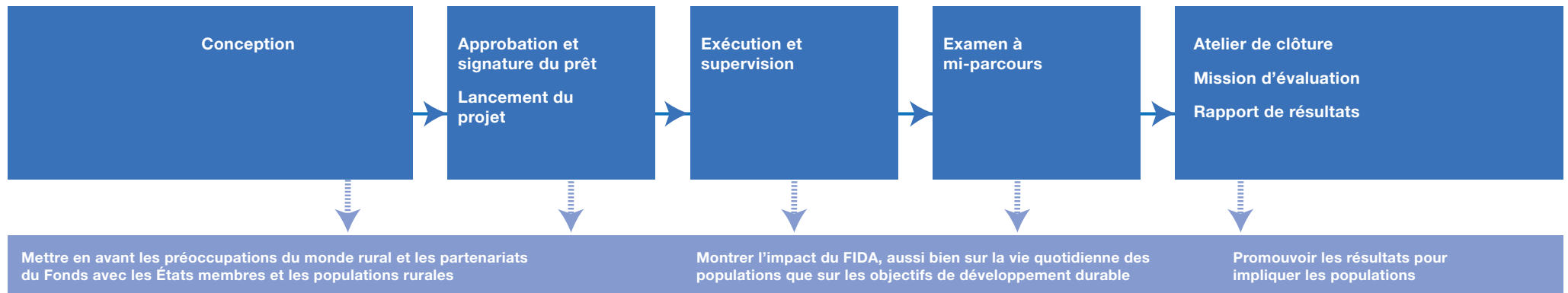


## **REMERCIEMENTS:**

De multiples sources ont servi à l'élaboration de la présente approche stratégique: entretiens et consultations avec des organisations de référence (Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et Programme alimentaire mondial), consultations internes (directeurs régionaux, chefs de pôles, directeurs de pays, responsables de la communication et membres de l'Association du personnel du FIDA) et consultations externes avec des partenaires du secteur privé (Olam et Mars) et des ONG (Oxfam), entre autres.



# APPENDICE I: COMMUNIQUER TOUT AU LONG DU CYCLE DE VIE DES PROJETS



**PARTENAIRES ET PERSONNES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UN EFFET MULTIPLICATEUR**



Responsables gouvernementaux  
Équipes de projet (unités de gestion de projet)  
Effectifs opérationnels et techniques du Fonds  
Équipes chargées de la gestion des savoirs

Médias et personnes d'influence  
Organisations partenaires et cofinanceurs  
Secteur privé et société civile

Populations rurales et bénéficiaires des projets  
Défenseurs du FIDA  
Personnel du FIDA dans le monde entier  
Public externe

## ACTIONS



Travailler directement avec les unités de gestion de projet pour disposer, au démarrage de chaque projet, d'un ensemble d'outils de communication et de promotion, de modèles et d'une liste de vérification.



Promouvoir le lancement et les phases ultérieures des projets.



Collaborer avec les équipes de pays, les équipes chargées de la gestion des savoirs et les équipes de projet pour transformer les données en messages efficaces.



Recueillir, sur le terrain, des récits à diffuser sur toutes les plateformes, y compris les médias sociaux, et sous tous les formats (notamment vidéo et graphique).

Assurer la coordination avec les autres organismes des Nations Unies, les partenaires et les équipes des pays donateurs en charge de la communication.

## Sensibilisation régionale et nationale.



Susciter l'intérêt des médias et élaborer des rapports.



Se rapprocher des populations rurales pour les aider à se faire entendre.



Organiser des activités adaptées à visée exclusivement promotionnelle (visites sur le terrain, virtuelles ou physiques, etc.).

Tirer parti des missions des membres de la direction et des réunions de portée mondiale.