



INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ
ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ
ORGANISATION INTERNATIONALE DU CAFÉ

ICC 107-3 Rev. 1

12 septembre 2011
Original : espagnol

F

Conseil international du Café
107^e session
26 – 30 septembre 2011
Londres, Royaume-Uni

Poste de directeur exécutif

**Profession de foi de
M. Rodolfo Trampe Taubert (Mexique)**

Contexte

A sa 106^e session en mars 2011, le Conseil a décidé que les candidats au poste de directeur exécutif pourraient envoyer au Secrétariat leurs professions de foi avant la date proposée du 1 juillet 2011, afin que celles-ci puissent être traduites et diffusées et que les Membres disposent de suffisamment de temps pour les examiner dans leurs capitales (voir le document ICC-106-15 Rev. 1). La profession de foi ci-après a été communiquée par M. Rodolfo Trampe Taubert (Mexique) et complète sa lettre de nomination et son *curriculum vitae* qui ont été diffusés en mars 2011 sous la cote ICC-106-10.

Mesure à prendre

Le Conseil est invité à examiner ce document.

Mexico, le 30 juin 2011

Organisation internationale du Café.
22 Berners Street
Londres W1T 3DD
Royaume Uni

Mesdames et Messieurs les Membres du Conseil,

L'OIC joue un rôle fondamental dans la réalisation des objectifs de l'Accord international de 2007 sur le Café et il est indispensable de renforcer les capacités de l'Organisation afin de tracer les voies propices d'un développement durable du café pour tous les pays Membres.

Les acteurs de la chaîne de valeur doivent connaître le programme du monde du café en matière de changement climatique, de développement technologique, de socialisation de l'information, de gestion des risques et de développement des marchés, entre autres, compte tenu de l'impact de ces facteurs dans la prise de décision quotidienne.

Dans le cadre du processus d'élection du directeur exécutif et en conformité avec les dispositions du document ICC-106-15 Rev. 1, j'ai l'honneur, en tant que candidat proposé par le Gouvernement mexicain, de soumettre à votre examen mon projet de plan de travail, dont les principes visent à donner à l'Organisation une nouvelle pertinence.

Ce projet s'articule sur une perspective particulière et intègre les principales interrogations des pays Membres, des associations du café, des consultants et des institutions de recherche dans le secteur, ainsi que les besoins, les idées et les propositions des divers acteurs de la chaîne de valeur, avec lesquels j'ai eu le privilège d'échanger des vues sur l'avenir de l'industrie du café. A tous, j'exprime ma gratitude pour leurs contributions et je me réjouis de collaborer avec eux à la concrétisation des mesures envisagées.

Je vous renouvelle les assurances de ma très haute considération.

Rodolfo Trampe Taubert

PLAN DE TRAVAIL
VERS UNE CAFÉICULTURE
COMPÉTITIVE ET DURABLE

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
RÉSUMÉ ANALYTIQUE.....	1
I. INTRODUCTION.....	3
II. CONTEXTE	3
III. LE DÉFI DE L'OIC	4
IV. PLAN STRATÉGIQUE	5
IV.1 Programme stratégique.....	5
IV.2 Cadre interne	6
IV.3 Gestion selon des indicateurs de performance	9
V. CONCLUSIONS.....	10

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Dans le présent projet, le candidat du Mexique s'engage à œuvrer au "**renouvellement de la pertinence de l'OIC**", en concentrant les efforts sur les stratégies et les mesures qui auront un impact mesurable sur l'architecture mondiale du café.

Le défi fondamental de l'Organisation se mesure à sa capacité d'innovation pour faire face aux nouvelles réalités de la production mondiale de café, mener une action collective dans l'égalité des acteurs et des sexes, et affirmer sa crédibilité en tant que point de référence de la chaîne de valeur. Par conséquent, la proposition contenue dans le présent projet de plan de travail porte essentiellement sur la revalorisation et le redimensionnement du secteur au moyen du renforcement des capacités de l'OIC, afin de proposer des politiques publiques et d'encourager les investissements, comme base du développement collectif.

A cet égard, il est proposé de mettre en œuvre le Plan stratégique de l'Organisation dans la perspective d'une caféiculture compétitive et durable, compte tenu de trois domaines "d'attention" : le programme stratégique, le cadre interne de l'OIC et la gestion selon des indicateurs de performance.

La compétitivité, le développement des connaissances et la transparence sont les piliers du premier domaine, avec des activités prioritaires spécifiques qui feront de l'OIC le point de référence pour l'élaboration et la mise en œuvre de mesures de politique publique dans le secteur ; par exemple, encourager la création d'un Observatoire mondial des politiques publiques relatives au café, tant au niveau des pays Membres que des associations de café et des organismes intergouvernementaux.

En ce qui concerne le cadre interne de l'OIC, je propose des mesures visant à réorienter les travaux fondamentaux de l'Organisation, à accroître son influence dans le monde et à renforcer sa capacité administrative et organisationnelle ; par exemple, soutien à la promotion des activités envisagées dans le cadre du programme stratégique. À cet égard, il est nécessaire de mettre en œuvre une restructuration budgétaire permettant de générer des économies pouvant atteindre 300 000 livres sterling pour financer les activités envisagées dans le présent projet et indispensables à la réorientation des travaux fondamentaux de l'OIC.

En ce qui concerne la gestion selon des indicateurs de performance, il est proposé de travailler activement au développement et à la mise en œuvre de paramètres qui permettront aux Membres de mesurer et d'évaluer la performance de l'OIC (exécution des travaux fondamentaux et contribution à la réalisation des objectifs de l'Accord international sur le Café).

L'OIC peut et doit jouer un rôle décisif dans l'élaboration et l'adoption d'instruments et de politiques publiques qui, en favorisant une revalorisation de la chaîne de production mondiale, renouvelleront sa pertinence institutionnelle.

I. INTRODUCTION

Près de cinquante ans après la création de l'Organisation internationale du Café (OIC), le processus d'élection du directeur exécutif nous donne l'occasion de nous pencher sur les réalisations passées et surtout de développer une stratégie pour l'avenir.

Dans ce contexte, le présent document prend comme cadre de référence le Plan stratégique de l'OIC, intègre les défis de la caféiculture mondiale et les attentes fondamentales des acteurs de la chaîne de valeur pour proposer des pistes d'action articulées autour de trois programmes stratégiques visant à faciliter la réalisation des objectifs de l'Accord international de 2007 sur le Café. Pour chacun de ces trois programmes, des mesures prioritaires sont proposées ; elles s'accompagnent de mesures de réorientation des travaux fondamentaux de l'Organisation, d'accroissement de son influence au niveau mondial et de renforcement de sa capacité administrative et organisationnelle.

Le candidat du Mexique renouvelle l'engagement qu'il a souscrit en mars à la 106^e session d'œuvrer au "**renouvellement de la pertinence de l'OIC**", en concentrant les efforts sur les stratégies et les mesures qui auront un impact mesurable sur l'architecture mondiale du café.

La compétitivité, le développement des connaissances et la transparence constituent l'épine dorsale de chacun des programmes dont la réalisation nécessite un ensemble de mesures de la part de tous les acteurs du secteur du café.

II. CONTEXTE

L'Accord de 2007, septième accord depuis 1962, est le résultat de propositions et d'idées sur lesquelles, dans un effort commun, les Membres se sont accordés. Dans ce sens, il constitue un instrument important pour la coopération au développement et il définit le cadre juridique des futures activités de l'Organisation.

En tant qu'organe intergouvernemental, l'OIC encourage la coopération internationale entre les signataires de l'Accord et tisse un lien entre les pays Membres et les autres acteurs et organisations qui ne sont pas directement liées à l'Accord mais qui font clairement partie du monde du café.

Conformément au document ICC-106-15 Rev. 1, approuvé à la 106^e session du Conseil, le présent projet de plan de travail proposé par le candidat du Mexique vise à rassembler et à ordonner les mesures sur les travaux futurs de l'OIC, en cherchant en outre à ce que ces activités aient un caractère pertinent pour tous les producteurs, négociants, industriels ou consommateurs qui, par l'intermédiaire d'associations ou de gouvernements, sont attachés à l'Organisation.

À cet égard, le présent projet a été élaboré à partir d'une analyse rigoureuse du contexte caféier actuel, d'enquêtes d'opinions, d'études antérieures, de propositions, mais surtout d'une réflexion et du questionnement de notre rôle face aux défis de l'avenir. Toutefois, les propositions contenues dans le présent document devront être enrichies par les Membres du Conseil et surtout par les contributions de chacun des acteurs de la chaîne qui souhaitent contribuer au développement du café.

Le café est consommé pratiquement dans le monde entier et est produit dans plus de 50 pays qui présentent des différences significatives en matière de développement économique. En tant que produit de base, il contribue de manière significative aux revenus des pays producteurs et à la réduction de la pauvreté dans de nombreuses régions de la planète ; en outre, il joue un rôle moteur dans le développement de l'industrie alimentaire et des boissons dans la plupart des pays consommateur. Par conséquent, un bon équilibre entre l'offre et la demande, entre les prix et la rentabilité de la chaîne, avec une répartition appropriée de la valeur, figurent parmi les facteurs de stabilité à prendre en compte pour assurer le développement du café au niveau mondial.

C'est dans cette optique que le plan de travail a été élaboré.

III. LE DÉFI DE L'OIC

L'économie mondiale du café a de nombreux défis à relever, qui exigent des secteurs public et privé des réponses coordonnées face à des facteurs imprévisibles, comme le changement climatique et la volatilité des prix, pour éviter de compromettre la viabilité du secteur. Par nature, l'OIC est l'enceinte qui permet de conjuguer les efforts dans ce sens.

Ainsi, le défi fondamental de l'Organisation réside dans sa capacité à innover pour faire face aux nouvelles réalités de la production mondiale de café, pour conduire une action collective et pour affirmer sa crédibilité en tant que point de référence de la chaîne de valeur.

La présente proposition est axée sur la revalorisation et le redimensionnement du secteur grâce au renforcement des capacités de l'OIC, afin de proposer des politiques publiques qui favorisent l'investissement, principalement dans les biens publics¹, comme base du développement collectif.

¹ *Les biens publics peuvent se définir comme les actifs, qu'il s'agisse de services ou d'outils, mis à la disposition du secteur sans compromettre leur disponibilité future. La notion de bien public implique, par nature, un accès public ; par conséquent, son origine ne se limite pas au gouvernement, mais concerne également les secteurs sociaux, privés ou mixtes.*

IV. PLAN STRATÉGIQUE DE L'OIC

Le Plan d'action stratégique de l'OIC, approuvé à la 105^e session du Conseil, a été structuré autour des objectifs énoncés dans l'Accord de 2007, desquels émergent quatre lignes stratégiques et 27 mesures prioritaires. Il définit également des indicateurs permettant d'évaluer les résultats et leur portée.

Compte tenu de ce cadre général de référence, il est proposé de mettre en œuvre le Plan stratégique de l'Organisation selon trois domaines prioritaires : le programme stratégique, le cadre interne de l'OIC et la gestion selon des indicateurs de performance.

IV.1 Programme stratégique

En premier lieu, il convient d'articuler les différentes actions autour de trois thèmes principaux :

a) **Compétitivité** : Intégrer les mesures et les activités déterminantes pour pérenniser les acteurs de la chaîne de valeur.

- Qualité
- Gestion des risques
- Financement
- Développement des marchés

b) **Connaissances** : Intègre les mesures nécessaires pour développer et socialiser les capacités des acteurs dans leur ensemble, en tant que moyen fondamental de relever les défis qui menacent la durabilité de la caféiculture.

- Formation et assistance technique
- Changement climatique
- Recherche-développement technologique

c) **Transparence** : Il s'agit de mesures qui favorisent la confiance et l'équité entre les différents maillons de la chaîne de valeur.

- Information statistique
- Standardisation
- Coûts et répartition de la valeur

Ces dix mesures prioritaires doivent être conçues selon une approche axée sur l'élaboration et la définition de recommandations de politiques publiques qui serviraient de point de référence international. Cette référence aurait le mérite d'être assez souple pour tenir compte des écarts et adapter les recommandations, ce qui constitue la base de la mise en œuvre des politiques et des stratégies caféières entre les pays Membres. Ainsi, l'OIC démontrerait sa capacité d'innovation.

Il est proposé d'accorder une attention particulière à la question du changement climatique, variable qui représente un défi supplémentaire pour la durabilité du secteur. Alors que l'agriculture dans son ensemble est responsable de 13,5% des émissions de gaz à effet de serre (GES) et que les trois quarts des émissions totales de l'agriculture proviennent des pays en développement, en particulier, le café contribue à atténuer les ravages du changement climatique. L'OIC peut être le catalyseur des efforts que d'autres organisations et agences spécialisées dans ce domaine engagent en matière d'adaptation et d'atténuation des effets du changement climatique. Cette coopération doit être élargie à des domaines aussi variés que la surveillance de l'environnement, l'adaptation des structures institutionnelles, les cadres et procédures législatifs, la gestion des risques de catastrophe, la cartographie des systèmes forestiers, entre autres.

IV.2 Cadre interne

La mise en œuvre du programme stratégique de l'OIC est subordonnée à une restructuration organisationnelle. Cela nécessite une réorientation des travaux fondamentaux, un accroissement de son influence mondiale et le renforcement de son fonctionnement administratif et gestionnaire.

IV.2.1 Réorientation des travaux fondamentaux

a) Élaboration des politiques publiques

La proposition est axée sur une élaboration institutionnelle centrée sur les processus d'analyse, de planification et la conception d'outils pour la mise en œuvre effective des politiques publiques, avec une approche axée sur les biens publics.

b) Identifier de nouvelles sources et mécanismes de financement

L'OIC travaille en étroite collaboration avec le Fonds commun pour les produits de base. Cependant, il est essentiel d'identifier et d'encourager la participation d'autres sources de financement et de programmes novateurs d'investissement dans le secteur du café.

c) Renforcement des capacités institutionnelles de service

Un thème d'intérêt particulier concerne le cadre institutionnel des pays Membres. Il convient de reconnaître que l'évolution vers un marché libéralisé a été à l'origine du démantèlement d'institutions et donc de l'effondrement de leur capacité à fournir des services aux acteurs de la chaîne. L'histoire a également montré que les pays ayant des structures moins vulnérables et capables de générer des investissements, d'assurer la coopération et de fournir des incitations à la productivité et à la qualité, se sont révélés être plus compétitifs. L'OIC peut apporter sa contribution dans ce domaine, non seulement pour améliorer ses capacités propres en matière de services, mais également en matière de transfert des expériences réussies des institutions existantes.

IV.2.2 Accroître l'influence de l'OIC dans le monde

a) Coopération avec les pays Membres et non membres

La participation à l'OIC, bien que large, n'est pas encore universelle. Maintenir les contacts avec les représentants des pays Membres et des pays non membres doit faire partie d'un programme prioritaire et, surtout, permanent. Le principe d'une organisation globale et universelle représente en soi un énorme défi, dans la mesure où l'influence de l'Organisation doit s'étendre aux organisations de producteurs, de commerce, d'exportateurs, d'industriels et de consommateurs. La collaboration avec les institutions nationales du café est extrêmement pertinente, car elle facilite le dialogue avec les gouvernements respectifs.

b) Collaboration avec d'autres organisations intergouvernementales.

Cet aspect nécessite une impulsion décisive de la part des pays Membres, compte tenu des limites d'une organisation de produit de base comme l'OIC. La capacité à améliorer le niveau de consultation et d'échange d'information est essentielle, car il faut non seulement une meilleure coordination et coopération avec les autres organisations, mais surtout, identifier les synergies entre elles. L'OIC peut promouvoir la concertation des efforts entre les organisations internationales pour créer un Observatoire qui garantirait la cohérence des diverses recommandations, principalement en ce qui concerne le développement de la caféiculture.

c) Renforcement de la communication

Comme indiqué précédemment, l'Organisation gardera sa pertinence dans la mesure où elle pourra générer des effets mesurables sur l'activité caféière au niveau mondial. La communication devient un élément intégral de cette fonction. Discours, entretiens et présentations doivent faire partie d'une stratégie axée sur la communication. L'objectif doit être de rehausser le profil et la visibilité publique de l'OIC.

IV.2.3 Renforcer la gestion et les fonctions administratives

a) Restructuration financière en matière budgétaire

L'Organisation est confrontée à un sérieux déficit budgétaire. Alors que l'équilibre entre les recettes et les dépenses totales (3 215 000 livres sterling) conduit à un budget équilibré, le loyer représente environ 27,4% des dépenses totales. Le Fonds de réserve de 1 625 949 livres sterling suffit à couvrir les coûts d'une liquidation éventuelle de l'Organisation.

Compte tenu de ce qui précède, il est proposé de se fixer l'objectif de dégager 300 000 livres sterling pour mettre en œuvre le présent projet de plan de travail, en prenant les mesures suivantes :

- Une précédente analyse des coûts/avantages propose de sous-louer le 1^e ou le 2^e étage pour faire des économies de 300 000 livres sterling.
- Les coûts de remise en état d'un étage et d'abandon d'un autre doivent être provisoirement financés par le Fonds de réserve.
- Reconstitution du Fonds de réserve dans les cinq ans.
- Les ressources disponibles sont réorientées vers les activités fondamentales de l'Organisation.
- Engager tous les efforts nécessaires pour accroître les recettes extérieures, notamment celles relatives à la location des installations de conférence. L'objectif est de parvenir à un point d'équilibre, qui est estimé à environ 225 000 livres sterling. A ce jour, les recettes de ce poste s'élèvent à 125 000 livres sterling.

b) Renforcer les comités

L'Accord international de 2007 sur le Café prévoit la création de quatre comités (Comité des projets, Comité de promotion et de développement des marchés, Comité des finances et de l'administration, Comité des statistiques) et de deux organes consultatifs (Forum consultatif

sur le financement dans le secteur du café, Conseil consultatif du secteur privé), qui constituent, avec la structure de l'Organisation, l'essence des efforts déployés pour répondre efficacement aux aspirations légitimes des pays Membres. Les mesures suivantes sont proposées :

- Générer, à partir des ressources disponibles décrites dans le paragraphe précédent, les moyens du bon fonctionnement de ces instances collégiales.
- Les comités et les organes consultatifs encourageront la participation à leurs réunions d'experts, d'animateurs, de consultants et de membres éminents de la chaîne de valeur.
- La direction exécutive de l'OIC encouragera les rapports horizontaux entre ces organes collégiaux pour éviter les chevauchements et accroître la productivité de l'Organisation. Cette approche sera essentielle pour élaborer et formuler les recommandations qui seront rendues sur les politiques publiques.
- La direction exécutive appuiera une initiative visant à ce que les présidents des comités et des organes consultatifs communiquent les résultats de leurs délibérations et participent activement aux débats du Conseil, avec voix consultative mais sans droit de vote.

c) Structure du personnel

Le personnel est l'actif le plus précieux de l'Organisation internationale du Café. À la lumière d'une réorientation des travaux fondamentaux de l'Organisation, décrite dans la section IV.2.1, il sera nécessaire d'évaluer la structure organisationnelle en termes de descriptions de postes, rôles et responsabilités.

IV.3 Gestion selon des indicateurs de performance

Bien que les actions de l'OIC aient pour but d'atteindre les objectifs de l'Accord international sur le Café, il est désormais essentiel que tous les pays Membres disposent de davantage d'éléments pour mesurer et évaluer les travaux, renforçant ainsi la pertinence de l'Organisation.

Un des principaux défis de l'administration de l'OIC est d'introduire des indicateurs des tâches fondamentales des divers secteurs opérationnels de l'Organisation, par rapport aux objectifs de l'Accord. Il est clair qu'il ne s'agit pas d'évaluer la gestion de l'OIC dans une perspective de rentabilité, de productivité ou de part de marché, mais de mettre en œuvre des outils précieux qui permettront de comprendre et d'éclaircir les exigences des pays Membres.

Pour ce faire, il est proposé de travailler à l'élaboration et à l'adaptation d'un tableau de bord prospectif qui servira de guide méthodologique pour la réalisation des objectifs stratégiques de l'Organisation à partir des objectifs et des attentes spécifiques, tant des Membres que du personnel de l'OIC. Ce travail se fera selon le processus suivant :

- Élaboration d'une matrice des relations entre les actions spécifiques et les programmes stratégiques (diagnostic des activités pertinentes).
- Établissement de la carte stratégique de l'Organisation.
- Établissement d'indicateurs de performance clés.
- Adoption des indicateurs de suivi.

V. CONCLUSIONS

L'anniversaire de l'OIC coïncide avec la nécessité impérieuse de renforcer et d'approfondir la coopération internationale. Cet anniversaire donne la possibilité d'engager une communication sur la valeur ajoutée que représente l'Organisation pour le café. La proposition figurant dans le présent projet de plan de travail renforce l'idée d'appartenance et de proximité qu'une telle organisation doit offrir à ses membres.

Il est impératif de s'arrêter un moment pour réfléchir à la construction d'une architecture de coopération internationale plus vigoureuse, à la lumière des nouveaux défis et paradigmes et compte tenu de l'impact de facteurs comme le changement climatique, la déréglementation des marchés, les changements des modes de consommation et les nouvelles technologies.

L'OIC peut jouer un rôle décisif dans l'élaboration et l'adoption d'instruments et de politiques publiques qui, en favorisant une revalorisation de la chaîne de production mondiale, renforceront sa pertinence institutionnelle.