



Conseil international du Café
117^e session
19 – 23 septembre 2016
Londres (Royaume-Uni)

**Projet de rapport sur
l'examen stratégique de l'OIC**

Contexte

1. À sa 115^e session à Milan (Italie), le Conseil international du Café a adopté la [Résolution 457](#) qui appelle à une évaluation stratégique des activités de l'Organisation internationale du Café. La résolution porte création d'un groupe de travail, qui a la responsabilité de coordonner l'évaluation stratégique et de fixer le mandat de cette évaluation. La résolution cite les références ci-après :

- Article 9 (4) de l'Accord international de 2007 sur le Café.
- Plan d'action de l'Organisation internationale du Café ([ICC-105-19 Rev. 3](#)).
- Déclaration de Belo Horizonte

2. À sa 116^e session, le Conseil a approuvé le document [WP-Council 266 Rev. 2](#) dans lequel figurent le mandat et les fonctions et responsabilités principales. Le Groupe de travail a chargé le Secrétariat de procéder à l'examen stratégique avec l'aide d'un consultant. Le Secrétariat a demandé le soutien de SustainAbility, cabinet-conseil basé à Londres.

3. L'examen stratégique a été conduit dans le contexte des défis croissants du secteur du café tels que l'impact du changement climatique sur les producteurs du monde entier, et compte tenu de l'agenda politique mondial émergent fixé par les objectifs de développement durable (ODD). À la lumière de ce qui précède, les Membres ont reconnu que, pour maintenir la pertinence de l'OIC dans le secteur du café, une stratégie révisée devait être développée permettant à l'Organisation de s'adapter à un marché du café en constante évolution et aux conditions politiques dynamiques.

4. Les recommandations contenues dans le présent document ont été élaborées par le Secrétariat avec le soutien de SustainAbility, et ont été approuvées par le Groupe de travail sur l'examen stratégique lors de sa sixième réunion qui s'est tenue le 7 septembre 2016. Ces recommandations devraient orienter la préparation d'un nouveau plan d'action quinquennal 2017-2021 et de Programmes annuels des activités pour la même période. Le Secrétariat a préparé, pour approbation par le Conseil, un programme des activités pour l'année caféière 2016/17 qui devrait être considéré comme un tremplin pour la mise en œuvre de la stratégie révisée.

Mesures à prendre

Le Conseil est invité à examiner et, le cas échéant, à approuver ce document.

EXAMEN STRATÉGIQUE DE L'OIC

SECTION 1 : OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE

Objectif

1. L'objectif de l'examen stratégique était d'évaluer, en étroite consultation avec les membres du Groupe de travail, les Membres de l'OIC et le Secrétariat, l'orientation stratégique et les priorités de l'Organisation et leur mise en œuvre, et de proposer des axes d'amélioration.
2. Les recommandations découlant de l'examen stratégique sont le point de départ de l'élaboration d'une stratégie révisée qui permettra à l'Organisation de recentrer les ressources existantes, de renforcer ses opérations, de s'entendre sur les objectifs et les résultats souhaités, et d'évaluer et d'ajuster l'orientation de l'Organisation en fonction d'un environnement changeant.
3. Dans le cadre de cet exercice, le terme Organisation s'entend du Conseil international du Café, de ses organes subsidiaires et du Secrétariat.

Méthodologie

4. Conformément au document [WP-Council 266 Rev. 2](#) , l'examen stratégique devrait inclure i) l'évaluation du contexte global dans lequel l'OIC fonctionne, ii) l'examen des progrès accomplis à ce jour et des ressources utilisées pour mettre en œuvre l'Accord de 2007 ; et iii) un ensemble de recommandations visant à affiner l'orientation stratégique de l'OIC.
5. Le Secrétariat a procédé à l'examen stratégique en étroite consultation avec le Groupe de travail sur l'examen stratégique et les Membres. Le processus a été facilité par SustainAbility, un cabinet-conseil ayant une expérience de longue date dans les processus de consultation des parties prenantes et la gestion stratégique, ainsi qu'une expertise dans le secteur du café. Le Groupe de travail sur l'examen stratégique a participé à toutes les étapes du processus d'examen, y compris la sélection du consultant.
6. À cet effet, le Secrétariat a élaboré une méthodologie pour l'examen stratégique comprenant une vaste étude documentaire, un processus complet de consultation multipartite et une comparaison avec les autres organes internationaux de produits basés à Londres.

Étude documentaire

7. L'étude documentaire visait à analyser le contexte mondial, à savoir les défis du secteur du café dans les cinq prochaines années. Afin de refléter l'état actuel de la recherche, l'analyse a été effectuée en examinant les débats en cours dans le secteur du café.

8. Le point de départ de l'étude documentaire était le plan d'action de l'Organisation internationale du Café (document [ICC-105-19 Rev. 3](#)). L'analyse du contexte mondial menée pour la préparation de ce document a été examinée et actualisée pour tenir compte des changements dans l'environnement opérationnel.

9. En outre, les réalisations de l'OIC dans le cadre de l'Accord de 2007 ont été évaluées sur la base des rétrospectives annuelles publiées par l'OIC et des rapports annuels sur le Programme des activités pour les années caféières 2013/14, 2014/15, 2015/16 (rapport intermédiaire à soumettre au Conseil à sa 117^e session). Une analyse budgétaire a été réalisée afin de quantifier le niveau et la répartition des ressources par rapport aux buts stratégiques et aux activités proposées dans le plan d'action de l'OIC. Enfin, une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) de l'Organisation, y compris les aspects du Secrétariat, a été conduite.

Consultation

10. Informé des conclusions de l'étude documentaire, le Secrétariat a engagé des consultations avec les Membres, certains tiers et des fonctionnaires de l'OIC (les parties prenantes). Le processus de consultation comprenait : i) une enquête en ligne des Membres et des tiers, ii) des entrevues individuelles avec des Membres et des tiers, iii) l'enquête auprès du personnel de l'OIC et l'atelier, et iv) l'atelier des parties prenantes où les résultats des trois premières étapes ont été examinés.

(i) Enquête en ligne

- L'enquête en ligne a été lancée le 27 mai et s'est terminée dans la semaine du 10 juin. L'enquête a été mise à la disposition des Membres et des tiers dans toutes les langues officielles de l'OIC.
- Le but de l'enquête en ligne était d'évaluer a) les avantages perçus de l'adhésion à l'Accord, la pertinence de l'OIC et la qualité des services fournis ; et b) la pertinence attribuée aux objectifs stratégiques actuels de l'OIC compte tenu des nouveaux défis du secteur.
- Au total, 4 700 personnes (Membres, tiers et personnes liées aux activités de l'OIC) ont été invitées par courriel à participer à l'enquête. Le Secrétariat a reçu 436 réponses valides représentant un taux de participation d'environ 10%, ce qui est considéré comme satisfaisant dans le contexte des enquêtes en ligne.

(ii) Entrevues individuelles

- Le 1 juin, le Secrétariat a invité 50 Membres, 23 membres du Comité consultatif du secteur privé (CCSP) et 16 tiers à manifester leur intérêt en choisissant une date et une heure d'entrevue.
- Le but de l'entrevue était de bien connaître l'opinion des Membres sur l'orientation stratégique future de l'Organisation.
- Le 15 août, le Secrétariat a conduit des entrevues avec 24 Membres (représentant 85,1% des Membres), 3 membres du CCSP et 7 tiers sélectionnés. Pour une liste complète des pays et des organisations participantes, se reporter à l'annexe I.

(iii) Enquête auprès du personnel et atelier

- Une enquête a été élaborée afin d'obtenir l'avis du personnel de l'OIC sur les défis et opportunités de l'Organisation et le rôle du Secrétariat dans la prestation de services aux Membres de l'OIC. Le taux de participation a été de 70%.
- L'enquête a été complétée par un atelier d'une demi-journée avec le personnel de l'OIC, qui a été facilité par le consultant et s'est déroulé le 28 juin (taux de participation : 70%).
- L'objectif principal de l'atelier était de discuter des résultats de l'enquête auprès du personnel, ainsi que des résultats des autres étapes du processus de consultation. Le personnel de l'OIC a donc fait des suggestions visant à améliorer les services du Secrétariat et a analysé les implications pour la répartition éventuelle des ressources.

(iv) Atelier des parties prenantes

- L'atelier des parties prenantes a eu lieu dans les locaux de l'OIC, le 7 juillet 2016.
- L'objectif de l'atelier était de discuter des résultats des consultations avec les parties prenantes et des recommandations préliminaires visant à préciser l'orientation stratégique de l'OIC, qui avaient été élaborées par le consultant sur la base des résultats des enquêtes et des entrevues.
- Au total, 20 Membres et 4 tiers ont assisté à l'atelier. Pour une liste complète des pays et des organisations participantes, se reporter à l'annexe II.

Comparaison avec les autres organes internationaux de produits

11. En dernière étape du processus d'examen, une comparaison avec les autres organes internationaux de produits basés à Londres tels que l'Organisation internationale du sucre (ISO), le Conseil international des céréales (CIC) et l'Organisation internationale du cacao (ICCO) a été conduite. L'objectif de cette analyse était i) de comparer des organisations similaires par rapport à leur mission, à leur dotation en personnel, à leurs activités principales, et aux services fournis aux Membres et ii) de tirer des conclusions pertinentes pour le

renforcement de l'orientation stratégique de l'OIC. Cette comparaison était basée sur des entretiens qualitatifs réalisés avec des membres de la direction de l'ISO, du CIC et de l'ICCO. Les résultats ont été pris en compte par le consultant dans l'élaboration de ses recommandations.

SECTION 2 : RÉSULTATS

12. Cette section contient les principaux résultats du processus d'examen, à savoir : i) l'analyse actualisée du contexte global dans lequel l'OIC fonctionne ; ii) les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de l'Accord de 2007 ; iii) les ressources utilisées pour mettre en œuvre l'Accord de 2007 ; iv) les résultats de l'analyse SWOT de l'OIC ; et v) les principaux résultats de la comparaison des organes internationaux de produits basés à Londres.

Contexte global

13. Le café reste le produit tropical le plus largement commercialisé dans le monde, produit dans plus de 50 pays en transition et en développement ; il fournit des moyens de subsistance à 25 millions de paysans et leurs familles et représente jusqu'à 50% des recettes d'exportation de certains pays. Les résultats de l'évaluation indiquent que bon nombre des défis auxquels fait face le secteur mondial du café, qui ont été identifiés dans le document [ICC-105-19 Rev. 3](#), persistent. Néanmoins, un changement dans l'ordre de priorité des objectifs stratégiques semble nécessaire car, non seulement, le secteur a évolué mais davantage de recherches sur des questions spécifiques, telles que l'impact du changement climatique sur le secteur du café, sont désormais disponibles.

14. Dans le même temps, le secteur mondial du café a adopté le concept de la durabilité comme principe directeur de toutes les activités de la chaîne de valeur du café, y compris la production, le commerce et la transformation du café. Cela est évident alors que de nouvelles initiatives sectorielles de durabilité sont engagées et obtiennent le soutien des acteurs clés de l'industrie et des organisations non-gouvernementales (ONG) (par exemple, Sustainable Coffee Challenge, Global Coffee Platform).

15. Sur un plan politique, les mesures importantes ont été l'adoption des ODD en 2015 et la 21^e Conférence des Parties à Paris (COP21), qui a débouché sur un nouvel accord sur le changement climatique. Ces jalons politiques définiront dans une large mesure l'environnement opérationnel de l'OIC pour les années à venir.

16. Pour le secteur dans son ensemble, le principal défi à long terme sera d'augmenter la production de café durable économiquement, environnementalement et socialement pour répondre à la demande mondiale croissante. L'augmentation de la production devra résulter principalement de l'augmentation de la productivité des exploitations existantes afin de minimiser le besoin de terres supplémentaires.

17. Les défis du secteur mondial du café ont été regroupés en trois catégories, selon les trois piliers de la durabilité, économique, social et environnemental :

Défis économiques

- La productivité des exploitations est faible dans de nombreuses régions productrices, et se traduit par un accès limité aux compétences, aux intrants et au crédit.
- Les coûts de production, en particulier la main-d'œuvre et les intrants tels que les engrais et les pesticides, ne cessent d'augmenter.
- Le prix du café reste volatile avec des cycles marqués d'expansion et de récession qui découragent l'investissement, surtout en l'absence de la large disponibilité d'outils de gestion des risques pour les petits et moyens producteurs de café.
- La chaîne de valeur du café peut être longue et complexe, avec une répartition des bénéfices biaisée en faveur des acteurs en aval.
- La persistance des mesures qui affectent le commerce international du café, comme les barrières tarifaires et non tarifaires, peut limiter les possibilités de croissance de la valeur ajoutée dans les pays exportateurs, en particulier pour le café transformé.

Défis sociaux

- Il existe un écart important entre les sexes en ce qui concerne l'accès à la terre, au crédit, aux pesticides et aux engrais, ainsi qu'aux services de vulgarisation.
- Les jeunes sont moins enclins à devenir producteurs de café en raison de la faible rentabilité et de l'accès limité à la terre.
- Les normes sociales des travailleurs agricoles sont peu élevées dans certaines régions productrices de café.

Défis environnementaux

- Le changement climatique aura un impact négatif sur la disponibilité des terres propices à la production de café.
- L'augmentation de la prévalence des phénomènes météorologiques extrêmes défavorables et la menace des ravageurs et des maladies rendent nécessaire une amélioration de la recherche et de la distribution de variétés de café résistantes.
- La pénurie d'eau et la nécessité de la gestion de l'eau à tous les stades de la chaîne de valeur du café.

Les progrès accomplis à ce jour dans le cadre de l'Accord de 2007

18. Les progrès accomplis dans le cadre de l'Accord international de 2007 sur le Café, qui est entré en vigueur en février 2011, peuvent être établis en examinant les documents de référence suivants :

- Plan d'action de l'OIC ([ICC 105-19 Rev. 3](#)).
- Rétrospectives des années caféières 2010/11 à 2014/15.
- Rapports de situation sur le programme annuel des activités pour les années caféières 2013/14 et 2014/15 ([ICC-114-4](#) et [ICC-116-7](#)).

- Rapport intérimaire sur le Programme des activités pour l'année caféière 2015/16 (ICC-117-7) qui sera examiné par le Conseil à sa 117^e session en septembre 2016.

19. Le Plan d'action définit la stratégie de l'OIC pour faire avancer les objectifs de l'Accord de 2007. Il contient quatre buts fondamentaux et 29 activités, qui découlent des objectifs de l'Accord.

20. Le premier plan d'action a été approuvé par le Conseil à sa 105^e session en septembre 2010 et révisé à sa 109^e session en septembre 2012 et à sa 112^e session en mars 2014.

21. Le Plan d'action fournit le cadre pour l'élaboration d'un programme annuel des activités qui hiérarchise et alloue des ressources à des sujets spécifiques. Le premier programme des activités contenant des actions spécifiques en vertu de l'Accord de 2007 a été approuvé par le Conseil à sa 105^e session en septembre 2010 ([ICC-105-21](#)). Dans un premier temps, le programme était une continuation des activités existantes en vertu de l'Accord de 2001 mais prévoyait également des activités liées à l'Accord de 2007, qui est entré en vigueur en février 2011.

22. Suite à une demande formulée par le Conseil à sa 112^e session, en mars 2014, le Secrétariat a commencé à présenter un rapport annuel sur la mise en œuvre du Programme des activités. Le premier rapport sur le Programme des activités pour l'année caféière 2013/14 a été préparé aux fins d'examen par le Conseil à sa 114^e session en mars 2015 ([ICC-114-4](#)).

23. À ce jour, les principales réalisations de l'Organisation dans le cadre des quatre buts stratégiques sont les suivantes :

Servir d'instance pour le développement de politiques et de solutions visant à renforcer le secteur mondial du café

- Augmentation du nombre de Membres, de 65 pays en 2011 à 77. La composition de l'OIC représente 98% de la production mondiale et 83% de la consommation mondiale de café.
- Poursuite de la coopération avec le secteur privé par l'intermédiaire des 16 membres du CCSP qui conseille régulièrement le Conseil international du Café sur la sécurité alimentaire, la durabilité, la promotion et la consommation de café, et autres questions liées au café.
- Depuis 2011, organisation de rassemblements mondiaux pour la communauté du café comme la quatrième Conférence mondiale du Café qui s'est tenue en Éthiopie avec plus de 1 000 participants des secteurs public et privé ; le Forum mondial du café à Milan, et cinq réunions du Forum consultatif sur le financement dans le secteur du café. Le sixième Forum consultatif aura lieu pendant la semaine de la 117^e session du Conseil international du Café en septembre 2016.

Évaluation : l'OIC sert d'instance mondiale pour discuter des questions liées au café mais un engagement plus fort des Membres entre les réunions ordinaires ainsi qu'une présence accrue dans les pays producteurs est souhaitable. En outre, l'OIC devrait renforcer son dialogue avec les parties prenantes, y compris les acteurs du secteur privé, afin d'être plus active dans la conduite de l'ordre du jour des débats du secteur du café.

Renforcer la transparence du marché du café et permettre la prise de décisions économiques sur la base de données précises et opportunes

- Compilation et diffusion de statistiques détaillées et faisant autorité sur le commerce du café (environ 20 000 dossiers traités chaque année).
- Publication périodique de deux études approfondies sur l'économie du café chaque année caféière.

Évaluation : l'OIC demeure une source fiable et impartiale d'information sur le marché du café mais la précision des données pourrait être améliorée. Il y a encore de la place pour que l'OIC augmente sa capacité d'analyse des données dans la mesure où le potentiel des partenariats de recherche dans la préparation d'un plus grand nombre d'études économiques (par exemple, évaluation des politiques du café, analyse en profondeur du marché du café) n'a pas été pleinement exploré.

Encourager le développement des communications, la sensibilisation du public et la diffusion des connaissances sur l'économie mondiale du café

- Mobilisation de 19 millions de dollars de financement pour 3 projets et achèvement de 14 projets totalisant 39,7 millions de dollars depuis février 2011.
- Publication périodique d'études approfondies sur l'économie du café, de rapports mensuels sur le café et de bulletins trimestriels.

Évaluation : le processus de restructuration entrepris par le Fonds commun pour les produits de base (FCPB) a privé l'OIC de sa principale source de financement des projets. Le Mécanisme africain du café, qui est élaboré conjointement avec la Banque africaine de développement (BAD) et l'Organisation interafricaine du Café (OIAF), en collaboration avec d'autres partenaires des secteurs public et privé, est un pas dans la bonne direction pour relancer le volet projets de l'Organisation.

Promouvoir le développement d'un secteur mondial du café durable

- L'OIC a facilité l'action mondiale sur les questions liées au développement durable grâce à sa participation à Vision 2020, la plate-forme globale de développement durable élaborée conjointement avec la Plate-forme mondiale de café (anciennement Association 4C et le Programme café durable de IDH). En outre, elle a sensibilisé à l'impact du changement climatique sur la culture du café en représentant le secteur du café à la COP21 de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et en contribuant au rapport intitulé "The impacts of climate change on

coffee: trouble brewing" produit par l'Institut de la Terre de l'Université Columbia pour le Forum mondial du café, un événement co-organisé avec Illycaffè et Lavazza.

- Encouragement de la consommation de café au moyen d'initiatives mondiales telles que la Journée internationale du Café (JIC) lancée le 1 octobre 2015.

Évaluation : la participation de l'OIC au débat sur la durabilité dans le secteur du café a contribué à jeter les bases d'un partenariat public-privé dans le cadre de Vision 2020 mais il est encore trop tôt pour évaluer son impact concret. Pendant ce temps, le lancement de la Journée internationale du Café a marqué une étape importante pour la promotion efficace et rentable de la consommation de café.

Ressources utilisées pour mettre en œuvre l'Accord de 2007

24. Cette section donne un aperçu des ressources utilisées pour mettre en œuvre l'Accord de 2007 depuis son entrée en vigueur en 2011.

25. Le tableau ci-dessous indique les recettes et les dépenses de l'OIC. Depuis l'année caféière 2010/11, le budget de l'Organisation est resté relativement stable à environ 3 millions de livres sterling. La principale source des recettes est constituée par les contributions des Membres, qui représentent en moyenne 94,3% des recettes totales pour les années caféières 2010/11-2014/15. En effet, les contributions des Membres, déterminées en fonction du budget, n'ont pas augmenté au cours des cinq dernières années caféières. Les recettes provenant d'autres sources ont représenté en moyenne 5,7% des recettes totales au cours de la même période.

RECETTES ET DÉPENSES (EN MILLIERS DE LIVRES STERLING)						
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*
Recettes						
a) Contributions des Membres	2 814	2 907	2 943	2 942	2 996	2 988
b) Sources extérieures						
Location des installations de conférence	140	147	135	127	127	100
Intérêts	35	28	11	9	8	6
Recettes diverses	20	17	19	23	35	18
Total des sources extérieures	195	192	165	159	170	124
Recettes totales	3 009	3 100	3 108	3 101	3 166	3 112
Dépenses totales	2 889	3 191	3 160	2 813	2 804	2 507
Montant exceptionnel réservé	-100	100	24			
Excédent/Déficit	20	9	-28	288	362	605

* Au 31 juillet 2016 sur la base des comptes de gestion

26. La ventilation des dépenses par poste est présentée dans le tableau ci-dessous. Le poste de dépense le plus élevé dans le budget est le personnel qui représente 61,4% des dépenses totales pour les années caféières 2010/11 à 2014/15. Le deuxième poste de dépense est celui des locaux. Toutefois, en raison des économies réalisées dans ce poste grâce à la sous-location du deuxième étage, les dépenses ont baissé, passant de 28,1% pour l'année caféière 2010/11 à 21,7% pour l'année caféière 2014/15.

27. Le poste 3 "Contrats spéciaux" comprend les dépenses liées à la mise en œuvre du Programme des activités. Pour la période de l'Accord de 2007, les dépenses varient entre £10 800 (année caféière 2012/13) et £50 000 (dépenses prévues pour l'année caféière 2015/16). En moyenne, 1% du budget de l'Organisation est alloué à la mise en œuvre du Programme des activités.

RÉCAPITULATIF DES DÉPENSES PAR POSTE (EN MILLIERS DE LIVRES STERLING)							Part moyenne des dépenses totales (2010/11-2014/15)
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*	
1. Personnel	1 687	1 959	1 925	1 747	1 804	1 634	61,4%
2. Services linguistiques sous contrat	116	108	116	109	99	52	3,7%
3. Contrats spéciaux	77	54	62	140	81	73	2,8%
4. Voyages	51	49	61	47	60	65	1,8%
5. Communications	23	24	23	25	23	17	0,8%
6. Frais de représentation officielle	5	7	6	6	7	5	0,2%
7. Locaux	810	893	874	650	609	568	25,8%
8. Autres frais de fonctionnement	85	73	69	66	79	60	2,5%
9. Mobilier et matériel	0	0	2	1	1	4	0,0%
10. Coûts afférents aux ordinateurs	35	24	22	23	41	29	1,0%
Total	2 889	3 191	3 160	2 814	2 804	2 507	100,0%

* Au 31 juillet 2016 sur la base des comptes de gestion

Analyse SWOT de l'Organisation

28. La capacité de l'OIC à obtenir des résultats dans tous les aspects du plan d'action dépend d'un certain nombre de facteurs internes et externes. Les résultats de l'analyse SWOT menée sont résumés dans le tableau ci-dessous.

ANALYSE SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation établie et bien considérée avec plus de 50 ans d'expérience dans le traitement des questions liées au café au niveau mondial. • Base unique de membres du secteur public et bonne sensibilisation du secteur privé. • Le statut du secteur public apporte la légitimité et la capacité à être perçu comme un "honnête intermédiaire" pour discuter des questions liées au café, au niveau mondial ainsi qu'au sein des secteurs public et privé et entre eux. • Le Secrétariat comprend un personnel expérimenté avec une forte expertise technique et une vaste connaissance de l'industrie du café. • Base de données statistiques unique sur le marché du café. • Les contributions des membres assurent un budget stable et un revenu prévisible à l'OIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'axe stratégique de l'OIC est trop large compte tenu de sa taille et des ressources disponibles. • Difficulté à parvenir à un accord sur ce qui devrait être les priorités de l'OIC en raison de la divergence des points de vue et des besoins entre les pays consommateurs et producteurs. • Forte dépendance à l'égard d'une source unique de financement pour les projets et capacité limitée du Secrétariat à développer un portefeuille de donateurs/bailleurs de fonds pour fournir des alternatives au développement de projets dans les pays Membres exportateurs. • Le budget annuel de l'OIC pour mettre en œuvre son programme des activités est insuffisant pour qu'elle remplisse ses fonctions de base et obtienne les résultats attendus par les Membres. • Faible engagement des Membres entre les réunions semestrielles. • Le cadre de planification stratégique utilisé par le Secrétariat est limité et il manque d'indicateurs clés de performance.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les Membres entre les réunions. • Tirer parti du statut d'"honnête intermédiaire" et fournir des données uniques et des services à valeur ajoutée à des tiers, notamment conférences et ateliers. • Intensifier le dialogue avec le secteur privé. • Intensifier la collaboration avec les initiatives de développement durable du secteur privé via Vision 2020. • Tirer parti des ressources du Secrétariat (par exemple pour la recherche) en établissant des partenariats (par exemple avec des centres de recherche, universités, etc.) pour faire des analyses économiques approfondies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les recettes de l'OIC dépendent principalement des contributions des Membres. • L'OIC pourrait perdre sa pertinence à mesure que d'autres organismes/initiatives publics-privés deviennent plus visibles dans des domaines comme le changement climatique, la durabilité et le café et la santé, entre autres. • Les systèmes informatiques obsolètes de la Section des statistiques pourraient compromettre sa capacité à recueillir, stocker et analyser des statistiques sur le marché du café. • La Section des statistiques est affectée par le risque de l'homme clé, à savoir la menace pour une société/entité/organisation de trop compter sur les compétences d'un ou de quelques individus. • Les incidences économiques négatives potentielles du Brexit (par exemple faiblesse de la livre sterling, inflation croissante) sur l'environnement opérationnel du Secrétariat.

Comparaison avec les organes internationaux de produits basés à Londres

29. La comparaison avec les organisations sœurs basées à Londres, qui repose sur des entretiens qualitatifs réalisés avec des membres de la direction des organisations respectives (ICCO, ISO, CIC), a révélé un certain nombre de similitudes mais aussi des différences importantes.

30. Résultats :

- Toutes les organisations partagent des objectifs largement similaires (par exemple, la promotion de la coopération internationale, la promotion du commerce, l'amélioration de la transparence des marchés des produits de base respectifs) mais l'ICCO est l'organisation la plus semblable à l'OIC, en particulier en ce qui concerne le mandat (et l'accord sous-jacent).
- Les trois organisations sont nettement plus petites que l'OIC (tant en termes de budget annuel que de nombre d'employés).
- En termes d'activité principale, les trois organisations ont un champ d'orientation plus limité que l'OIC. Similaire à celle de l'OIC, l'activité principale de l'ISO, du CIC et de l'ICCO est la fourniture d'informations sur le marché grâce à la publication de données statistiques, et la préparation de conférences appréciées. À côté de ces activités, l'ISO procède à une analyse économique approfondie tandis que l'ICCO se concentre sur des projets de mise en valeur du cacao.

SECTION 3 : RECOMMANDATIONS

31. Sur la base des informations recueillies et des avis sollicités au cours du processus d'enquête/entrevue, le Secrétariat, assisté de SustainAbility, a élaboré une série de recommandations visant à aider l'OIC à recentrer ses activités et à accroître sa capacité à fournir des résultats et à générer de la valeur pour ses parties prenantes dans le cadre d'un ensemble de buts stratégiques resserrés.

32. Les recommandations présentées dans cette section sont conformes aux objectifs stratégiques définis en vertu de l'Accord de 2007 et à la Déclaration de Belo Horizonte qui reconnaît la nécessité continue pour l'OIC d'appuyer les mesures visant à assurer la durabilité économique, sociale et environnementale du secteur.

33. Dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie révisée, l'OIC devrait définir une interprétation commune de ce qui constitue un "secteur du café durable". Cette interprétation devrait alors être considérée comme un principe directeur permettant à l'OIC de définir les activités clés qui contribueront à la réalisation par ses Membres des ODD recensés comme pertinents pour le secteur du café dans Vision 2020¹.

Propositions stratégiques

34. Afin d'encourager le développement d'un secteur mondial du café durable et inclusif et de contribuer à la réalisation des ODD, l'OIC devrait se concentrer sur :

- a) La fourniture de **données de classe mondiale** et leur analyse de façon à informer les décideurs politiques et l'industrie.
- b) L'utilisation de son **pouvoir de mobilisation** pour fournir une instance de dialogue au sein des secteurs public et privé et entre eux.

35. En outre, l'OIC pourrait faciliter des projets et programmes de mise en valeur au moyen de partenariats public-privé et autres à condition qu'ils soient suffisamment financés.

¹ Les ODD pertinents pour le secteur du café tels que recensés par Vision 2020 sont les suivants : Objectif 1 "Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde" ; Objectif 2 "Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable" ; Objectif 5 "Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles" ; Objectif 6 "Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau" ; Objectif 8 "Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous" ; Objectif 12 "Établir des modes de consommation et de production durables" et Objectif 13 "Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions".

36. Pour atteindre ces objectifs, l'OIC doit :

- a) Renforcer sa **capacité** à recueillir, analyser et interpréter des données et fournir des conseils stratégiques.
- b) Chercher à **dialoguer** avec ses Membres et des tiers de manière plus efficace et cohérente.
- c) Saisir les occasions de **collaborer** avec les acteurs publics et privés clés pour aligner les objectifs et les activités, piloter des programmes lorsque cela est possible (génération de revenus) et contribuer aux programmes des autres lorsque cela est possible.

37. Pour permettre au Secrétariat de mettre en œuvre ces actions, il sera crucial i) de développer et protéger les ressources, ii) de remédier aux faiblesses organisationnelles et iii) d'encourager la participation des Membres.

38. En outre, le Secrétariat devrait procéder à un **examen** afin de remédier aux faiblesses organisationnelles perçues dans l'analyse SWOT. Il faudrait pour cela élaborer un cadre global de planification stratégique. Sur la base des recommandations stratégiques contenues dans le présent document, ce cadre permettra au Secrétariat i) d'élaborer une stratégie en définissant des buts de haut niveau, ii) de mettre en œuvre la stratégie en traduisant les buts de haut niveau en actions et activités, et iii) d'assurer le suivi des progrès accomplis au moyen d'une évaluation continue des résultats. Le Secrétariat dispose déjà du point de départ des éléments i) et ii) sous la forme du plan d'action figurant dans le document [ICC-105-19 Rev. 3](#) et des différents programmes des activités approuvés par le Conseil. Par contre, l'élément iii) reste à développer.

39. À cette fin, les prochaines étapes seront : i) la préparation d'un nouveau plan d'action quinquennal, mis en œuvre au moyen de programmes annuels des activités ; et ii) l'utilisation de paramètres d'évaluation et d'établissement de rapports, y compris le développement d'indicateurs de performance clés basés sur les indicateurs utilisés dans le cadre de Vision 2020. Le nouveau plan d'action et le premier programme des activités dans le cadre de la stratégie révisée, seront élaborés au cours de l'année caféière 2016/17.

40. En application des recommandations des paragraphes 38 et 39, le nombre de buts stratégiques, tels que définis dans le document [ICC-105-19 Rev. 3](#), sera réduit à trois en instituant l'objectif 4 comme mission fondamentale guidant l'ensemble des activités de l'Organisation. Dans le même temps, le nombre d'actions au titre de chacun des buts (actuellement 29 au total) sera réduit pour refléter les principales priorités découlant du processus de consultation. La durabilité devra être un principe de base sous-jacent de tous les buts et actions de l'OIC.

41. Le rôle et les responsabilités des Membres ainsi que les fonctions du Secrétariat relatives à la participation des Membres devraient être examinés en vue de renforcer leur contribution à l'efficacité de l'OIC. Cela comprend l'étude des moyens visant à encourager la mise à disposition rapide et cohérente des données, pour obtenir l'engagement constant des Membres entre les réunions ordinaires, grâce à une gestion plus active des Membres, et à améliorer la participation aux réunions (réunions formelles et informelles).

Recommandations spécifiques sur les futures fonctions clés de l'OIC

Économie et statistiques

42. L'OIC devrait ambitionner i) de devenir le numéro un mondial pour la fourniture et l'analyse des statistiques du secteur du café, et ii) de maximiser son impact en fournissant des données précises et largement accessibles.

43. Pour atteindre cet objectif, un calendrier chiffré doit être établi pour moderniser les compétences et les systèmes (matériel, logiciels). Cependant, outre les infrastructures et les compétences internes nécessaires, la qualité des données reçues par les Membres doit être améliorée. À cette fin, le Secrétariat devrait envisager d'offrir des incitations pour que les Membres soumettent des données précises et d'actualité. Les données fournies par les Membres pourraient être complétées par des informations supplémentaires recueillies avec le soutien des prestataires de services spécialisés. Des partenariats avec des universités et des entreprises devraient être développés afin d'améliorer l'analyse des données.

Instance de discussion des questions liées au café

44. L'ambition devrait être de renforcer la position de l'OIC en tant qu'autorité mondiale sur les questions liées au café (par exemple, état du marché du café, sujets socio-économiques, politiques du café, sécurité alimentaire et LMR) en facilitant des réunions de haut niveau. À cette fin, il faudra veiller à ce que les résultats des réunions de haut niveau et des rencontres (par exemple, Conférence mondiale du Café, Forum consultatif sur le financement dans le secteur du café) soient diffusés et que des mesures de suivi des actions soient définies et mises en œuvre.

45. Afin de renforcer le rôle de l'OIC en tant qu'instance mondiale, différentes formes de réunion, y compris des ateliers et des séminaires, devraient être développées. L'OIC devrait envisager de renforcer sa présence dans les pays Membres et à Londres. Une plus grande visibilité entre les sessions du Conseil permettrait également d'accroître l'engagement des Membres qui est crucial pour le dynamisme de l'Organisation. Enfin, il est fortement recommandé de déployer du personnel de façon stratégique afin de plaider la cause du café auprès des instances importantes (par exemple, manifestation de l'ONU, de l'OIT, de la FAO, de l'OMS et de l'industrie) et d'inviter des experts externes aux rencontres de l'OIC.

Projets de mise en valeur du café

46. L'ambition doit être d'entreprendre un nombre relativement restreint de projets à impact élevé et seulement avec des fonds supplémentaires.

47. Pour relancer le volet projets de l'OIC, le Secrétariat a besoin de définir une stratégie des projets comprenant l'élaboration de critères d'évaluation. Le Secrétariat devrait élaborer une stratégie des projets définissant le rôle de l'Organisation dans la conception, le financement, l'exécution et l'évaluation des projets. Les activités entreprises par le Secrétariat dans le cadre de cette stratégie seront fixées par les ressources disponibles. Selon les attentes des Membres, le Secrétariat pourra avoir besoin de renforcer sa capacité de dialoguer efficacement avec les bailleurs de fonds et d'obtenir des financements de projets, et de mieux communiquer les résultats.

Activités de promotion

48. L'accent devrait être mis principalement sur la Journée internationale du Café pour en faire la journée la plus percutante du calendrier du café. L'Organisation devrait également étudier les moyens d'établir des partenariats avec les gouvernements des pays Membres et le secteur privé afin de promouvoir la consommation dans les pays producteurs. Enfin, l'OIC devrait renforcer davantage son site Web et sa présence sur les réseaux sociaux.

49. Pour ce faire, l'OIC devrait mettre en évidence les activités promotionnelles engagées par les Membres. Les partenariats établis (par exemple avec la SCAE) devraient être exploités auprès du secteur privé pour le bénéfice de la JIC.

ENTREVUES CONDUITES DANS LE CADRE DU PROCESSUS DE CONSULTATION

Membres

Angola
Bolivie
Brésil
Cameroun
Colombie
Côte d'Ivoire
El Salvador
États-Unis d'Amérique
Fédération de Russie
Honduras
Indonésie
Japon
Mexique
Nicaragua
Ouganda
Panama
Papouasie-Nouvelle-Guinée
Pologne
République démocratique du Congo
Suisse
Tanzanie
Union européenne
Viet Nam
Yémen

Pourcentage de voix : 85%

Comité consultatif du secteur privé

Association africaine des cafés fins, M. Samuel Kamau
National Coffee Association, M. Bill Murray
Association américaine des cafés de spécialité, M. Ric Rhinehart

Tiers

Coffee Quality Institute, Mme Kimberly Easson
Alliance financière pour le commerce durable, Mme Noemí Pérez
Global Coffee Platform, Mme Annette Pensel
OIAC, M. Fred Kawuma
IDH, M. Ted van der Put et Mme Jenny Kwan
Sustainable Coffee Challenge, M. Niels Haak et Mme Bambi Semroc
Banque mondiale, M. Roy Parizat

PARTICIPANTS À L'ATELIER DES PARTIES PRENANTES, 7 JUILLET 2016

- Angola : **M. Diogo Cristiano**, Conseiller, Ambassade de l'Angola
- Bolivie :
 - **M. Arturo Suárez Vargas**, Ambassade de Bolivie
 - **Mme Paula Asport**, Ambassade de Bolivie
- Brésil :
 - **Mme Ana Paula Silva**, Ministre conseillère, Ambassade du Brésil
 - **M. Joaquim Penna**, Conseiller, Ambassade du Brésil
- Colombie : **M. Juan Esteban Orduz**, Président, Fédération colombienne des producteurs de café
- Costa Rica : **M. Jorge Aguilar**, Ministre conseiller, Ambassade du Costa Rica
- Côte d'Ivoire : **M. Aly Touré**, Représentant permanent auprès des organes internationaux de produits à Londres, Ambassade de Côte d'Ivoire
- République démocratique du Congo : **M. Corneille Tabalo**, Représentant permanent auprès de l'OIC, Ambassade de la République démocratique du Congo
- El Salvador :
 - **Mme Rosella Badía**, Ministre conseillère, Affaires économiques et organisations internationales, Ambassade d'El Salvador
 - **Mme Gilda Velásquez**, Attaché d'affaire, Ambassade d'El Salvador
- Honduras : **M. Iván Romero-Martínez**, Ambassade du Honduras
- Mexique : **Mme Sofía Flota Cárdenas**, Affaires multilatérales, Ambassade du Mexique
- Nicaragua : **Mme Giuselle Morales**, Ambassade du Nicaragua
- Pérou : **M. Eduardo Choroco**, Deuxième secrétaire, Ambassade du Pérou
- Papouasie-Nouvelle-Guinée : **M. Mick Wheeler**, Représentant à l'étranger, Industrie du café de Papouasie-Nouvelle-Guinée
- Ouganda : **M. Henry Ngabirano**, Directeur général, Uganda Coffee Development Authority (UCDA)
- Union européenne : **M. Salvatore Sabatino**, Bureau économique et commercial, Ambassade d'Italie
- Fédération de Russie : **M. Kirill Matrenichev**, Conseiller économique principal, Délégation commerciale de la Fédération de Russie au Royaume-Uni
- Suisse : **M. Conradin Rasi**, Premier secrétaire, Ambassade de Suisse
- États-Unis d'Amérique :
 - **Mme Tanya Menchi**, Directrice des affaires OMC et agriculture multilatérale, Bureau du représentant au Commerce des États-Unis ;
 - **Mme Amy Diggs**, Chargée des affaires étrangères, Affaires commerciales agricoles, biotechnologiques et textiles

Tiers sélectionnés

- Global Coffee Platform : **Mme Annette Pensel**, Directrice exécutive par intérim
- OIAC : **M. Fred Kawuma**, Secrétaire général
- National Coffee Association : **M. Bill Murray**, Président
- Sustainable Coffee Challenge : **M. Niels Haak**, Directeur, Politique durable du café, Conservation International Europe

Fonctionnaires de l'OIC

- **M. Robério Oliveira Silva**, Directeur exécutif
- **Mme Hamida Ebrahim**, Assistante personnelle du Directeur exécutif
- **Mme Marcela Urueña Gómez**, Chef des opérations
- **M. David Moorhouse**, Chef du Service financier et administratif
- **M. Denis Seudieu**, Économiste en chef
- **M. Sean Garden**, Chargé des finances et de l'informatique
- **M. Christoph Sängler**, Économiste principal
- **Mme Mirella Glass**, Responsable des documents
- **M. Vicente Partida III**, Responsable des communications
- **Mme Claire Selden**, Responsable du Secrétariat