



## **Document de travail N° 4**

**Journée de réflexion stratégique (Away Day) — 2 juillet 2019**

**LE LEADERSHIP MONDIAL:  
REPOUSSER LES FRONTIÈRES  
DU COTON**  
Brisbane, Australie

2-5 Décembre 2019  
Visite: 6-7 Décembre



---

## Document de travail 4

### Journée de réflexion sur la stratégie (*Away Day*) — 2 juillet 2019

Rapport de la Commission permanente dans le cadre de la 78<sup>e</sup> réunion plénière du

### Comité consultatif international du coton

Brisbane, Australie

Décembre 2019

#### Participants

Maha Zakaria (Égypte)  
Selman Kurt (Turquie)  
Michaïl Maslov (Russie)  
M. Patrick Packnett (États-Unis)  
Michael Bulwaka (Ouganda)  
Luiz Caruzo (Brésil)

#### Membres du secrétariat

Kai Hughes (Directeur Exécutif)  
Andrei Guitchounts (Directeur de l'Analyse commerciale)  
Caroline Taco (Responsable du développement des affaires)  
Lihan Wei (Statisticienne)  
Lorena Ruiz (Economiste)  
Mike McCue (Directeur des communications)  
Yana Pomerants (Assistante de direction)

#### Facilitateur

Trish Kyle — Side Bar Solutions

## 1. Introduction

Lors de l'adoption du plan stratégique de l'ICAC durant la Réunion Plénière en Côte d'Ivoire en décembre 2018, il a été convenu de tenir une journée annuelle de stratégie afin de suivre les progrès accomplis par rapport au plan et de discuter d'autres points à ajouter au Plan stratégique.

Malgré une faible participation avec seulement 6 délégués sur 28, les discussions ont été productives et instructives.

L'objectif principal de la journée était de déterminer la vision, la mission et les valeurs de l'organisation, puis d'examiner 4 éléments stratégiques affectant actuellement l'ICAC. Les séances ont été animées par Trish Kyle, qui a également organisé la journée stratégique de l'année dernière. Cela a permis d'assurer la continuité des réflexions et des idées depuis la session de l'année dernière jusqu'à aujourd'hui.

Ce document présente les recommandations résultant des diverses discussions et des exercices en groupes.

## 2. Mission, Vision et Valeurs

L'année dernière, la priorité a été donnée à l'élaboration d'un Plan stratégique pour adoption lors de la Réunion Plénière en Côte d'Ivoire. Un élément important de tout plan stratégique consiste à définir la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Cette tâche est normalement terminée en premier, mais en raison de contraintes de temps, la priorité a été de produire le plan et les indicateurs de performance associés.

Une fois de plus, pour faciliter le processus, le personnel de l'ICAC a organisé sa propre journée de réflexion et formulé ses propres réflexions sur un énoncé de mission, de vision et de valeurs, qui a ensuite servi de base à la discussion pour la journée.

Après une session matinale longue et très productive, le groupe a décidé de ce qui suit :

**Vision :** *La prospérité grâce à une industrie cotonnière durable.*

**Mission :** *Servir la communauté cotonnière et textile par le biais de la promotion, du partage des connaissances, de l'innovation, des partenariats et en fournissant un forum de discussion sur les questions d'importance internationale dans le domaine cotonnier.*

### Valeurs :

*Excellence*

*Innovation*

*Objectif*

*Digne de confiance*

*Réceptif*

*Passionné*

### 3. Discussions en groupe

Au cours de la séance de l'après-midi, le groupe a examiné quatre sujets présentant un intérêt immédiat pour l'ICAC.

a. **À quoi pourrait ressembler une future structure d'adhésion associant des organisations du secteur privé ? Quelle valeur apporte-t-elle à l'organisation et quelle valeur leur fournisse-t-elle ?**

Il est clairement ressorti que la proposition d'une structure d'adhésion impliquant des organisations était beaucoup plus complexe qu'on ne le pensait au départ. En particulier, lorsque des associations cotonnières nationales supportent déjà l'adhésion du gouvernement à l'ICAC et contribuent au financement des cotisations. On craignait également qu'en insistant trop sur l'inclusion des entreprises privées et des associations nationales, les gouvernements ne se désintéressent de l'ICAC. Toute structure proposée devrait donc tenir compte de cet équilibre délicat et faire en sorte que l'ICAC demeure un organe intergouvernemental, informé par ses associations nationales. Ce qui était clair, c'est qu'aucune structure d'adhésion ne devrait donner accès à des sociétés privées.

Des discussions ont également eu lieu sur la proposition de mandat du Panel consultatif sur le secteur privé (PSAP) et sur la manière d'encourager une plus grande participation du secteur privé. Les délégués souhaitaient en particulier davantage d'informations et de clarté sur la phrase suivante du mandat et sur son fonctionnement.

« Le PSAP dirigera le développement de programmes promotionnels pour le coton à l'échelle mondiale afin d'accroître la consommation mondiale de coton. »

Les délégués ont confirmé que les organisations cotonnières internationales, telles que l'ITMF et l'ICA, devraient avoir un siège au sein du panel et que jusqu'à trois représentant des non-membres pouvaient être nommés, ce qui devrait être nuancé en incluant dans le texte les termes « qualifications spéciales ».

#### **Actions**

- L'ICAC devrait envoyer des invitations officielles aux présidents des comités de l'ICAC afin de garantir leur participation aux réunions du Comité permanent.
- Créez un groupe de discussion pour discuter et trouvez des alternatives à la structure d'adhésion de l'ICAC.

b. **Cotisations. Comment faire en sorte que les cotisations soient payées en temps voulu et comment réduire le fardeau financier de l'organisation et des autres membres si un membre est suspendu ?**

C'est un domaine de préoccupation majeur pour la santé financière de l'ICAC. Les délégués en particulier se sont demandé si le Directeur Exécutif devait invoquer la règle de l'ICAC qui stipule que si un Membre n'a pas payé sa cotisation au bout de 12 mois, il perdrait son droit d'accès aux informations et aux privilèges de membre. Cela a été jugé

trop draconien et n'aurait que peu ou pas d'effet et enverrait donc un message négatif aux Membres que nous devrions essayer de conserver.

### **Actions**

- Les délégués ont appuyé la recommandation du Directeur Exécutif de réduire la période avant de décider de suspendre un membre de 24 à 20/21 mois.
- Il a été proposé que si un Membre n'avait pas réglé les arriérés de ses cotisations au moment de la Réunion plénière, ses délégués ne pourraient pas accéder librement à la Réunion plénière et devraient payer le prix fort pour leur participation.
- Supprimez la « règle des 12 mois » lors de la révision du Règlement de l'ICAC.

### **c. Réunion Plénières. Développer une proposition qui encourage les membres à recevoir la réunion plénière annuelle. Leçons tirées des dernières Réunions plénières ? Quelle sera la prochaine étape après Séville 2020 ?**

Les discussions ont clairement montré que les réunions plénières devaient être plus courtes, ce qui contribuerait à réduire les coûts et à se concentrer davantage sur les questions relatives au coton. Les coûts sont un facteur important pour un pays lorsqu'il s'agit de déterminer s'il peut tenir ou non une Réunion plénière. La Réunion plénière est considérée comme une opportunité pour un Membre de présenter son industrie cotonnière. Le Directeur Exécutif a fait observer qu'il s'efforçait de mettre en place un modèle de fonctionnement durable dans lequel les coûts de la Réunion plénière seraient largement couverts par les coûts de l'engagement du secteur privé à travers leur participation et leur parrainage. Cela nécessitait une réflexion délicate sur les moyens d'y parvenir sans compromettre le fait que la Réunion plénière est une réunion de gouvernements et on espérait que la prochaine Réunion plénière en Australie établirait le juste équilibre et servirait de modèle pour les réunions futures, ce qui encouragerait également les autres membres à proposer d'accueillir de futures Réunions plénières.

### **Actions**

- Les rapports de pays/gouvernement devraient être retirés de l'ordre du jour. Les membres peuvent avoir accès aux rapports sur le site Web de l'ICAC où ils doivent être soumis une semaine avant la Réunion plénière. Cela permettra aux Membres de poser des questions spécifiques si nécessaire et leur donner plus de temps pour traiter les problèmes d'importance internationale relatifs au coton.
- Réunion plus courte (3 jours maximum).
- L'ICAC préparerait un document pour les délégués montrant comment le nombre de délégués bénéficiant d'une inscription gratuite à la Réunion plénière pourrait avoir une incidence sur le budget de l'ICAC.
- Le Panel consultatif du secteur privé peut mener la discussion sur un sujet spécifique au cours de la Réunion plénière.

**d. Revoir la nomination des premiers et deuxièmes vice-présidents. Qu'essayons-nous de réaliser ? Ce système fonctionne-t-il ? Existe-t-il un meilleur moyen ?**

Des discussions ont eu lieu sur le besoin de continuité d'année en année et sur le défi de trouver des délégués volontaires pour le poste de second vice-président lorsqu'ils atteindront la fin de leur affectation diplomatique durant l'année où ils présideront. Il a été convenu qu'il était important que les délégués n'atteignent pas le poste de Président l'année où ils pourraient être réaffectés, mais il a également été reconnu que les délégués qui pourraient se porter volontaires pour occuper le poste de deuxième vice-président ne le feront qu'après avoir eu au moins un an d'engagement et d'expérience dans l'ICAC.

Les délégués ont souscrit à la recommandation du Directeur Exécutif de passer à un système de représentants du Bureau, où les délégués sont élus au poste de 1<sup>er</sup> vice-président, puis de Président, et demeurent ensuite un représentant à titre de Président sortant.

#### **4. Recommandation**

Il est recommandé que la vision, valeurs et mission approuvées par le Comité permanent à sa 561<sup>e</sup> réunion soient officiellement ratifiées par le Comité de direction.

Les commentaires et recommandations concernant le mandat du PSAP ont été renvoyés au Panel pour qu'ils en discutent et la version remaniée de leur mandat a été approuvée par le Comité permanent lors de sa 561<sup>e</sup> réunion en septembre.

Le Comité permanent a débattu des autres recommandations découlant de la journée de réflexion sur la stratégie (*Away Day*) et les ont soit approuvées, soit transmises au Comité de direction pour discussion ou ratification, selon le cas.

**Kai Hughes**  
**Directeur exécutif**



**Comité Consultif  
International du coton**

---

# **Plan stratégique de l'ICAC 2019 -2021**



1629 K Street NW, Suite 702, Washington DC 20006, États-Unis  
Tél. : 202-463-6660 • Email: [secretariat@icac.org](mailto:secretariat@icac.org)



## **Plan stratégique de l'ICAC pour 2019-2021**

### **Contexte**

Lors de la dernière réunion du Comité de direction, tenue à l'occasion de la 76e Réunion plénière à Tachkent (Ouzbékistan) le 27 octobre 2017, il a été convenu de la formation qu'un Comité de stratégie pour superviser le processus d'Examen stratégique et veiller à ce que les délais et les objectifs clés soient atteints. L'objectif de l'Examen stratégique est d'améliorer l'intégralité du flux de travail actuel de l'ICAC en matière statistiques, technique, commercial et politique. L'Examen stratégique de l'ICAC par le Comité de stratégie a conduit à la création de ce plan stratégique.

### **Mission**

L'ICAC a pour mission d'aider ses membres à promouvoir une économie cotonnière mondiale saine. Le Comité remplit sa mission en assurant la transparence sur le marché mondial du coton, en servant de centre d'échange d'informations techniques sur la production cotonnière et en servant de forum de discussion sur les questions d'importance internationale relatives au coton. Le rôle de l'ICAC est de sensibiliser sur les questions émergentes, fournir des informations pertinentes pour la résolution de problèmes et faciliter la coopération en vue d'atteindre les objectifs communs. En jouant le rôle d'observateur statistique objectif et en réunissant les pays producteurs, consommateurs et commerçants avec tous les secteurs de la filière cotonnière, l'ICAC joue un rôle unique de catalyseur pour un changement constructif.

### **Fonctions vitales de l'ICAC**

- Fournir des statistiques sur la production, la consommation, le commerce et les stocks de coton dans le monde et identifier les changements émergents dans la structure du marché cotonnier mondial ;

- Servir de centre d'échange d'informations techniques sur le coton et les textiles en coton ;
- Servir de tribune objective pour discuter des questions d'importance internationale concernant le coton ;
- Représenter l'industrie cotonnière internationale auprès des agences des Nations Unies et d'autres organisations internationales.

### **Valeurs organisationnelles et de leadership**

Créé en 1939, l'ICAC est le seul organe intergouvernemental réunissant les pays producteurs, consommateurs et commerçants de coton. L'ICAC a une riche histoire en tant que principal fournisseur d'informations sur l'industrie mondiale du coton et est une source indépendante, analytique et objective de données statistiques et techniques sur le coton et les textiles en coton. L'ICAC a une portée mondiale et soutient les réseaux de chercheurs sur le coton dans le monde entier. L'ICAC vise à couvrir tous les aspects de la chaîne de valeur du coton et le fait de manière rentable avec des ressources limitées. L'ICAC sensibilise l'industrie du coton aux défis majeurs auxquels elle doit faire face, comme la baisse de la part de marché, l'amélioration de la demande, la durabilité de la production cotonnière, l'élaboration de technologies visant à accroître la productivité et la réduction des coûts et de la volatilité des prix, et cherche à apporter des solutions pratiques à la résolution efficace de ces défis.

### **Objectifs stratégiques**

Les objectifs stratégiques seront axés sur le renforcement de l'ICAC en tant qu'organisation viable et pertinente dotée d'une solide capacité d'analyse avec une vision pour le futur. L'ICAC est la principale source d'informations scientifiques objective sur le coton, aidant les gouvernements





## COMITÉ CONSULTATIF INTERNATIONAL DU COTON

---

à promouvoir une économie cotonnière mondiale saine. L'organisation continuera d'assurer la transparence du marché mondial du coton au profit du secteur privé et des centaines de millions de personnes impliquées dans la chaîne de valeur du coton. L'ICAC conservera l'une des plus importantes capacités d'information statistique et technique de l'industrie et continuera de servir de centre d'échange pour les technologies de production durable du coton. L'organisation continuera à développer une base de données moderne de statistiques et d'informations, accessible instantanément en ligne par les gouvernements, le secteur privé, les chercheurs et les établissements de l'enseignement.

L'ICAC s'efforcera de conserver ses membres actuels et d'en ajouter de nouveaux issus des principales économies mondiales du coton ou du textile en ajoutant de la valeur à ses membres pour l'ensemble de la chaîne de valeur du coton et de textile. L'ICAC devrait se concentrer sur le développement de partenariats stratégiques avec les organisations internationales et industrielles et s'engager activement dans la coopération avec le secteur privé. Afin d'atteindre des objectifs ambitieux et apporter une valeur claire aux membres, il est nécessaire de générer des revenus et de croître, ainsi que d'étudier une nouvelle structure pour les membres et les comités. Les objectifs de sensibilisation et de promotion devraient être définis au moyen de stratégies de communication globales, ainsi que de technologies de l'information.

L'organisation continuera à jouer le rôle de forum international majeur sur le coton, en réunissant les pays producteurs et consommateurs et tous les secteurs de l'industrie cotonnière afin de relever les défis et de trouver des solutions pratiques. La visibilité de l'ICAC, son travail et son profil seront accrus. L'organisation coordonnera et participera aux séminaires et conférences internationaux, aux réunions régionales et aux réseaux de recherche afin de traiter des questions urgentes et d'actualité telles

que les technologies de production, les évolutions du marché, la concurrence en matière de fibres et la gestion des risques liés au prix. L'ICAC continuera à coopérer étroitement avec les associations de l'industrie, les organisations gouvernementales et privées, les centres de recherche, les universités et les médias.

L'ICAC travaillera à l'amélioration de la demande de coton et continuera à promouvoir la consommation de coton avec des messages clairs sur la durabilité de la production cotonnière. L'ICAC répondra aux critiques sur l'impact environnemental de la production de coton et contribuera à sensibiliser les consommateurs aux avantages environnementaux, sociaux et économiques de la production cotonnière. L'ICAC travaillera avec les gouvernements pour encourager la transparence des politiques et des programmes relatifs au coton et pour éliminer les mesures gouvernementales directes qui faussent la production et le commerce du coton. L'ICAC encouragera la mise en œuvre de technologies modernes qui améliorent la productivité et réduisent les coûts afin de rendre le coton plus compétitif par rapport au polyester et aux autres fibres synthétiques.

L'ICAC continuera à jouer le rôle d'Organisme international pour le produit de base (ICB, pour son sigle en anglais) qu'est le coton et parrainera des projets sur le coton non seulement avec le Fonds commun pour les produits de base (CFC), mais visera également à développer des projets avec d'autres groupes nationaux et internationaux. L'ICAC coopérera avec des organisations internationales telles que la Banque mondiale, l'ONU, la FAO et la CNUCED, l'ONUDI, la GIZ, l'UE et d'autres sur le développement de projets cotonniers.

L'organisation emploiera et fidélisera un personnel professionnel, enthousiaste, discipliné, axé sur les résultats, dévoué, créatif et innovateur. L'équipe sera bien rémunérée et jouira d'une stabilité d'emploi. L'organisation maintiendra de fortes traditions d'excellence et d'efficacité dans le service



rendu à ses membres et à l'industrie, là où les objectifs fixés sont atteints. Les délais et le budget seront respectés avec la plus grande discipline. L'expérience accumulée sera transmise de génération en génération, mais l'organisation sera toujours à la recherche de possibilités d'innovation.

### **PLAN STRATÉGIQUE 2019-2021**

Le plan stratégique marque l'aboutissement d'un processus de révision stratégique qui a débuté à la fin de 2017. Ce processus a commencé par recueillir les contributions des intervenants par le biais d'enquêtes et de réunions avec des personnes clés et les divers comités de l'ICAC, en analysant les activités d'autres organismes internationaux de produits de base et en effectuant une analyse interne du SWOT parmi les membres du personnel de l'ICAC. Ces informations ont été présentées au Comité permanent lors d'une journée de retraite Away Day stratégique qui s'est tenue le 12 juillet 2018. Cette retraite a été menée par un consultant indépendant qui a commencé la journée en examinant des thèmes clés et en partageant les commentaires qui ressortaient des enquêtes. Cela a servi de base aux discussions qui ont eu lieu autour de quatre domaines clés ;

- Structure de gouvernance
- Activités de renforcement des recettes
- Partenariats avec les gouvernements membres ou organisations internationales
- Structure d'adhésion à l'ICAC

Cette discussion a été suivie d'un examen de l'analyse organisationnelle du SWOT et d'une discussion sur la façon de tirer parti des forces et des opportunités et garantir une croissance et une valeur durables aux membres.

Le Plan stratégique ci-joint constitue la base de ces discussions et reflète les priorités que le Comité permanent juge essentielles pour que l'ICAC

atteigne ses objectifs. Il convient de noter que si de nombreuses activités doivent nécessairement commencer la première année pour s'achever d'ici la fin du Plan stratégique, celles qui nécessitent la priorité la plus élevée sont indiquées en rouge et la priorité la plus basse en vert.

Les progrès seront surveillés chaque année par rapport au Plan, mais le succès du Plan stratégique ne pourra être jugé que par le rendement à terme. Il est également important de revoir l'énoncé de la mission de l'organisation, ainsi que sa vision et ses valeurs, qui seront au centre du Away day de l'année prochaine, ainsi que les progrès accomplis par l'ICAC dans la réalisation de ses objectifs.

Les sept objectifs clés de l'ICAC sont résumés ci-après :

#### **Adhésion**

L'ICAC créera une approche ciblée pour chaque membre potentiel identifié parmi les pays producteurs et consommateurs en démontrant clairement la valeur de l'adhésion, ce qui conduira à une augmentation du nombre de membres pendant la période du Plan stratégique. L'ICAC explorera et améliorera les services offerts aux membres actuels afin d'obtenir un taux de rétention de 100 % de ses membres. L'ICAC explorera et mettra en œuvre une nouvelle structure d'adhésion comprenant des membres associés pour les organisations nationales et internationales ainsi que des entreprises du secteur associatif et du secteur privé, ce qui entraînera une augmentation des recettes.

#### **Proposition de valeur**

L'ICAC recherchera et analysera les moyens les plus prudents de créer une proposition de valeur durable pour les pays consommateurs de coton. La chaîne de valeur du coton sera le centre et la cible pour améliorer la proposition de valeur offerte par l'ICAC aux membres tout au long de ce Plan stratégique.



## Recherche

L'ICAC élaborera une stratégie d'information technique afin de renforcer son vaste réseau de recherche technique, en augmentant la capacité de produire des données et des statistiques encore plus objectives, y compris la production, mais aussi le traitement des textiles. L'ICAC rendra la qualité de ses données plus accessible aux membres, aux partenaires et à la communauté mondiale. L'ICAC mettra l'accent sur le développement et le renforcement des réseaux de recherche, en particulier en Afrique. L'ICAC élaborera un plan d'éducation global et créera une conférence mondiale sur l'innovation dans le secteur cotonnier.

## Partenariats

L'ICAC identifiera les opportunités de partenariat clé dans le monde qui conviendront le mieux et amélioreront stratégiquement à l'ICAC. Des partenariats seront identifiés au sein des Nations Unies, d'autres organisations internationales, des Organismes internationaux pour les produits de base (ICB), des associations industrielles nationales, des entreprises du secteur privé, etc.

## Gouvernance

L'ICAC examinera la structure de ses comités et déterminera la structure la plus appropriée pour répondre à ses besoins et relever les principaux défis : la croissance et la durabilité de l'ICAC. Les règlements organisationnels seront examinés conformément aux meilleures pratiques d'autres Organismes internationaux pour les produits de base (ICB) et d'organisations internationales. Un examen de la mission, de la vision et des valeurs de l'ICAC sera effectué.

## Technologie

L'ICAC étudiera les moyens d'utiliser la technologie pour accroître sa proposition de valeur et contribuer au déploiement d'informations vitales sur le marché mondial et la chaîne d'approvisionnement du coton. L'ICAC mettra en place un plan de déploiement de ses informations et de vastes compétences pour fournir aux membres et à la communauté mondiale du coton des données et des renseignements opportuns et objectifs. L'ICAC utilisera les technologies modernes pour la formation et la distribution de publications.

## Finance

L'ICAC augmentera et préservera les flux de revenus à valeur ajoutée qui appuieront la croissance de l'ICAC et rendront la recherche et l'éducation accessibles. L'ICAC étudiera de nouvelles politiques d'acceptation de la publicité payée dans les publications et sur le site Web. Les possibilités de croissance seront explorées, y compris l'adhésion de membres associés du secteur privé et d'associations commerciales dans tous les secteurs de la chaîne de valeur. Les augmentations de recettes au cours des réunions plénières et des conférences de recherche seront explorées pour inclure les parrainages et les foires commerciales.

organización analizará e implementará una nueva estructura de afiliación que incluya una membresía asociada para organismos nacionales e internacionales, así como para empresas del sector aliado y el sector privado, lo cual conducirá a mayores ingresos.

### Plan stratégique (PS) de l'ICAC de 2019 à 2021

Principaux objectifs	Approche / processus	Objectifs de réussite po	2019	Priorité	2020	2021	Propriétaire	Ressources
<b>Adhésion</b>								
Identifier les membres	Créer une approche ciblée pour chaque membre potentiel identifié. Dresser la liste de tous les pays producteurs et consommateurs de coton ; diviser entre ceux qui ont été membres et ceux qui ont démissionné ou ont été suspendus. Ceux qui n'ont jamais été membres de l'ICAC. Accorder la priorité à 3 groupes : bon, possible, non	Sécuriser 5 nouveaux membres	1		2	2	Personnel et membres du Comité permanent	
Rétention	Rétention ; créer l'approche pour conserver chaque pays ; déterminer quels avantages supplémentaires de l'ICAC seraient bénéfiques, créer une stratégie pour communiquer, atteindre, établir des relations et les entretenir.	Rétention de 100 %	Rétention de 100 %		Rétention de 100 %	Rétention de 100 %	Personnel et membres du Comité permanent	
Valeur ajoutée pour les membres	Déterminer l'évaluation appropriée pour identifier les besoins des membres. Explorer diverses méthodes d'utilisation d'assistance ou de conseils externes pour élaborer des propositions d'évaluation et de recherche.	Terminer 6 audits de pays	2		2	2	Keshav Kranthi	
		Réaliser 3 projets dans les pays membres	1		1	1	Keshav Kranthi	
		Elaborer et organiser 3 ateliers axés sur la production	1		1	1	Keshav Kranthi	
		Questionnaire annuel	Produire le Questionnaire annuel pour fin 2018-19				Personnel et membres du Comité permanent	
Nouvelle structure d'adhésion	Examiner et proposer une variété de structures d'adhésion et des avantages au secteur privé, aux associations, etc.	La nouvelle structure de membres mise en place a entraîné une augmentation du nombre de membres des organisations internationales et nationales et une augmentation des revenus	Créer un sous-comité sur la nouvelle structure de membres. Proposition d'une nouvelle structure d'adhésion incluant des organisations internationales et nationales		Mise en place d'une nouvelle structure		Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	
<b>Gouvernance</b>								
Examiner la structure du Comité de l'ICAC	Examiner la structure des comités de l'ICAC ; déterminer ce qui fonctionne/ pourquoi, et ce qui ne fonctionne pas. Déterminer la meilleure structure des comités pour répondre aux besoins de l'ICAC au cours des trois prochaines années du PS.	Les comités couvrent les principaux défis de la chaîne de valeur	Proposition au Comité de direction		Mise en place d'une nouvelle structure		Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	
	Réviser le Règlement de l'ICAC conformément aux meilleures pratiques en vigueur avec d'autres ICB	Règlement révisés de l'ICAC			Proposition au Comité de direction	Mise en place d'une nouvelle structure	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	
	Réviser le Règlement du personnel conformément aux meilleures pratiques actuelles avec d'autres ICB et organisations internationales et aux meilleures pratiques juridiques	Règlement du personnel en place révisé			Proposition au Comité de direction	Mise en place d'une nouvelle structure	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	

	Revoir la structure du personnel	Nouvelle structure du personnel en place pour refléter les exigences du Plan stratégique			Proposition au Comité permanent. Budget pour refléter les changements		Directeur Exécutif	Augmentation du niveau des salaires budgétés
	Revoir la mission, la vision et les valeurs	PS révisé annuellement	Examiné lors de l'examen annuel du PS		Examen annuel du PS	Examen annuel du PS	Personnel et membres du Comité permanent	
<b>Proposition de valeur</b>	Rechercher et analyser les moyens de créer une proposition de valeur pour la chaîne de valeur du textile	Augmentation de la valeur indiquée par les membres	Collaborer avec un consultant externe pour créer et déployer l'étude de recherche		Recommandations et mise en oeuvre des propositions			Honoraires du consultant
<b>Partenariats</b>	Identifiez à travers le monde, les opportunités de partenariat clé qui ont le plus de sens et amélioreront stratégiquement l'ICAC.							
	Identifier les partenariats clés au sein des organisations des Nations unies. Créer le plan pour identifier les avantages du partenariat des deux côtés de la relation. Identifier et prioriser la liste ciblée de partenariats. Commencer le processus de création de relations de partenariat	Protocoles d'entente avec tous les partenaires clés identifiés	Document au Comité permanent pour identifier les principaux partenaires		Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	Budget des voyages pour refléter les voyages effectués pour rendre visite aux partenaires identifiés
Créer un plan à partir de la recherche	Identifier les partenariats clés au sein des organisations internationales, des Organismes internationaux pour les produits de base (ICB), secteur privé et autres. Créer le plan pour identifier les avantages du partenariat des deux côtés de la relation. Identifier et prioriser la liste ciblée de partenariats. Commencer le processus de création de relations de partenariat.	Protocoles d'entente avec tous les partenaires clés identifiés	Document au Comité permanent pour identifier les principaux partenaires		Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	Budget des voyages pour refléter les voyages effectués pour rendre visite aux partenaires identifiés
	Identifier les partenariats clés avec les associations nationales. Créer le plan pour identifier les avantages du partenariat des deux côtés de la relation. Identifier et prioriser la liste ciblée de partenariats. Commencer le processus de création de relations de partenariat.	Protocoles d'entente avec tous les partenaires clés identifiés	Document au Comité permanent pour identifier les principaux partenaires		Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	Budget des voyages pour refléter les voyages effectués pour rendre visite aux partenaires identifiés
<b>Sensibilisation et promotion</b>	Élaborer une stratégie de communication globale. Relier la stratégie aux éléments essentiels parmi les objectifs du plan stratégique. Identifier chaque année les messages clés liés aux objectifs du PS	Indicateurs clés de performance (KPI) atteints dans la stratégie de communication	Stratégie de communication à approuver d'ici le début de 2019		Stratégie de communication et messages clés examinés	Stratégie de communication et messages clés examinés	Mike McCue	
	Examiner la pertinence et le nombre de publications de l'ICAC. Créer et mener une enquête auprès des destinataires afin de déterminer la validité de la publication, meilleure méthode pour recevoir des informations.	Augmentation du nombre de téléchargements. Augmentation des recettes provenant des ventes de publications. Augmentation du nombre de citations pour mesurer l'impact.	Élaborer une enquête sur les publications pour tous les abonnés. Identifier les « publications phares »		Enquête annuelle	Enquête annuelle	Personnel (Mike McCue)	

	Analyser les résultats du sondage afin de déterminer le plan d'action pour créer une approche simplifiée du partage des connaissances et des publications.	Augmentation du nombre de destinataires de publications et de participants aux programmes de partage de connaissances	Développer des webinaires et des fiches d'information		Développer un cours de formation virtuelle	Organiser des ateliers et accroître le nombre de programmes de formation	Directeur Exécutif et personnel	Envisager l'emploi d'agent de perfectionnement de la formation
<b>Recherche</b>	Élaborer une stratégie d'information technique globale de l'ICAC. Élaborer des projets, des programmes de formation, des audits par pays et des démonstrations de première ligne.	Augmentation du nombre de projets et de programmes conduisant à une augmentation des rendements et de la matrice de durabilité	Élaborer une stratégie d'information technique pour approbation		Mise en œuvre de la stratégie. Programme d'audits de pays	Mise en œuvre de la stratégie	Keshav Kranthi	Recrutement d'autres membres du personnel
	Mise en place d'un réseau de recherche en Afrique de l'Ouest	Première réunion du réseau de recherche d'ici 2020	Consulter les principaux partenaires pour établir un réseau de recherche - CIRAD?		Recruter l'équipe administrative. Tenir une réunion		Keshav Kranthi	
	Renforcer les réseaux de recherche existants. Assumer un rôle de leadership plus important dans les réseaux identifiés pour aider à définir des orientations, dans le cadre de la stratégie visant à réduire la destruction des mythes tout en améliorant la perspective positive du coton et de l'ICAC	Augmentation de la fréquentation et du parrainage	Identifier les thèmes régionaux. Élaborer des structures de gouvernance communes.		Élaborer des plans de trois ans pour chaque réseau régional, notamment des ateliers et la formation.		Keshav Kranthi	
	Créer le plan pour tirer parti des connaissances et de la vaste expertise afin de produire des faits crédibles en temps opportun sur le coton.	Augmentation continue du nombre de téléchargements	Élaborer la liste des messages clés		Élaborer périodiquement des fiches d'information	Élaborer périodiquement des fiches d'information	Mike McCue, Keshav Kranthi	
	Élaborer une conférence sur l'innovation dans le domaine du coton. Identifier les principaux partenaires pour accueillir la conférence	Conférence d'ici 2020	Identifier les partenaires possibles		Tenir une conférence sur l'innovation		DE	
	Examiner la relation et les rôles de l'ICAC et de l'ICRA	Approbation de la nouvelle structure et constitution d'ici 2020	Examen de la constitution de l'ICRA		Développer des critères d'adhésion académique pour l'ICRA	Élaborer le plan stratégique de l'ICRA	DE, Keshav Kranthi et ICRA	
	Créer un plan d'éducation holistique qui appuie les objectifs du PS et augmente la valeur pour les membres, les réseaux mondiaux et plus encore, grâce à l'utilisation de contenus technologiques éducatifs ou informatifs. Évaluer et analyser les moyens d'assurer l'apprentissage par des honoraires et des abonnements.	L'expertise interne de l'ICAC couvre toute la chaîne de valeur	Identifier les lacunes dans les connaissances de l'organisation par rapport aux besoins de la chaîne de valeur		Recruter des experts au besoin		DE	Recrutement de nouveaux membres du personnel
<b>Finance</b>	Développer une meilleure performance budgétaire avec uplus de transparence	Rendement budgétaire de +/- 5%	Chiffre d'affaires +/- 10% du budget		Chiffre d'affaires +/- 5% du budget	Chiffre d'affaires +/- 5% du budget	DE	
	Augmenter les flux de revenus du plan d'affaires à 200 000 dollars	200 000 \$ d'ici 2021	Recettes totales de 100 000 \$		Recettes totales de 150 000 \$	Recettes totales de 200 000 \$	DE	
	Développer une politique visant à augmenter les revenus de la réunion plénière par le biais de parrainages, d'admission de délégués et plus encore. Réviser/amender le contrat de 2018 si nécessaire. Réviser le contrat de Réunion plénière chaque année.	Augmentation du nombre de délégués (et donc de recettes) participant à la réunion plénière	Développer une politique de sponsoring et de recettes pour les réunions plénières				Carmen Leon, Caroline Taco	

<b>Technologie</b>	Faisabilité de la recherche de la création d'une App qui apportera des revenus durables pour les éléments suivants : Santé des sols, durabilité de l'environnement et lutte antiparasitaire. Surveiller et évaluer l'efficacité des applications, modifier et apporter des améliorations	Toutes les applications lancées avant 2021	"Soil Health App" (Application de la Santé des sols) approuvée et parrainage obtenu		Application de la durabilité et de la lutte antiparasitaire approuvée et parrainage obtenu		Keshav Kranthi	Autofinancement
	Examiner et analyser des options de base de données. Déterminez s'il est possible de créer un accès aux statistiques et aux informations, basé sur un portail. Former un groupe de travail interne	Base de données lancée	Développer les spécifications de la base de données. Établir un groupe de travail. Nettoyer les données.		Développer la base de données	Lancer une nouvelle base de données	Lihan Wei	Budget pour refléter le coût de la nouvelle base de données
<b>Plan d'affaires stratégique et annuel</b>	Créer le processus interne d'examen annuel et de gestion des plans stratégiques et annuels		Examen annuel		Examen annuel	Examen annuel	DE et Lorena Ruiz	

**Plan stratégique (PS) de l'ICAC par priorités**

Objectif	Approche / processus	Objectifs de réussite pour	2019	Priorité	2020	2021	Propriétaire	Ressources	Catégorie
Identifier les membres	Créer une approche ciblée pour chaque membre potentiel identifié. Dresser la liste de tous les pays producteurs et consommateurs de coton ; diviser entre ceux qui ont été membres et ceux qui ont démissionné ou ont été suspendus. Ceux qui n'ont jamais été membres de l'ICAC. Accorder la priorité à 3 groupes : bon, possible, non	Sécuriser 5 nouveaux membres	1		2	2	Personnel et membres du Comité permanent		Adhésion
Rétention	Rétention ; créer l'approche pour conserver chaque pays ; déterminer quels avantages supplémentaires de l'ICAC seraient bénéfiques, créer une stratégie pour communiquer, atteindre, établir des relations et les entretenir.	Rétention de 100 %	Rétention de 100 %		Rétention de 100 %	Rétention de 100 %	Personnel et membres du Comité permanent		Adhésion
Valeur ajoutée pour les membres	Déterminer l'évaluation appropriée pour identifier les besoins des membres. Explorer diverses méthodes d'utilisation de l'assistance ou conseils externes pour élaborer des propositions d'évaluation et de recherche.	Réaliser 3 projets dans les pays membres	1		1	1	Keshav Kranthi		Adhésion
		Elaborer et organiser 3 ateliers axés sur la production	1		1	1	Keshav Kranthi		Adhésion
		Questionnaire annuel	Produire le Questionnaire annuel pour fin 2018-19				Personnel et membres du Comité permanent		Adhésion
Proposition de valeur	Rechercher et analyser les moyens de créer une proposition de valeur pour la chaîne de valeur du textile	Augmentation de la valeur indiquée par les membres	Collaborer avec un consultant externe pour créer et déployer l'étude de recherche		Recommandations et mise en œuvre des propositions			Honoraires du consultant	Proposition de valeur
Partenariats	Identifiez à travers le monde, les opportunités de partenariat clé qui ont le plus de sens et amélioreront stratégiquement l'ICAC.								Partenariats
	Identifier les partenariats clés au sein des organisations des Nations unies. Créer le plan pour identifier les avantages du partenariat des deux côtés de la relation. Identifier et prioriser la liste ciblée de partenariats. Commencer le processus de création de relations de partenariat	Protocoles d'entente avec tous les partenaires clés identifiés	Document au Comité permanent pour identifier les principaux partenaires		Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	Budget des voyages pour refléter les voyages effectués pour rendre visite aux partenaires identifiés	Partenariats
Sensibilisation et promotion	Élaborer une stratégie de communication globale. Relier la stratégie à des éléments essentiels dans le cadre des objectifs du plan stratégique. Identifier chaque année les messages clés liés aux objectifs du PS	Indicateurs clés de performance (KPI) atteints dans la stratégie de communication	Stratégie de communication à approuver d'ici le début de 2019		Stratégie de communication et messages clés examinés	Stratégie de communication et messages clés examinés	Mike McCue		Sensibilisation et promotion
Recherche	Élaborer une stratégie d'information technique globale de l'ICAC. Élaborer des projets, des programmes de formation, des audits par pays et des démonstrations de première ligne.	Augmentation du nombre de projets et de programmes conduisant à une augmentation des rendements et de la matrice de durabilité	Élaborer une stratégie d'information technique pour approbation		Mise en œuvre de la stratégie. Programme d'audits de pays	Mise en œuvre de la stratégie	Keshav Kranthi	Recrutement d'autres membres du personnel	Recherche
	Renforcer les réseaux de recherche existants. Assumer un rôle de leadership plus important dans les réseaux identifiés pour aider à définir des orientations, dans le cadre de la stratégie visant à réduire la destruction des mythes tout en améliorant la perspective positive du coton et de l'ICAC	Augmentation de la fréquentation et du parrainage	Identifier les thèmes régionaux. Élaborer des structures de gouvernance communes.		Élaborer des plans de trois ans pour chaque réseau régional, notamment des ateliers et la formation.		Keshav Kranthi		Recherche
	Créer le plan pour tirer parti des connaissances et de la vaste expertise afin de produire des faits crédibles en temps opportun sur le coton.	Augmentation continue du nombre de téléchargements	Élaborer la liste des messages clés		Élaborer périodiquement des fiches d'information	Élaborer périodiquement des fiches d'information	Mike McCue, Keshav Kranthi		Recherche
Finance	Développer une meilleure performance budgétaire avec un plus de transparence	Rendement budgétaire de +/- 5%	Chiffre d'affaires +/- 10% du budget		Chiffre d'affaires +/- 5% du budget	Chiffre d'affaires +/- 5% du budget	DE		Finance
Plan d'affaires stratégique et annuel	Créer le processus interne d'examen annuel et de gestion des plans stratégiques et annuels		Examen annuel		Examen annuel	Examen annuel	DE et Lorena Ruiz		Plan d'affaires stratégique et annuel
Valeur ajoutée pour les membres	Déterminer l'évaluation appropriée pour identifier les besoins des membres. Explorer diverses méthodes d'utilisation d'assistance ou de conseils externes pour élaborer des propositions d'évaluation et de recherche.	Terminer 6 audits de pays	2		2	2	Keshav Kranthi		Adhésion



Nouvelle structure d'adhésion	Examiner et proposer une variété de structures d'adhésion et des avantages au secteur privé, aux associations, etc.	La nouvelle structure de membres mise en place a entraîné une augmentation du nombre de membres des organisations internationales et nationales et une augmentation des revenus	Créer un sous-comité sur la nouvelle structure de membres. Proposition d'une nouvelle structure d'adhésion incluant des organisations internationales et nationales		Mise en place d'une nouvelle structure		Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent		Adhésion
Examiner la structure du Comité de l'ICAC	Examiner la structure des comités de l'ICAC ; déterminer ce qui fonctionne/ pourquoi, et ce qui ne fonctionne pas. Déterminer la meilleure structure des comités pour répondre aux besoins de l'ICAC au cours des trois prochaines années du PS.	Les comités couvrent les principaux défis de la chaîne de valeur	Proposition au Comité de direction		Mise en place d'une nouvelle structure		Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent		Gouvernance
	Revoir la structure du personnel	Nouvelle structure du personnel en place pour refléter les exigences du Plan stratégique			Proposition au Comité permanent. Budget pour refléter les changements		DE	Augmentation du niveau des salaires budgétisés	Gouvernance
	Revoir la mission, la vision et les valeurs	PS révisé annuellement	Examiné lors de l'examen annuel du PS		Examen annuel du PS	Examen annuel du PS	Examen annuel du PS	Personnel et membres du Comité permanent	Gouvernance
Créer un plan à partir de la recherche	Identifier les partenariats clés au sein des organisations internationales, des Organismes internationaux pour les produits de base (ICB), secteur privé et autres. Créer le plan pour identifier les avantages du partenariat des deux côtés de la relation. Identifier et prioriser la liste ciblée de partenariats. Commencer le processus de création de relations de partenariat.	Protocoles d'entente avec tous les partenaires clés identifiés	Document au Comité permanent pour identifier les principaux partenaires		Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	Budget des voyages pour refléter les voyages effectués pour rendre visite aux partenaires identifiés	Partenariats
	Identifier les partenariats clés avec les associations nationales. Créer le plan pour identifier les avantages du partenariat des deux côtés de la relation. Identifier et prioriser la liste ciblée de partenariats. Commencer le processus de création de relations de partenariat.	Protocoles d'entente avec tous les partenaires clés identifiés	Document au Comité permanent pour identifier les principaux partenaires		Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Protocole d'entente avec les partenaires identifiés	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent	Budget des voyages pour refléter les voyages effectués pour rendre visite aux partenaires identifiés	Partenariats
Sensibilisation et promotion	Examiner la pertinence et le nombre de publications de l'ICAC. Créer et mener une enquête auprès des destinataires afin de déterminer la validité de la publication, meilleure méthode pour recevoir des informations.	Augmentation du nombre de téléchargements. Augmentation des recettes provenant des ventes de publications. Augmentation du nombre de citations pour mesurer l'impact.	Élaborer une enquête sur les publications pour tous les abonnés. Identifier les « publications phares »		Enquête annuelle	Enquête annuelle	Personnel (Mike McCue)		La promotion du coton
	Analyser les résultats du sondage afin de déterminer le plan d'action pour créer une approche simplifiée du partage des connaissances et des publications.	Augmentation du nombre de destinataires de publications et de participants aux programmes de partage de connaissances	Développer des webinaires et des fiches d'information		Développer un cours de formation virtuelle	Organiser des ateliers et accroître le nombre de programmes de formation	DE et personnel	Envisager l'emploi d'agent de perfectionnement de la formation	La promotion du coton
Recherche	Examiner la relation et les rôles de l'ICAC et de l'ICRA	Approbation de la nouvelle structure et constitution d'ici 2020	Examen de la constitution de l'ICRA		Développer des critères d'adhésion académique pour l'ICRA	Élaborer le plan stratégique de l'ICRA	DE, Keshav Kranthi et ICRA		Recherche
	Créer un plan d'éducation holistique qui appuie les objectifs du PS et augmente la valeur pour les membres, les réseaux mondiaux et plus encore, grâce à l'utilisation de contenus technologiques éducatifs ou informatifs. Évaluer et analyser les moyens d'assurer l'apprentissage par des honoraires et des abonnements.	L'expertise interne de l'ICAC couvre toute la chaîne de valeur	Identifier les lacunes dans les connaissances de l'organisation par rapport aux besoins de la chaîne de valeur		Recruter des experts au besoin		DE	Recrutement de nouveaux membres du personnel	Recherche
Finance	Augmenter les flux de revenus du plan d'affaires à 200 000 dollars	200 000 \$ d'ici 2021	Recettes totales de 100 000 \$		Recettes totales de 150 000 \$	Recettes totales de 200 000 \$	DE		Finance
Gouvernance	Réviser les règlements de l'ICAC conformément aux meilleures pratiques en vigueur avec d'autres Comités et organisations internationales	Règlements révisés de l'ICAC			Proposition au Comité de direction	Mise en place d'une nouvelle structure	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent		Gouvernance
	Réviser le Règlement du personnel conformément aux meilleures pratiques actuelles avec d'autres ICB et organisations internationales et aux meilleures pratiques juridiques	Règlement du personnel en place révisé			Proposition au Comité de direction	Mise en place d'une nouvelle structure	Directeur Exécutif (DE) et membres du Comité permanent		Gouvernance
Recherche	Mise en place d'un réseau de recherche en Afrique de l'Ouest	Première réunion du réseau de recherche d'ici 2020	Consulter les principaux partenaires pour établir un réseau de recherche - CIRAD?		Recruter l'équipe administrative. Tenir une réunion		Keshav Kranthi		Recherche
	Élaborer une conférence sur l'innovation dans le domaine du coton. Identifier les principaux partenaires pour accueillir la conférence	Conférence d'ici 2020	Identifier les partenaires possibles		Tenir une conférence sur l'innovation		DE		Recherche
Finance	Développer une politique visant à augmenter les revenus de la réunion plénière par le biais de parrainages, d'admission de délégués et plus encore. Réviser/amender le contrat de 2018 si nécessaire. Réviser le contrat de Réunion plénière chaque année.	Augmentation du nombre de délégués (et donc de recettes) participant à la réunion plénière	Développer une politique de sponsoring et de recettes pour les réunions plénières				Carmen Leon, Caroline Taco		Finance

Technologie	Faisabilité de la recherche de la création d'une App qui apportera des revenus durables pour les éléments suivants : Santé des sols, durabilité de l'environnement et lutte antiparasitaire. Surveiller et évaluer l'efficacité des applications, modifier et apporter des améliorations	Toutes les applications lancées avant 2021	"Soil Health App" (Application de la Santé des sols) approuvée et parrainage obtenu		Application de la durabilité et de la lutte antiparasitaire approuvée et parrainage obtenu		Keshav Kranthi	Autofinancement	Technologie
	Examiner et analyser des options de base de données. Déterminez s'il est possible de créer un accès aux statistiques et aux informations, basé sur un portail. Former un groupe de travail interne	Base de données lancée	Développer les spécifications de la base de données. Établir un groupe de travail. Nettoyer les données.		Développer la base de données	Lancer une nouvelle base de données	Lihan Wei	Budget pour refléter le coût de la nouvelle base de données	Technologie